

Rahissa Mahomedbasir Aboobakar

“A Gestão de Projetos e o Papel da Comunicação na Gestão de Projetos”

Lisboa

2013



Instituto Superior de Gestão

Mestrado em Gestão Financeira

*“A Gestão de Projetos e a Comunicação na Gestão de
Projetos”*

Mestranda: Rahissa Mahomedbasir Aboobakar

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão Financeira

Orientadora: Professora Doutora Paula Lopes

Lisboa

2013

Resumo

A presente dissertação descreve e analisa a Gestão de Projetos e o seu contínuo crescimento, o papel da comunicação e do gestor de projetos e a importância destes nas organizações.

No âmbito deste trabalho de investigação, foi elaborada uma revisão de literatura que começa com uma introdução à gestão e aprofunda a temática Gestão de Projetos. É ainda realizada uma abordagem teórica ao papel da comunicação no âmbito da gestão de projetos.

De forma a alcançar os objetivos, foi realizado um estudo empírico que inclui um questionário aplicado a gestores de projetos e a membros da equipa de projeto.

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

Abstract

This dissertation describes and analyses the Project Management and its continued growth, the role of communication and the project manager and their importance in organizations.

In this research work, was done a literature review that starts with management as a global field of research and focus the project management. This research analyses the role of communication in project management.

In order to achieve the main goal, was realized an empirical study that includes a survey applied to project managers and to a members of the project team.

Keywords: Project Management, Communication in Project Management.

Agradecimentos

No final desta etapa, é com enorme satisfação que agradeço a todos os que de uma forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão da minha dissertação.

Os meus sinceros e profundos agradecimentos aos meus pais pelo grande incentivo aos estudos desde o início e pelo apoio no processo de realização do mestrado, pois nunca desistiram de me apoiar e incentivar e deram-me força para não desanimar diante de mais um desafio da minha vida, e em particular aos meus irmãos. Aproveito para agradecer em especial à minha irmã Rehana, pelo seu espírito contagiante de lutadora e de perseverança.

Expresso a minha gratidão também por todos os meus familiares, amigos e colegas que me apoiaram e acompanharam. Eles sabem quem são.

Não podia deixar de agradecer à Professora Doutora Paula Lopes pela sua orientação, pelos pareceres emitidos e esclarecimentos efectuados, pelo seu excelente apoio, pela total disponibilidade que manifestou e o seu apoio incondicional que permitiu levar a avante esta dissertação.

O meu agradecimento também ao Professor Doutor José Magalhães, pela reunião que tivemos onde foi possível trocar ideias acerca do tema, com base na sua longa experiência sobre projetos.

Um especial obrigado ao meu marido, pelo amor, carinho, incentivo e motivação que me incutiu neste desafio.

Dedicatória

Dedico a todos os que me apoiaram neste percurso, especialmente ao meu marido, aos meus queridos pais e irmãos e aos meus verdadeiros amigos.

Epígrafe

Desde que me lembro, o mundo dos gestores tem sido muito turbulento, certamente até muito turbulento, mas nunca como nos últimos anos, ou como será nos mais próximos.

Peter Drucker, 1993

Abreviaturas

- APM - Association for Project Management
- BoK - Body of Knowledge
- BS - British Standard
- CPM - Critical Path Method
- DPLP - Dicionário Priberam da Língua Portuguesa
- FCS - Factores Críticos de Sucesso
- GeP - Revista de Gestão e Projetos
- ISO - International Organization for Standardization
- OWL - The Purdue Online Writing Lab
- PERT - Programme Evaluation Review Techniques
- PMBOK - Project Management Body of Knowledge
- PMI - Project Management Institute
- TI - Tecnologias de Informação
- WBS - Work Breakdown Structure

- WWW - World Wide Web

Índice

Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Quadros	xiii
Introdução	1
Objetivos.....	2
I. Objetivo Geral.....	2
II. Objetivos Específicos.....	2
III. Hipóteses.....	2
Capítulo 1 - Gestão	4
1.1 Introdução à Gestão.....	4
1.2. Conceitos de Gestão.....	7
Capítulo 2 – Projeto	14
2.1. Introdução ao Projeto.....	14
2.2. Conceito de Projeto.....	15
2.3. Tipologia do Projeto.....	17
Capítulo 3 - Gestão de Projetos.....	19
3.1. Introdução à Gestão de Projetos.....	19
3.2. Conceitos de Gestão de Projetos	23
3.2.1. Processos em Gestão de Projetos	29
3.3 A Natureza do Projeto.....	31
3.3.1 Características de um projeto	31
3.4. Ciclo de vida de um projeto	36
3.4.1. Etapas básicas de um projeto.....	37
3.4.2 Estudos Ingleses	39
3.4.3. Estudos Americanos.....	41
3.4.4 Estudo português.....	44
3.5. A estrutura organizacional e a equipa de projeto	49
3.6. O Gestor de Projetos.....	52
3.6.1. Papel do Gestor de Projetos.....	53
3.7. Iniciar o projeto	60
3.7.1. Objetivos do Projeto.....	61
3.7.2. A Estratégia.....	65
3.7.3. O Risco	66
3.8. O Planeamento dos Projetos	67
3.9. O Controlo dos Projetos	70
3.10. Conclusão, Avaliação e Revisão do projeto.....	74
3.10. Problemas e Erros num Projeto	76
3.11. Solução e Critérios para o Sucesso do Projeto e suas Vantagens	80
4. A Comunicação na Gestão de Projetos.....	96
4.1. A relação da Comunicação com a Gestão de Projetos.....	96
4.2. Os diferentes tipos de Comunicação realizados pelas empresas.....	98
4.3. Comunicação Interna	98
4.4. Relações Públicas e a Assessoria de Imprensa	99
4.4.1. Assessoria de Imprensa.....	100
4.5. Organização de Eventos	100
4.7. Publicidade.....	101

5 - Estudo Empírico	102
5.1. Introdução	103
5.2. Justificação da amostra	105
5.3. Estudo junto de fontes primárias	105
5.3.1. Metodologia: entrevista.....	105
5.3.2. Resultados da entrevista.....	106
5.5. Metodologia quantitativa	107
5.6. Amostra para questionário aplicado a profissionais	108
5.7. Análise de resultados	109
6. Conclusão	120
Referências Bibliográficas	123
Webgrafia	132
Anexos	135
Anexo I	135
Anexo II	141

Índice de Figuras

Figura 1 - Definição de Gestão baseada nos autores pronunciados anteriormente.	10
Figura 1 - Funções da Gestão adaptado de Teixeira (2005).....	11
Figura 3 - Níveis de gestão segundo Teixeira (2005).....	12
Figura 4 - Dimensões de um projeto adaptado de Turner (1993).....	28
Figura 5 - Ciclo dinâmico de Gestão de Projetos adaptado de Roldão.....	30
Figura 6 - Características de um projeto segundo PMBOK.....	32
Figura 7 - Características técnicas dos projetos pelo autor Vargas (1998).....	34
Figura 8 - Características organizacionais dos projetos por Vargas (1998).....	35
Figura 9 - Fases de projetos por Brand (1992)	37
Figura 10 - Fases do projeto segundo Brown (1993)	39
Figura 11 - Fases de um projeto adaptado de Lewis (1999).....	42
Figura 12 - Fases do projeto de acordo com Roldão (2010).....	45
Figura 13 - Metodologia da fase da concepção por Roldão (2000).....	47
Figura 14 - Funções do gestor de projetos por Brown (1993).....	54
Figura 15 - Qualidades pessoais do Gestor de Projetos por Brown (1993).....	55

Figura 16 - Papel integrador do Gestor de Projeto por Roldão (2010).....	57
Figura 17 - Ciclo Orçamental por Roldão (2000).....	74
Figura 18 - <i>The iron triangle</i> – Triângulo de Ferro por Oisen (1971)	82
Figura 19 – Dimensões de sucesso do projeto por Shenhar, Levy e Dvir (1997).....	84

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género.....	109
Gráfico 2 - Idade.....	110
Gráfico 3 - Vertente da Gestão de Projetos.....	111
Gráfico 4 - Funções do Gestor de Projetos.....	113
Gráfico 5 - Comunicação como um factor de sucesso na Gestão de Projetos.....	115
Gráfico 6 - Contribuição da Gestão de Comunicação.....	116
Gráfico 7 - Técnicas de Comunicação desenvolvidas num Projeto.....	117
Gráfico 8 - Qualidades do Gestor de Projetos.....	118

Índice de Quadros

Quadro 1 - Tipos de projeto segundo Barros (1991).....	17
Quadro 2 - Períodos de Evolução da gestão de projetos por Kerzner (2002).....	21
Quadro 3 - Áreas de conhecimento e de gestão de acordo com PMBOK (1996).....	25
Quadro 4 - Processos de Gestão de Projetos adaptado de Roldão (2000).....	29
Quadro 5 - Características gerais de um projeto segundo Vargas (1998).....	33
Quadro 6 - Fases detalhadas do projeto por Brand (1992).....	38
Quadro 7 - Fases de projeto expostas por Brown (1993).....	40
Quadro 8 - Fases do projeto expostas por Lewis (1999).....	43
Quadro 9 - Fases típicas do projeto segundo Roldão (2010).....	45
Quadro 10 - Funções da Comunicação do Gestor de Projetos por Brown (1993)....	58
Quadro 11 - Decisões do gestor por Roldão (2010).....	59
Quadro 12 - Objectivos do Projeto por Roldão (2010).....	62
Quadro 13 - Teste SMART por Franco (2001).....	63
Quadro 14 - Informações sobre a função de Planeamento por Roldão (2000).....	68

Quadro 15 - Objectivos específicos da gestão de projetos por Brown (1993).....	71
Quadro 16 - Controlar projetos por Brown (1993).....	72
Quadro 17 - Requisitos para um controlo eficaz por Brown (1993).....	72
Quadro 18 - Conjunto de princípios em gestão de projetos para reduzir riscos de ocorrência por Roldão (2000).....	86
Quadro 19 - Categorias de solução para problemas e questões na Gestão de Projetos por Brown (1993).....	88
Quadro 20 - A divisão dos projetos de acordo com o sucesso por Russo, Ruiz & Cunha (2005).....	91
Quadro 21 - Medidas do sucesso de um projeto por Newton (2011).....	92
Quadro 22 - Percurso da Investigação.....	102
Quadro 23 - Técnicas de Investigação e Recolha de dados.....	104
Quadro 24 - Legenda do Gráfico 1 – Género.....	110
Quadro 25 - Legenda do Gráfico 1 – Vertente da Gestão de Projetos.....	112

Introdução

A dissertação tem como tema “A Gestão de Projetos e a Comunicação na Gestão de Projetos”.

A temática desta dissertação tem como objectivo aprofundar os meus conhecimentos académicos na área global da gestão e em simultâneo aplicar estes conhecimentos numa vertente específica da investigação. Donde surge a necessidade de estudar mais a importância de uma boa gestão de projetos num conceito empresarial, nomeadamente a sua aplicação em qualquer tipo de negócio, seja este diferente ou inovador e que siga as tendências do mercado.

Com o crescimento da gestão, torna-se perceptível a necessidade de conhecimento sobre as pessoas que gerem esses projetos e a influência delas no sucesso dos mesmos, visto que a gestão de projetos surge como um modo de competir e ganhar em relação aos concorrentes, além de se estar a tornar numa ferramenta crucial para a sobrevivência das empresas.

E a relação da gestão de projetos com a comunicação é fundamental em toda a fase de negociação, planeamento, venda e execução do projeto. É importante, na medida em que é necessário que as pessoas se envolvam no projeto. Isto é, o projeto pode estar tecnicamente perfeito, mas a alma do projeto precisa de ser vista. Pois, todo o projeto, é executado, aprovado e utilizado por pessoas. Por isso, é preciso estabelecer uma relação, ou seja, existir o entendimento e comunicação entre as pessoas envolvidas no projeto.

Como tal, é importante compreender o impacto que uma boa ou má gestão de projetos pode ter numa organização, qual o papel e contribuição que a comunicação e o gestor de projeto possuem para que o projeto seja bem-sucedido. Pois, para que se compreenda o tema e para que seja possível aprofundá-lo é necessário clarificar os conceitos inerentes a ele.

Objetivos

I. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho de investigação é estudar a gestão de projetos e o papel da comunicação nesta área de atividade.

A investigação será efetuada utilizando, por um lado, a revisão bibliográfica com base em artigos académicos de jornais científicos, livros e outra webgrafia considerada indispensável, por outro lado será realizado um estudo empírico em que será aplicado um questionário a profissionais da área.

II. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta investigação prendem-se com perceção do papel da comunicação no âmbito da gestão de projetos, uma vertente pouco estudada e que se torna cada vez mais actual e mais crucial para o sucesso na organização.

Os objetivos específicos serão encontrados tendo em conta o que os profissionais da área pensam sobre o papel da comunicação na gestão de projetos.

Após a apresentação dos objetivos segue-se a colocação das hipóteses deste trabalho de investigação.

III. Hipóteses

Após os objetivos é necessário formular as hipóteses deste trabalho de investigação que vão servir de apoio para a teoria.

Neste contexto colocamos três hipóteses:

Hipótese 1:

- O trabalho do gestor de projetos é importante na medida em que contribui para uma correta implementação das fases do projeto tendo como objetivo final não permitir a derrapagem de custos.

Hipótese 2:

- O trabalho do gestor de projetos poderá ser facilitado através da utilização da comunicação.

Hipótese 3:

- A comunicação poderá alavancar a imagem da instituição.

No final deste trabalho de investigação serão analisados os resultados de forma a aceitar ou refutar as hipóteses.

Capítulo 1 - Gestão

1.1 Introdução à Gestão

No âmbito desta investigação é importante fazer uma introdução à gestão, embora não seja propósito principal fazer uma aproximação exaustiva à gestão, enquanto área do conhecimento, dado que o tema que se pretende desenvolver é a gestão de projetos.

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 planear, 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, p.10).

Segundo Drucker (1977, p.13) a razão mais importante do enfoque na gestão empresarial é devido ao factor 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. Só trinta ou quarenta anos mais tarde, o conceito de Gestão foi transferido de empresas que começaram grandes para empresas que se tornaram grandes (Drucker, 1977, p.7).

Existem registos de diversos autores que mencionam a gestão, mas de uma forma embrionária, em diferentes países.

Taylor estudou o aumento da produtividade aliado a uma melhor vida do trabalhador, nos EUA, entre 1856 e 1915. Atribui-se a Fayol, em França no período de 1841 a 1925, a primeira abordagem racional da organização – o princípio funcional. Outros nomes como Saint-Simon na Europa e Towne nos EUA que trabalharam numa estrutura básica da gestão, contribuíram para este período embrionário. No entanto, nenhum destes nomes afirmava conscientemente que a gestão era um campo distinto, que a gestão era um trabalho distinto e que o gestor era uma função distinta (Drucker, 1977).

Drucker (1977, p.19) considera que este ainda era o período da pré-história da gestão, dado que nesta fase a gestão não era admitida como área autónoma. De acordo com este autor a partir de 1910 e até 1920, período coincidente com a primeira guerra mundial, esta área desenvolveu-se rapidamente.

A Gestão como disciplina específica, como função específica na sociedade e na economia, desenvolveu-se quase inteiramente nos últimos cinquenta anos.

Existem três tarefas importantes e diferentes que a Gestão tem a seu cargo numa organização: trabalhar para a missão da instituição, seja empresa, hospital ou universidade; tornar o trabalho produtivo; gestão de impactos sociais e da responsabilidade social (Drucker, 1977, p.28).

Drucker (1977, p.36) considera que há sete factores que irão afectar 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 factor é o marketing e, por último, o sétimo facto é o planeamento a longo prazo.

Paralelamente ao desenvolvimento histórico, a gestão que tem as suas raízes na psicologia, sociologia e economia, evoluiu e construiu o seu próprio corpo teórico (Tahai e Meyer, 1999, p.279).

Neste contexto, a gestão evoluiu para uma nova forma de planeamento estratégico que envolve não só a gestão de topo mas também numa série níveis e áreas (Byrne, 1996).

Hoskisson et al (2000, p.249) refere que empresas públicas e privadas devem desenvolver estratégias únicas de forma a enfrentar as rápidas mudanças económicas e políticas nas economias emergentes.

Este enfoque na estratégia transcende o campo académico, incorporando desenvolvimentos no comportamento organizacional, na gestão de recursos humanos e outros campos da gestão. Esta tendência tem por base uma necessidade de flexibilidade nos ambientes de negócio competitivos e complexos. As empresas têm de determinar as suas vantagens competitivas mais rapidamente e orientar a sua estrutura de acordo com estas (Tahai e Meyer, 1999, p.279).

Neste contexto, a gestão consiste em interligar funções, criar políticas corporativas e organizar, planear e controlar os recursos de uma empresa de forma a alcançar os objectivos estabelecidos.

Mas, nem todas as iniciativas empresariais terminam em sucesso. Os custos da má gestão são elevados para a sociedade, e não são apenas os recursos financeiros e materiais que são desperdiçados, também as pessoas que constituem as empresas sofrem consequências negativas. De facto, cada vez mais se reconhece que o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão (Teixeira, 2005, p.3).

No seguimento do que foi referido, salienta-se que existe a necessidade no avanço da gestão, exigindo adaptação a novos conceitos e aquisição de sistemas de tecnologia, bem como o reforço da existência da função de planeamento e controlo.

1.2. Conceitos de Gestão

De acordo com diversos autores, existem diferentes trabalhos de investigação sobre o campo da gestão. É preciso ter em consideração que a definição de gestão tem vindo a evoluir, tal como os ambientes de organizações continuam a mudar.

Por vezes, chegar a um acordo não é tarefa fácil, tal como definir o conceito de gestão. Abaixo temos as definições sobre a gestão sustentadas pelos autores e professores Koontz e Weihrich (1998) que consideram a gestão como uma das atividades humanas mais importantes.

A gestão como uma arte: o uso do conhecimento subjacente (ciência) e aplicação do mesmo para a realidade em uma situação, geralmente com mistura ou compromisso, para se obter resultados práticos.

A gestão como ciência: implica conhecimento organizado - conceitos, teorias, princípios e técnicas - subjacente à prática da gestão.

Para outros investigadores, tradicionalmente, a gestão é vista como um processo de alcançar objetivos organizacionais. De acordo com esta teoria do processo, os objetivos de uma organização podem ser alcançados de forma mais eficaz quando as suas atividades são planeadas, organizadas, coordenadas (ou dirigidas) e controladas. (Chung, 1937, p.10)

Chiavenato (1983, p. 72) destaca o conceito de gestão que engloba atividades de planeamento, organização, liderança (comandar e coordenar) e controlo, de forma a atingir os objectivos organizacionais pré-determinados, e que está de associado à noção de Fayol. Presentemente estas funções são actuais e desempenhadas pelos gestores empresariais.

Segundo Drucker (1994), a gestão é uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, para que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos.

De acordo com Chiavenato (1995), a gestão é um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidos os objectivos pré-determinados. Cabe ao gestor a optimização do funcionamento da organização através da tomada de decisões racionais fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informações relevantes.

Na mesma linha das anteriores, Koontz e Wehrich (1998, p.4) referem a gestão como o processo de planeamento, organização, liderança e controlo do trabalho dos membros das organizações e do uso de todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos.

Segundo eles, a definição de gestão precisa de ser ampliada de forma a considerar os seguintes conceitos:

- Como gestores de pessoas, realizam as funções de gestão de planeamento, organização, liderança, recursos humanos e controlo;
- A gestão aplica-se a qualquer tipo de organização;
- A gestão aplica-se a gestores de todos os níveis da organização;
- O objetivo de todos os gestores é o mesmo: criar um *superavit*;
- A gestão está preocupada com a produtividade, o que implica a eficácia e a eficiência.

De uma forma relativamente simples, mas abrangente podemos conceituar gestão como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns (Teixeira, 2005, p.3).

No seguimento dos autores apresentados, a gestão combina e organiza os fatores de produção, integrando esses recursos de forma eficaz e eficiente para alcançar metas estabelecidas por uma entidade. Também, direciona o esforço do grupo para a realização dos objetivos selecionados de forma eficiente.

Assim, ao definir de forma clara os objetivos da organização evita o desperdício de tempo, dinheiro e custos, Por sua vez, esses recursos são coordenados, dirigidos e controlados de forma que o trabalho da empresa alcance os seus objetivos pré-definidos. De uma forma simples e geral, o modo como uma empresa é gerida, é sempre no sentido de atingir determinado objectivo ou meta que esta se propôs a definir.

Para sintetizar, é apresentada a Figura 1 sobre a gestão com base nas noções acima mencionadas.



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

Fonte: Elaboração própria.

Para Teixeira (2005), é preciso ter em mente que a tomada de decisões é a verdadeira essência da gestão e está contida em cada uma das funções de gestão.

Posto isto, a gestão envolve quatro funções fundamentais que estão abaixo apresentadas:

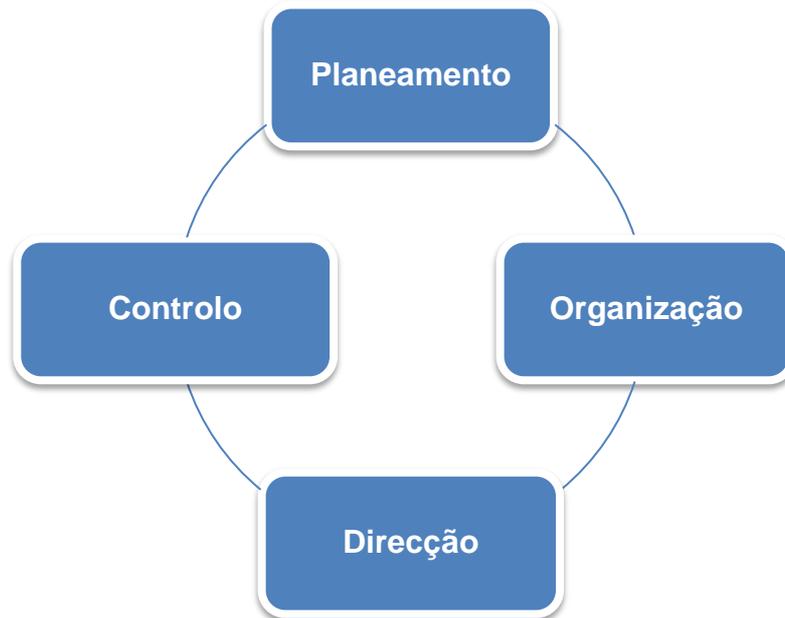


Figura 2 - Funções da Gestão adaptado de Teixeira (2005)

Fonte: Elaboração própria.

Resumidamente, o autor menciona que o planeamento é o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Por sua vez, afirma que organização é estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos. Já a função direcção é designada como o processo de determinar, isto é, afetar ou influenciar o comportamento dos outros, destacando que a direcção envolve motivação, liderança e comunicação. E o controlo é o processo de comparação do atual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas (Teixeira, 2005 p.4-5).

No seguimento do exposto anteriormente, o gestor tem a função de planear, organizar, controlar, dirigir, coordenar e segundo outros autores assume ainda o cargo de liderar.

Neste sentido, destaca-se que a gestão ocorre da atividade levada a cabo pelas pessoas. E os gestores são considerados todos aqueles que, numa organização, conseguem alcançar os objectivos propostos com os trabalhos dos outros, estando a planear, organizar, dirigir e controlar. E, geralmente consideram-se três níveis de gestão (Teixeira, 2005, p.6):

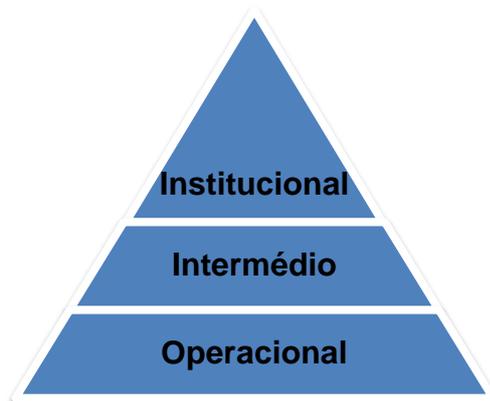


Figura 3 – Níveis de gestão segundo Teixeira (2005).

Fonte: Elaboração própria

No nível institucional, a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma fonte estratégica e pela formulação de políticas gerais. Na sua vertente hierárquica, corresponde aos membros do conselho de administração, administração, conselho de gestão e direção geral. Por sua vez, no nível intermédio predomina uma componente tácita, sendo desempenhada por diretores de divisão, diretores da área, diretores funcionais, diretores de departamento, entre outros. E no nível operacional predomina a componente técnica, onde atividades são cumpridas por supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, entre outros (Teixeira, 2005, p.6).

Portanto, a gestão, como qualquer outra área de conhecimento, tem evoluído ao longo do tempo, sendo certo que nos últimos anos se tem assistido a uma série de desenvolvimentos sem precedente com o conseqüente enriquecimento da disciplina e o benefício das organizações e dos seus membros e da sociedade em geral.

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

Capítulo 2 – Projeto

2.1. Introdução ao Projeto

No seguimento do exposto anteriormente é relevante compreender a noção de Projeto, uma área importante da gestão e que está diretamente relacionada com o assunto principal deste trabalho de investigação.

Num passado não muito distante, os projetos eram ocasionais e muitas vezes repelidos e combatidos nas organizações, por perturbar as rotinas existentes, destinadas à produção seriada ou prestação de continuados serviços.

O projeto era visto como fonte ou centro de despesas, enquanto a operação corrente era a fonte ou centro de lucro. Quando a mobilidade e a mutabilidade do ambiente se tornaram ameaças, as operações que não foram alteradas a tempo tornaram-se responsabilidades da organização. A gestão por projetos passou a ganhar destaque nas organizações (Silva e Gil, 2013, p.141).

Assim, a ideia de projeto não é uma noção recente, existiu sempre a necessidade de gerir um projeto, combinar os recursos necessários para alcançar os objectivos. E, em consonância com Kelling (2002) há muito tempo que se têm realizado projetos, porém, nos últimos anos a área da gestão de projetos tem evoluído e alcançado novos patamares de sofisticação e popularidade (Silva e Gil, 2013).

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, p.14). Esta designação deu origem ao Project

Management Institute (PMI)¹, uma associação que trabalha com o objectivo de melhorar esta vertente.

É preciso perceber 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 informática, entre outros.

Independentemente das diferentes abordagens dos autores apresentados, a realidade atual demonstra que o projeto (que neste trabalho de investigação é referenciado com um parte importante inserida na gestão empresarial) tem vindo a ser cada vez mais inserido na gestão empresarial, ganhando importância.

Neste âmbito, será abordado de seguida a noção de gestão de projeto, de acordo com o trabalho dos diferentes investigadores.

2.2. Conceito de Projeto

De acordo com Nascimento (2007), existem várias definições para a palavra projeto, isto é, existem várias definições aceitáveis e ao mesmo tempo análogas para o conceito de projeto.

Segundo Kerzner (2002), para entender a gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. E Lewis (1999, p.32) afirma que a incapacidade de definir corretamente um projeto pode levar ao fracasso.

¹ PMI é a maior associação profissional sem fins lucrativos dedicada à Gestão de projetos. Os nossos profissionais e a nossa pesquisa ajudam mais de 700,000 membros a nível mundial com o objectivo de melhorar as carreiras destes profissionais, e por consequência aumentar o sucesso das empresas onde trabalham. Esta associação tem ainda por objectivo ajudar a amadurecer esta profissão. Disponível em: <http://www.pmi.org/> consultado a 21 de Janeiro de 2013.

Em conformidade com Lewis (1999, p.18), podemos afirmar que existem todos os tipos de projetos e que as possibilidades são quase ilimitadas, tornando a gestão de projetos praticamente uma disciplina universal.

E o mesmo autor define projeto como sendo um trabalho primitivo que definiu datas de início e conclusão, um objectivo perfeitamente estabelecido ou uma atividade a ser realizada, um orçamento previamente definido e geralmente uma organização temporária que é desfeita assim que o projeto estiver concluído.

Levine (2002) define projetos como um grupo de tarefas, realizadas num período de tempo definido, a fim de cumprir os objectivos estabelecidos.

Por sua vez, para o autor Dinsmore (1992, p.19), projeto é um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade.

Já para o autor Kerzner (2002), um projeto, além de ter um objetivo identificável e consumir recursos, é implementado sob pressão de prazos, custos e qualidade. Adicionalmente, o desafio está em gerir atividades nunca antes tentadas e que jamais se repetirão futuramente.

PMI, a instituição de referência a nível global, refere projeto como um esforço temporário para criar um produto ou serviço único (PMI, 2004, p.5).

Reiss (1993) sugere que, um projeto é uma atividade humana que atinge um objetivo claro contra uma escala de tempo, e para conseguir isso salienta que a simples descrição não é possível, sugere que a gestão de projetos é uma combinação de gestão, planeamento e gestão da mudança.

Sobre a gestão da mudança, Dinsmore (1992) refere que os projetos são motores de mudanças.

E pensando no projeto como um instrumento de mudança, quando este é levado a cabo com sucesso, o projeto tem impacto na vida das pessoas porque vai alterar os padrões de trabalho ou porque vai modificar o meio em que se movem. E os projetos são planeados para provocar a mudança de uma forma controlada. (Brown, 1993, p. 14).

Depois de definir o conceito de projeto, é essencial apreender que existem diferentes tipos de projetos. A tipologia dos projetos será apresentada no próximo ponto.

2.3. Tipologia do Projeto

Para Barros (1991, p.12) os tipos de projetos que existem estão expostos no quadro 1 colocado de seguida:

Quadro 1 – Tipos de projeto segundo Barros (1991).

Agrícolas	• Pecuária, irrigação, etc.
Pesca	• Conservas, capturas, etc.
Industriais	• Indústrias extractivas e transformadoras
De infra-estruturas	• Caminhos de ferro, centrais elétricas, estradas, etc.
De serviços	• Escolas, hospitais, habitação, etc.

Fonte: Elaboração própria.

E em função do cliente temos dois tipos de projeto, interno ou externo à própria empresa ou entidade que vai executar os projetos.

Segundo Brand (1992, p.37), os projetos externos e internos definem-se da seguinte forma:

- Projetos externos - o cliente aparece claramente identificado e o papel dele no projeto é o de acompanhar o projeto para que seja realizado de acordo com o seu objetivo inicial.
- Projetos internos - são aqueles em que uma empresa ou organismo deseja executar o seu próprio projeto, sendo as pessoas da própria entidade a efetuarem a gestão e a execução do projeto.

Posto isto, existem diversos tipos de projeto e nem todos os projetos são do mesmo tamanho ou do mesmo alcance, sendo isso um conceito relativo em função da dimensão e da capacidade económica da entidade que empreende o projeto.

E, uma vez conhecido o significado da palavra Projeto podemos avançar na nossa investigação para saber o que é a Gestão de Projetos.

Capítulo 3 - Gestão de Projetos

3.1. Introdução à Gestão de Projetos

A Gestão de Projetos tem vindo a manifestar-se como um importante instrumento que permite às organizações enfrentar novos desafios como poderemos conferir mais adiante.

Kwak, (2005, p.1). refere que a 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.

Nos anos de 1950, a marinha utilizou metodologias modernas de gestão de projetos no seu programa “Polaris”.

Durante os anos de 1960 e 1970, o Departamento de Defesa, NASA, e grandes empresas de construção utilizaram os princípios e as ferramentas da gestão de projetos para realizarem a gestão de elevados orçamentos.

Nos anos de 1980, os sectores de desenvolvimento e de fabrico de software começaram a adotar e a implementar sofisticadas práticas de gestão de projeto. Nos anos de 1990, as teorias da gestão de projetos eram amplamente conhecidas por diferentes indústrias e diferentes tipos de empresas.

Os construtores de extraordinárias estruturas, como por exemplo, a pirâmide em degraus no Egito, foram um dos primeiros gestores de projetos. E nessa altura não tinham o auxílio de computadores, nem PERT ² nem de instrumentos de programação CPM ³, e, por vezes, nem papel onde pudessem escrever detalhadamente os projetos. (Lewis, 1999, p.18).

Segundo Lewis (1999, p.18), a gestão de projetos remonta pelo menos a 4500 anos, no entanto, o papel do gestor de projetos só recentemente se tornou numa disciplina reconhecida. Algumas universidades começaram a oferecer cursos de gestão de projetos, e pelo menos uma universidade ofereceu um Grau de Mestrado em Administração com uma incidência em gestão de projetos. Além disso, com o advento do software de programação que opera em computadores pessoais aumentou rapidamente o interesse por gestão de projetos.

A gestão de projetos é muito mais do que uma ferramenta técnica. É mais abrangente, mais complexa e mais transversal. O método da gestão de projetos afirmou-se nos anos 1950.

Todavia, continuou banido para os gabinetes periféricos onde os investigadores faziam investigação e os engenheiros faziam engenharia. Era uma coisa bizarra, em muitos aspetos a antítese do que as melhores escolas citavam como sendo a boa prática na gestão. Os gestores consideravam-na como um mal necessário para realizar tarefas específicas.

² Progame Evaluation Review Techniques, em português, Técnicas de Execução e Revisão foi originalmente desenvolvido em 1965 por Booz, Allen e Hamilton e pela Marinha Americana e entrando em linha de conta com a incerteza associada às durações das atividades, mas introduzindo uma hipótese simplificativa que admite valores médios para a duração das atividades.

³Control Path Method é uma técnica de análise de redes (direitos e indiretos) incorridos na realização dos trabalhos do projeto num determinado período e é essencialmente centrado no planeamento em tempo que pretende minimizar.

Todavia, nos anos 1980, a situação mudou de figura. A internacionalização, rapidamente seguida pela globalização dos mercados, fez pesar sobre as empresas uma enorme pressão concorrencial. As mais agressivas começaram a procurar maneiras novas de reduzir radicalmente o *“time-to-market”*, desenvolver e lançar novos produtos, implementar novos sistemas, seguir a via de novas estratégias, mais depressa, a custos menores e com mais eficiência. A resposta estava à mão: nada mais adequado do que a gestão de projetos para realizar esses objetivos (Casais, 2002 p.8).

Ao longo de quase 30 anos, a gestão de projetos era tida como um processo inovador, mas estava muito longe de ser vista como essencial para sobrevivência da empresa. Em meados da década de 90, as empresas viram-se submetidas às severas pressões competitivas para criar produtos de qualidade, em prazos cada vez menores, e a importância do desenvolvimento de uma relação de confiança de longo prazo com os clientes também passou a ser uma das prioridades (Kerzner, 2002).

E segundo Kerzner (2002, p.35), constata-se que a gestão de projetos nas organizações sofreu diversas alterações nos últimos 50 anos. Posto isto, o autor classificou três períodos da evolução da gestão de projetos, conforme segue no quadro abaixo:

Quadro 2 - Períodos de Evolução da gestão de projetos por Kerzner (2002).

EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Projetos Tradicional 	<p>– Compreende o período entre 1950 a 1985, quando os projetos estavam limitados a organizações públicas. Foi no sector público que surgiu a disciplina gestão de projetos como militares e aeroespaciais do governo americano. Cabe ainda ressaltar, que nesta fase os profissionais gerentes de projetos eram escolhidos mediante critérios técnicos.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Projetos Renascimento 	<ul style="list-style-type: none"> – Refere-se ao período entre 1985 a 1993, e é identificado pela migração da gestão de projetos para as organizações privadas, como forma de ampliar seus negócios, visando aumentar a produtividade e a lucratividade. O que contribuiu para emergir diversos confrontos do gerente de projetos, em torno de questões de autoridade e poder.
<ul style="list-style-type: none"> • Moderna Gestão de Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> – Abrange o período entre 1993 até hoje, e está relacionado com a migração da disciplina para todas as áreas de negócio da empresa, tornando-a orientada a projetos. A autoridade máxima do gerente de projetos foi à solução para resolver os confrontos ocorridos no período do Renascimento.

Fonte: Elaboração própria mas adaptado por Kerzner (2002), Silva e Gil (2013).

Para Roldão (2000, p.1), a gestão de projetos tem vindo a emergir essencialmente em virtude da necessidade de competir num mundo em grande mudança com níveis de complexidade crescentes em que a capacidade de responder em tempo de uma forma integrada se torna cada vez mais importante.

Constata-se atualmente, que organizações – dos mais diversos sectores – procuram cada vez mais alavancar os seus níveis de competitividade, uma vez que o ambiente de negócios apresenta-se competitivo e em constante mudança. Assim, as organizações necessitam de atender requisitos de inovação, qualidade, preço, e em prazos cada vez menores. Mesmo porque o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto.

A gestão de projetos passou a ser essencial para as organizações, principalmente as do ramo tecnológico, uma vez que nesta época de competição baseada na rapidez, a gestão bem-sucedida de um projeto pode fazer com que os novos

produtos cheguem mais rapidamente ao mercado, ultrapassando assim, os concorrentes e conquistando fatias do mercado (Silva e Gil, 2013, p.140).

Posto isto, e de acordo com Brewer (2005) o campo da gestão de projetos tem tido um crescimento explosivo na quantidade de indivíduos que detêm um cargo como gestores do projeto, na quantidade de pesquisa que está a ser realizada, e na quantidade de livros e artigos que estão a ser publicados.

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).

Assim, a gestão de projetos é uma profissão de aprendizagem. Com base em erros do passado e considerando que melhores práticas continuam a ser desenvolvidas. E a definição de gestão de projetos é difícil, Wirth, indicou as diferenças de conteúdo entre seis países, próprias versões do BoK⁴ 5. (Atkinson, 1999, p. 338).

Após esta introdução à gestão de projetos, serão apresentados de seguida os conceitos referentes a esta temática dos diferentes autores estudados.

3.2. Conceitos 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.

⁴ Body of Knowledge é um dos mais completos conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos de gestão de projetos.

Muitos têm tentado definir gestão de projetos. Oisen (1971), pode ter sido uma das primeiras tentativas referenciando a sua visão a partir da década de 1950, onde define que a Gestão de Projetos é a aplicação de um conjunto de ferramentas e técnicas (tais como CPM e organização matricial⁶) para direcionar o uso de diversos recursos para a realização de um complexo, uma tarefa única, de uma só vez dentro das restrições de tempo, custo e qualidade. Cada tarefa requer um *mix* especial de ferramentas e técnicas estruturadas para se ajustar ao ambiente de tarefa e de ciclo de vida (desde a concepção até a conclusão) da tarefa de teses (Atkinson, 1999, p. 337).

A norma britânica para o projeto de gestão BS 6079 (1996) define a gestão de projetos como: o planeamento, monitorização e controlo de todos os aspetos de um projeto e a motivação de todos os envolvidos nele para alcançar os objetivos do projeto dentro do prazo e do custo, qualidade e desempenho especificado (Atkinson, 1999, p. 338).

A Associação britânica de gestão de projetos conhecida como APM produziram um corpo de conhecimento do Reino Unido denominado por BoK, que também fornece uma definição para o projeto de gestão que refere: o planeamento, organização, acompanhamento e controlo de todos os aspetos de um projeto e a motivação de todos os envolvidos para alcançar os objetivos do projeto de forma segura e dentro dos critérios de tempo, custo e desempenho acordados. O gestor de projeto é o único ponto de responsabilidade para alcançar este objetivo (Atkinson, 1999, p. 338).

Para, Kerzner (2001, p.4), a gestão de projetos é o planeamento, organização, direção e controlo dos recursos da empresa para um objetivo relativamente a curto prazo relativo que foi estabelecido para completar metas e objetivos específicos.

E, ainda esclarece que não basta que as organizações disponham de meios (técnicas) e recursos (infraestrutura) para alcançar sucesso em seus projetos. Para

⁶ Forma de organização em que os gestores de projetos e os gestores funcionais partilham a responsabilidade na definição de prioridades e na direção do trabalho.

obtenção de resultados práticos, torna-se necessário que a gestão de projetos promova mudanças bem realizadas e sustentadas no ambiente das organizações.

Outra definição semelhante e também completa é referenciada por Roldão (2010, p.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 objectivo final num certo prazo, com um certo custo e qualidade, através da mobilização de recursos técnicos e humanos. E existe um objetivo que é o produto final a obter, existem restrições de tempo, custo e qualidade (especificações a cumprir) e existem 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 (Roldão, 2010, p.5).

Sintetizando, o PMBOK (2009, p. 5) define que a gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas de projetos com o objetivo de atingir ou até mesmo exceder as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas – que também pode ser denominada como Stakeholders – do projeto (Silva e Gil, 2013, p.151).

Desta forma, o Project Management Body of Knowledge (PMI Standards Committee, 1996) propõe nove áreas de conhecimento e gestão essenciais para descrever a gestão de projetos que são:

Quadro 3 – Áreas de conhecimento e de gestão de acordo com PMBOK

NOVE ÁREAS DE CONHECIMENTO E DE GESTÃO
• Integração do Projeto: garantir que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados;
• Âmbito do Projeto: garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário para completar o projeto com sucesso;
• Tempo de Projeto: garantir a conclusão atempada do projeto;

<ul style="list-style-type: none">• Custo do Projeto: garantir que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento aprovado;
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade do Projeto: garantir que o projeto irá satisfazer as referências de qualidade;
<ul style="list-style-type: none">• Projeto de Recursos Humanos: fazer o uso mais eficaz das pessoas envolvidas com o projeto;
<ul style="list-style-type: none">• Comunicações do projeto: garantir atempada e adequada geração, coleta, disseminação, armazenamento e final disposição das informações relevantes sobre o projeto;
<ul style="list-style-type: none">• Risco do Projeto: identidade, análise e resposta a riscos do projeto;
<ul style="list-style-type: none">• Aquisições do Projeto: aquisição de bens e serviços fora da organização realizadora.

Fonte: Elaboração própria.

Cada uma das nove áreas de conhecimento contém os processos que precisam de ser realizados dentro de sua disciplina, a fim de alcançar um efetivo programa de gestão de projetos. Desta forma, a gestão de custos do projeto inclui os processos que são necessários para garantir que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado e consiste no planeamento de recursos, estimativa de custos, orçamentação e controlo de custos. Da mesma forma, a gestão de risco do projeto é o processo que se preocupa com a identificação, análise e resposta a riscos do projeto. As atividades incluem a identificação de riscos, quantificação de riscos, resposta de desenvolvimento e controlo (Hwang, Jian, 2013, p. 274).

Também neste contexto é importante referir que os elementos chave que caracterizam a gestão de âmbito são as seguintes: a realização do trabalho adequado, o trabalho desnecessário não é executado e o trabalho executado produz os objetivos pretendidos. Para facilitar a definição e a gestão de âmbito utiliza-se uma *Work Breakdown Structure*, onde vai voltar a ser referida. Esta é uma técnica em que o trabalho vai sendo dividindo e subdividido com o objetivo de se poder gerir

e controlar. E a utilização traz as seguintes vantagens; melhor controlo na definição do trabalho, possibilidade de delegar trabalho em pacotes coerentes, definição da unidade de trabalho para que seja estimável e controlável e melhor dimensionamento do risco (Franco, 2001, p.29-30).

Em 2012, na quinta edição do PMBOK, foi incrementada a décima área do conhecimento: “partes interessadas” (Stakeholders). E como ocorre em outros campos da gestão, os Stakeholders também estão presentes na gestão de projetos.

Entende-se por Stakeholders todos os indivíduos e organizações que estão direta ou indiretamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após a sua conclusão.

Assim, cabe à gestão de projetos identificar os grupos envolvidos, conhecer suas necessidades e expectativas e, então, gerir e influenciar estas expectativas de maneira a garantir o sucesso do projeto. Um projeto, de qualquer natureza, pode possuir uma categoria significativa de Stakeholders, dos quais os principais são: (a) patrocinador (ou *sponsor*) – indivíduo ou grupo que produz recursos financeiros para o projeto; (b) gestor de projeto – indivíduo responsável pela gestão do projeto; (c) cliente – indivíduo ou organização que fará uso do produto ou serviço gerado pelo projeto; (d) organização executora – empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do projeto; entre outros, como: distribuidores, fornecedores, gestores executivos, entre outros (Maximiano, 2002; Silva e Gil, 2013, p.151).

Assim, Dogbegah, Owusu-Manu, Omoteso (2011) identificaram 18 áreas de competência de gestão de projetos, e o argumento na constatação é que a gestão do projeto deve ser conceituada além da experiência em gestão de projeto geralmente enfatizado. As áreas de conhecimento essenciais são: gestão do cronograma e planeamento, gestão de custos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão de riscos, gestão de cadeia de abastecimento, gestão de reivindicações, gestão do conhecimento, gestão da saúde e segurança, conflitos e gestão de conflitos, gestão da ética, gestão das partes interessadas, gestão de tecnologia da informação, gestão da comunicação, gestão de recursos materiais,

gestão financeira e gestão de recursos do ativo imobilizado (Hwang e Jian, 2013, p. 274).

Turner (1993) refere ainda que, o projeto tem três dimensões: Objectivos, Processo de gestão e Níveis de acordo com a figura 3:

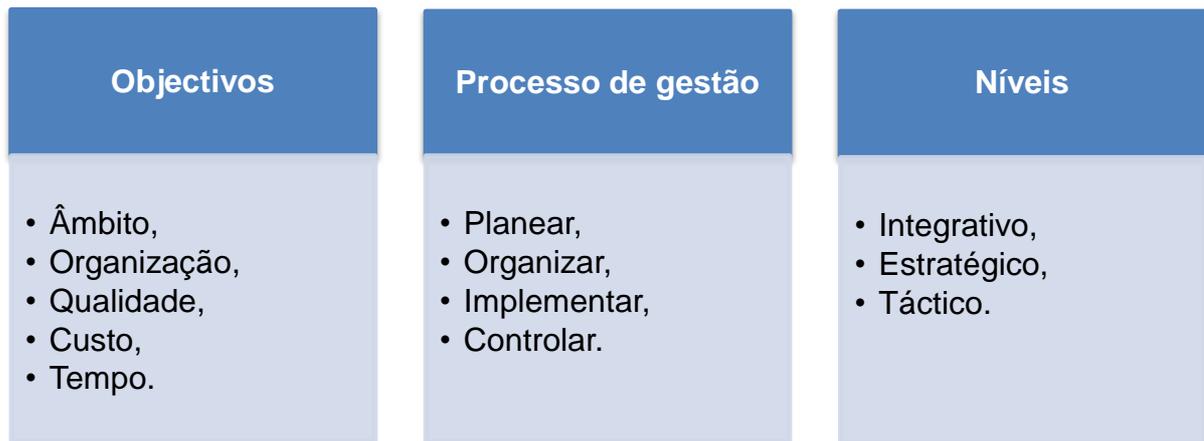


Figura 4 – Dimensões de um projeto adaptado de Turner (1993).
Fonte: Elaboração própria.

Turner (1993), ainda aborda numa visão tradicional onde define a gestão de projetos como o grupo de conhecimento de ferramentas e técnicas, mas já numa visão alternativa, define a gestão de projetos em termos de processos de gestão necessários para empreender um projeto de maneira previsível. E, ainda sugeriu que a gestão do projeto pode ser descrita como: a arte e a ciência de transformar a visão em realidade.

Burke (1993) considera a gestão de projetos como uma técnica de gestão especializada, para planear e controlar projetos sob um único ponto forte de responsabilidade, enquanto a visão de Lock (1994) era de que a gestão do projeto tinha evoluído a fim de planear, coordenar e controlar as atividades complexas e diversificadas de modernos industriais e projetos comerciais (Atkinson, 1999, p. 338).

Para Turner (1993), a gestão de projetos é um processo através do qual um projeto é levado a uma conclusão.

E de seguida vamos definir e compreender os processos em gestão de projetos.

3.2.1. Processos em Gestão de Projetos

Um processo é o conjunto de ações dirigido a uma atividade particular. (Roldão, 2000, p.345). E os Processos de Gestão de Projetos encontram-se abaixo apresentados.

Quadro 4 - Processos de Gestão de Projetos por Roldão (2000).

<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Controlo 	<ul style="list-style-type: none"> • É o conjunto de ações que pretende assegurar que os objectivos do projeto são atingidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Execução 	<ul style="list-style-type: none"> • É a coordenação dos recursos afectos ao projeto de forma a realizar os planos e a concretizar os objectivos do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Planeamento 	<ul style="list-style-type: none"> • É o estabelecimento e manutenção de um esquema antecipado de trabalho para acompanhamento do projeto.

Fonte: Elaboração Própria

Neste contexto, é importante definirmos os Processos em Gestão de Projetos, que para o Roldão (2010, p.2) é o ciclo dinâmico (Figura 5) que se inicia o Planeamento com fixação de objetivos, estabelecimento de recursos e definição de estratégias.

De seguida, realiza-se a Execução com afetação de recursos, gestão da execução e coordenação de esforços e, finalmente ao Controlo com avaliação de resultados, elaboração de relatórios e resolução de problemas com eventual tomada de medidas corretivas.



Figura 5: Ciclo dinâmico de Gestão de Projetos adaptado de Roldão.

Fonte: Roldão (2000).

E quer na concepção quer implementação, ao longo do ciclo dinâmico da gestão do projeto processam-se reajustamentos permanentes de uma forma interativa nos vários processos (planeamento, execução e controlo).

Este conjunto de processos que constitui a gestão de projetos pode ser aplicado a uma obra, ao lançamento de um novo produto, à reorganização de uma empresa, ao lançamento de círculos de qualidade, a um projeto de investigação, a um projeto de formação, ou a qualquer projeto de investimento (Roldão, 2010, p.3).

3.3 A Natureza do Projeto

Lewis (1999, p.21) afirma que embora a natureza dos projetos varie um pouco conforme o conteúdo do trabalho que está a ser realizado, há uma série de semelhanças independentemente do conteúdo.

A característica mais óbvia de um projeto é que ele tem uma dada finalidade a atingir, que normalmente se pode identificar pelo próprio nome do projeto (Brown, 1993, p.11).

Posto isto, vamos analisar e perceber a natureza do projeto e aquilo que o diferencia de outras formas de atividade compreendendo as suas características.

3.3.1 Características de um projeto

As características presentes num projeto são igualmente importantes e por isso são referidas de seguida sendo explicadas quais são.

Um projeto é algo importante que pressupõe um esforço notável por parte da entidade que o empreende, porque requer investimentos avultados e simultaneamente porque está vocacionado a produzir efeitos significativos com consequências possivelmente transcendentais para as empresas e para a própria sociedade (Brand, 1992, p.14).

Como é óbvio, nem todos os projetos são do mesmo tamanho ou do mesmo alcance, sendo isso um conceito relativo em função da dimensão e da capacidade económica da entidade que compreende o projeto. De qualquer forma, o projeto é uma obra de importância e envergadura, senão falaríamos de uma tarefa de rotina que não justificaria estabelecer toda uma sistemática de controlo dos projetos complexos (Brand, 1992, p.14).

Segundo Vargas (1998), todo projeto possui características gerais, características técnicas e características organizacionais.

De acordo, com o PMBOK⁷ (2004) as características de um projeto são: temporário, único e progressivo.

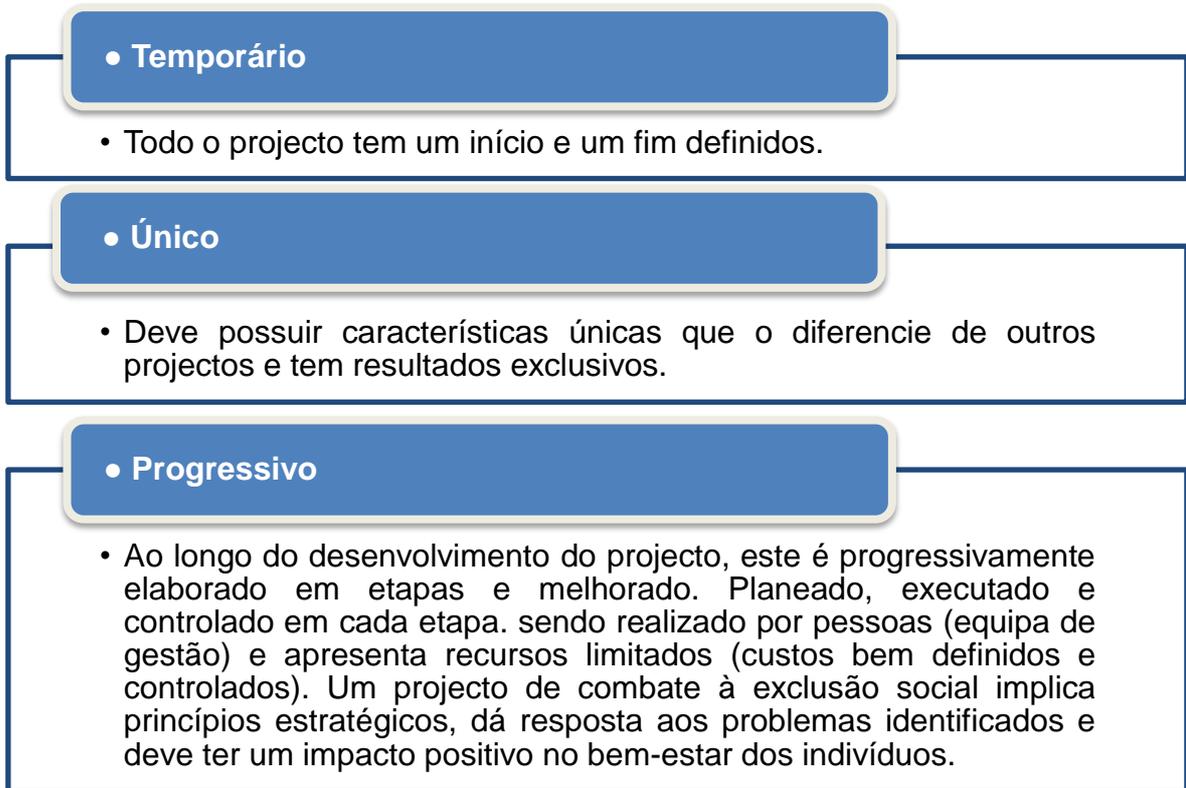


Figura 6 – Características de um projeto segundo PMBOK.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme o autor Vargas (1998), pode-se mencionar como características gerais de um projeto as seguintes representadas no Quadro 5:

⁷ O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é conhecido como um conjunto de práticas de gestão de projetos publicado pelo PMI dos Estados Unidos e refere-se basicamente ao conhecimento em gestão de Projetos.

Quadro 5 - Características gerais de um projeto segundo Vargas (1998).

<ul style="list-style-type: none">• Empreendimento não repetitivo
<p>- Projeto não faz parte da rotina da empresa. É algo novo para as pessoas que irão executar.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Sequência clara e lógica dos eventos
<p>- O Projeto é caracterizado por atividades encadeadas logicamente de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Início, meio e fim
<p>- Todo projeto respeita um determinado ciclo de vida, isto é, uma característica temporal. Muitas vezes o término de um projeto coincide com o término de outro. Porém um projeto que não tem término não é projeto e sim rotina.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo claro e definido
<p>- Ao se iniciar um projeto é de grande importância que se saiba claramente aonde se quer chegar com ele. Se não se sabe qual o objetivo a alcançar, a possibilidade de fracasso torna-se muito mais elevada.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Conduzido por pessoas
<p>- O cerne fundamental de qualquer projeto é o ser humano. Sem ele o projeto não existe, mesmo que se disponha de modernos equipamentos de controle e gestão.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Parâmetros pré-definidos
<p>- Todo projeto necessita de ter estabelecidos valores para prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade desejada para o projeto. É impossível estabelecer previamente, com total precisão, esses parâmetros. Todos eles serão identificados e quantificados no decorrer do plano do projeto. Entretanto, os parâmetros iniciais vão atuar como referências para o projeto e sua avaliação.</p>

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, segundo Vargas (1998) as características técnicas dos projetos bem sucedidos refletem as seguintes restrições que têm de ser respeitadas para que o projeto seja bem concretizado:

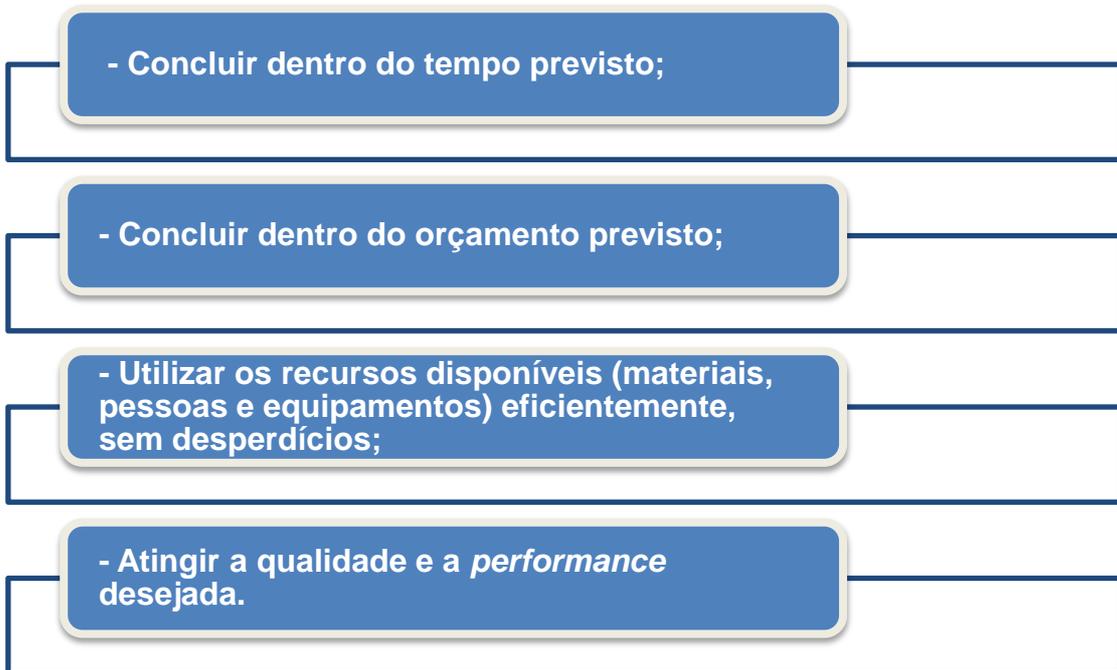


Figura 7 - Características técnicas dos projetos pelo autor Vargas (1998).

Fonte: Elaboração própria.

É preciso ter em conta que o grau de complexidade aumenta pelo facto de os diferentes recursos não serem continuamente necessários, já que a disponibilidade da sua natureza e quantidade variam ao longo da vida do projeto. E cada recurso é necessário em momentos determinados e em quantidades precisas. Sendo umas das condições do êxito do projeto consistir na intervenção oportuna dos recursos (Brand, 1992, p.15).

Por último, o autor refere as características organizacionais dos projetos bem-sucedidos:

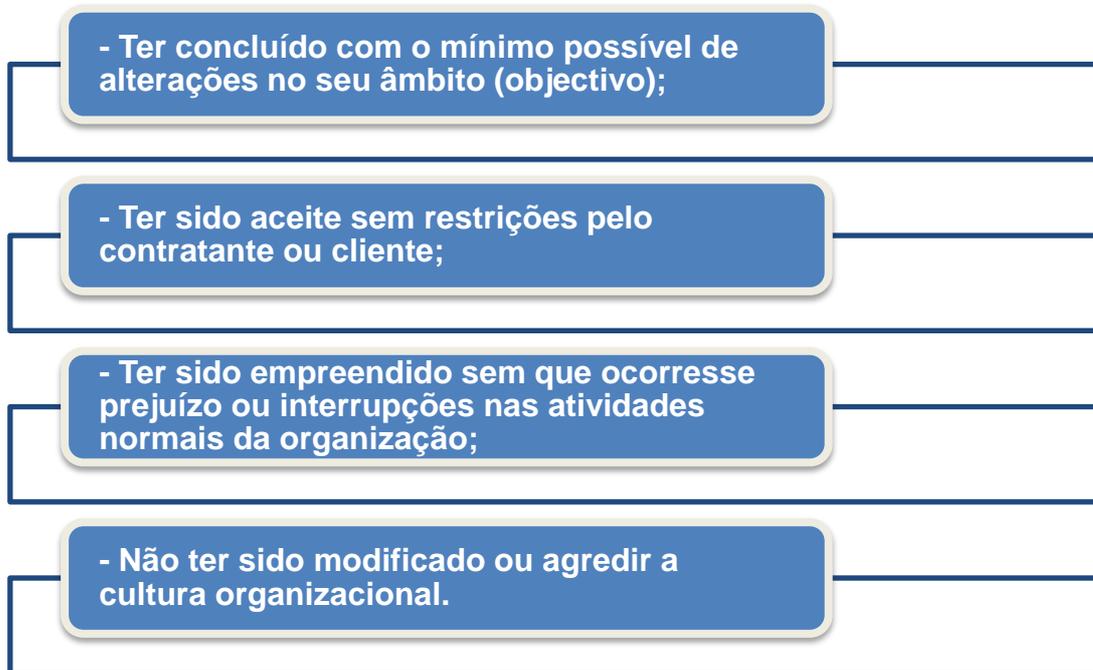


Figura 8 – Características organizacionais dos projetos por Vargas (1998).

Fonte: Elaboração própria.

As características organizacionais são consideradas mais complexas quando comparadas às características técnicas e às características gerais, uma vez que se trata de um comportamento organizacional e ambiental. Mudanças nesse nível podem prejudicar seriamente o projeto implementado. Outra situação importante a ser entendida é que muitas vezes os projetos estão inseridos em contextos em que compartilham espaço com outros projetos ou atividades da organização que devem ser preservadas (Vargas, 1998).

Sintetizando, sobre as características presentes nos projetos, podemos dizer que estes têm metas bem delimitadas e são iniciados para produzir resultados bem definidos e a sua comparação propicia uma visão crítica sobre o real significado de um projeto, e facilita a análise sobre o tema do projeto.

3.4. Ciclo de vida de um projeto

Como o poder de processos de negócios e sistemas de informação de gestão de projetos cresceu nas últimas décadas, com base nos avanços rápidos de sistemas de suporte de informática e tecnologia da informação em geral, o poder e os benefícios de documentação e integração de todas as fases do ciclo de vida do projeto tornou-se mais evidente e mais importante (Archibald, Filippo, Filippo, 2012, p.4).

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 p.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*⁸ 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, p.157).

Os ciclos de projeto variam conforme a indústria ou tipo de projeto, além de poderem incorporar peculiaridades de cada organização. Já o ciclo de vida do produto vai desde a concepção de um novo produto até a sua retirada do mercado de consumo, quando ele deixa de ser comercializado (Silva e Gil, 2013, p.157).

⁸ *Deliverable* é palavra utilizada na terminologia da gestão de projetos que significa entrega, de um objeto tangível ou intangível produzido como resultado da execução do projeto.

Posto isto, as fases de cada projeto é determinado pela necessidade de controlo da organização ou das organizações envolvidas no projeto.

3.4.1. Etapas básicas de um projeto

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, p. 65).

Assim, segundo Brand (1992 p. 65), em todos os projetos pode considerar-se as três grandes etapas:

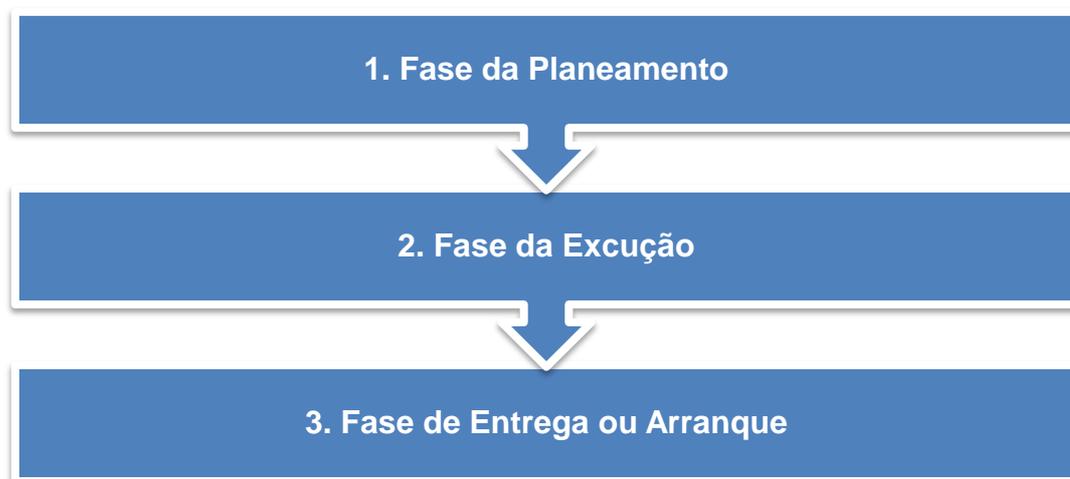


Figura 9 – Fases de projetos por Brand (1992).

Fonte: Elaboração própria.

As etapas encontram-se esclarecidas no quadro abaixo, em consonância com Brand (1992, p.65):

Quadro 6 – Fases detalhadas do projeto por Brand (1992).

1. Fase da Planeamento
<ul style="list-style-type: none">• As características do projeto implicam a necessidade de uma fase ou de uma série de etapas prévias estabelecidas ao seu planeamento ou preparação, fases que têm uma grande relevância para o andamento do projeto e que devem ser objeto de uma atenção especial. Algumas pessoas tendem a menosprezar ficando inquietas por quererem ver resultados excessivamente rápidos, acabando o êxito ou o fracasso do projeto se forjar nas fases preparatórias.
2. Fase da Execução
<ul style="list-style-type: none">• É a fase que representa o conjunto de tarefas e atividades inerentes à realização propriamente dita do projeto, à execução da obra. Corresponde às características técnicas específicas de cada projeto, pondo em jogo a gestão dos recursos de forma a desempenhar a obra em questão. E, cada tipo de projeto, nesta fase, corresponde a uma tecnologia própria, conhecida pelos técnicos na matéria.
3. Fase de Entrega ou de arranque
<ul style="list-style-type: none">• Todos os projetos estão destinados a estar concluídos num prazo pré-determinado, culminando na entrega da obra ao cliente ou no arranque do sistema desenvolvido, de forma a comprovar que funciona adequadamente e que responde às especificações aprovadas. Esta fase não só é importante por representar o final de um projeto, mas também pelas dificuldades que se costumam verificar na prática, alargando-se demasiado e provocando atrasos e custos imprevistos.

Fonte: Elaboração própria de acordo com Brand (1992)

Quando se adopta a decisão de realizar o projeto, as três fases referenciadas fazem parte de qualquer projeto, como já foi mencionado anteriormente. E segundo Vargas (1998), a divisão das fases de um projeto pode variar conforme a sua natureza, oscilando entre 4 a 9 fases. E vamos poder verificar de seguida, os exemplos que

vão servir para comprovar que o ciclo de vida de um projeto, isto é, as fases que compõem o projeto variam de projeto para projeto.

3.4.2 Estudos Ingleses

Para Brown (1993, p.16), se queremos aplicar alguma forma de estrutura ao projeto, é melhor pensarmos nele como tendo sempre a mesma estrutura de base. Independentemente do projeto em questão, este vai ter de passar sempre por determinado número de fases distintas e as características destas fases vão depender naturalmente do tipo de projeto que se tem entre mãos. E o período de tempo que o projeto vai demorar a percorrer essas fases pode variar entre minutos e anos.

Neste contexto, para apresentar uma boa proposta de um projeto é necessário respeitar as várias fases de um projeto e as sugeridas pelo Brown (1993, p.16) são:



Figura 10 – Fases do projeto segundo Brown (1993).

Fonte: Elaboração própria.

As fases do projeto explicadas abaixo são baseadas no trabalho de Brown (1993) em consonância com o que está no livro “A gestão de projetos com sucesso”.

Quadro 7 - Fases de projeto expostas por Brown (1993).

1. Início
<ul style="list-style-type: none">• Fase mais importante de qualquer projeto.• Nesta fase de início do projeto, podendo ser a mais intensa, é que se estabelecem as suas próprias bases.• Se o projeto não começar bem, tem poucas hipóteses de ser bem-sucedido.• Definir os assuntos em geral, definir objectivos, acordar orçamentos e conseguir a aprovação do projeto.• A forma como é conduzido o início do projeto vai determinar toda a sua evolução.
2. Especificação
<ul style="list-style-type: none">• Fase em que se definem detalhadamente as condições do projeto.• O gestor de projetos vai estar em contacto próximo com aqueles que vão usufruir diretamente dos resultados do projeto.• A equipa do projeto analisa detalhadamente as necessidades dos utilizadores.• O utilizador diz exatamente o que pretende.
3. Design
<ul style="list-style-type: none">• Fase em que o produto começa gradualmente a tomar forma.• O <i>design</i> é acordado com o utilizador.• Fase em que desenvolvem-se planos mais detalhados para a fase seguinte.
4. Construção
<ul style="list-style-type: none">• Fase em que se cria algo tangível.• Período que se espera com mais impaciência.
5. Implementação

- Fase em que se comprova que estamos a construir exatamente aquilo que o utilizador pretende.
- Vai haver mais um processo de aprovação nesta fase.
- Se necessário, é nesta fase que os procedimentos de transição acontecem.
- A gestão de projetos tem a ver com a gestão da mudança, como tal, pode existir algo que tenha de ser adaptado.

6. Operação e Revisão

- Esta fase não pode ser omitida, e por vezes é esquecida e nem sequer é pensada como parte integrante do projeto.
- Fase em que temos a certeza que o produto funciona. Se assim for o projeto está concluído.
- Depois de o produto estar em utilização vão surgir novos problemas, novas necessidades, e todo o processo se vai reiniciar.

Fonte: Elaboração própria.

Após a exposição dos estudos ingleses, serão apresentados os estudos americanos.

3.4.3. Estudos Americanos

Outro exemplo de ciclo de vida de um projeto escolhido é de Lewis (1999, p.21-22), onde ele refere que “a maioria dos projetos tem um ciclo de vida composto por seis fases - Concepção, Definição, Planeamento, Design, Desenvolvimento ou Construção e Aplicação ou Conclusão. Se as seis fases estão envolvidas determina-se pela exata natureza do trabalho, mas certamente que se pode considerar que qualquer projeto passa por algumas fases.

Os pontos que se seguem aplicam-se sempre: o carácter das mudanças do programa em cada fase do ciclo de vida, a incerteza em relação ao tempo e custo diminui quando se completa cada uma das fases”.

Portanto, para apresentar uma boa proposta de um projeto é necessário respeitar as várias fases de um projeto e as sugeridas pelo Lewis (1999) são:



Figura 11 - Fases de um projeto adaptado de Lewis (1999).

Fonte: Elaboração própria

As fases explicadas abaixo por Lewis (1999) são descritas em consonância com o que está no livro “*Manual Prático da Gestão de Projetos*”.

Quadro 8 - Fases do projeto expostas por Lewis (1999).

1. Concepção
<ul style="list-style-type: none">• Fase em que alguém identifica uma necessidade que tem de ser satisfeita.• Nesta fase existe apenas uma definição rudimentar do problema que tem de ser solucionado.• É importante não esquecer de um estudo de viabilidade, que pode ser realizado para se clarificar a definição do problema antes de se passar à fase seguinte.
2. Definição e Planeamento
<ul style="list-style-type: none">• Fase que deve estar intimamente ligada àquilo que se vai fazer.• Nesta fase desenvolve-se a descrição de um problema que se destina a definir o problema que tem de ser solucionado muito concretamente.• Existem projetos em que a definição continuará a transformar-se à medida que o trabalho progride.• Depois de registada a definição apropriada, desenvolvem-se objectivos, seleccionam-se estratégias para os atingir e constroem-se planos de trabalho detalhados para garantir que esses objectivos sejam alcançados.• Nesta fase também se estabelece uma organização, identificando as pessoas que participarão no projeto, escolhendo a pessoa a quem se deve transmitir as informações e definindo os limites da sua autoridade, responsabilidade e poderes.• Desenvolve-se um sistema de controlo e se completa o planeamento pormenorizado.• Quando o plano estiver concluído, é colocado uma agenda de negócios em que servirá de documento de controlo durante a vida do projeto.
3. Design
<ul style="list-style-type: none">• Esta fase pode não existir ou pode associar-se à fase de desenvolvimento.• Nesta fase há condições para rever custos e aspectos de <i>performance</i>.

- Por vezes pode acontecer que os alvos relacionados com o custo original, prazos e *performance* não possam ser satisfeitos.
- Devem-se fazer alterações aos alvos originais à medida que novas informações estiverem ao nosso dispor.

4. Desenvolvimento e Construção

- É a fase em que se pode atestar os produtos acabados ou serviços para ver se satisfazem todos os objectivos relacionados com a *performance*.

5. Aplicação

- Nesta fase a aplicação pode provocar alguns resultados negativos se se descobrirem problemas.

6. Finalização

- Esta fase é por vezes abortada em muitos projetos.
- O gestor de projetos deve rever o projeto e ver o que foi bem ou mal executado.

Fonte: Elaboração própria.

Após a exposição das fases do projeto de acordo com os estudos americanos estudados, será apresentada a teoria portuguesa sobre esta temática.

3.4.4 Estudo português

As fases de um projeto são aqui apresentadas segundo a perspetiva de um autor português, Roldão (2010, p.3), que por sua vez afirma que o projeto atravessa diferentes fases e as atividades e recursos vão sendo diferenciados ao longo dessas fases. A atenção do gestor de projetos e a forma como aplica os processos de gestão altera-se ao longo das diferentes fases do projeto.

Consideram-se normalmente 4 fases:

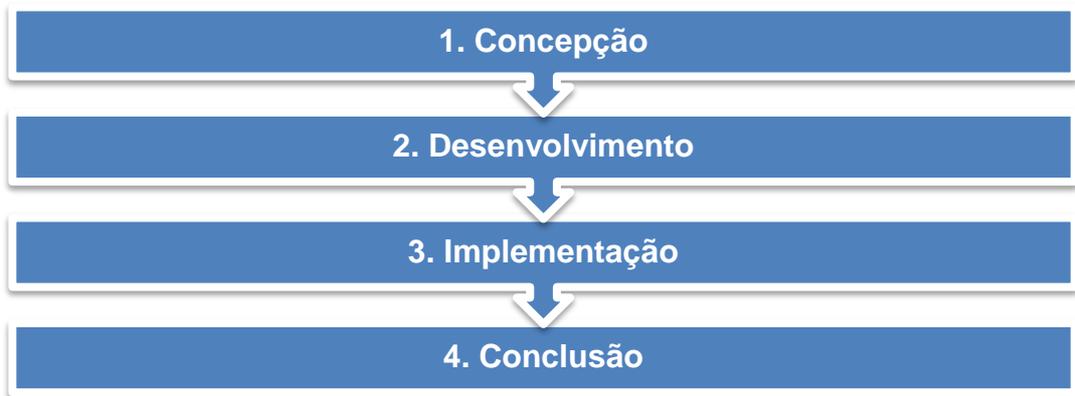


Figura 12 - Fases do projeto de acordo com Roldão (2010).

Fonte: Elaboração própria

As fases explicadas abaixo são baseadas pelo mesmo autor, Roldão em consonância com o que está no livro “Gestão de projetos”:

Quadro 9 - Fases típicas do projeto segundo Roldão (2010).

1. Concepção
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necessidades • Estudo de viabilidade • Identificar alternativas • Submeter propostas • Obter aprovação para avançar
2. Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver • Conduzir custos • Selecionar equipamento • Reconfirmar cálculos • Desenvolver orçamento, calendarização • Obter aprovação para a implementação • A fase anterior e esta pretendem avaliar e desenvolver a ideia que parte normalmente da identificação de uma ideia, ou de concretização de um objectivo estratégico da empresa
3. Implementação

- Definir a organização
- Definir especificações finais
- Rever o *design*
- Contratar equipamento
- Subcontratar
- Assegurar a qualidade
- Verificar o desempenho
- Introduzir alterações
- A implementação inclui, nomeadamente, a constituição da equipa do projeto, a produção da documentação, processamento, direção e controlo de atividades

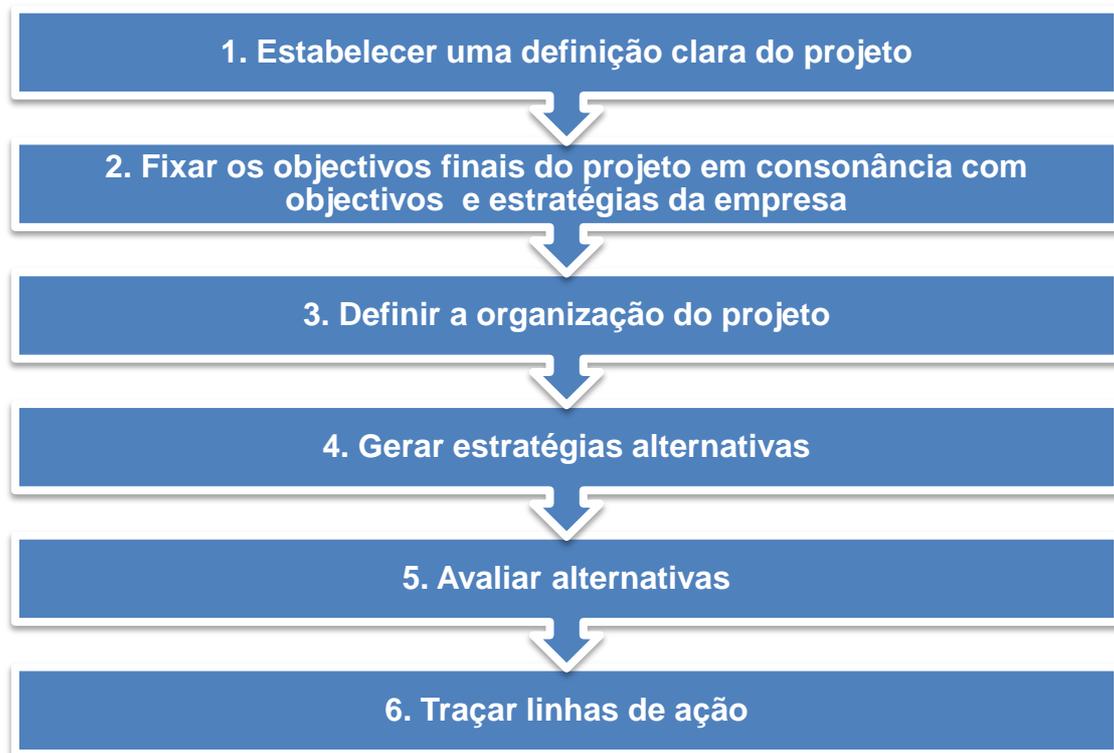
4. Conclusão

- Libertar recursos
- Documentar resultados
- Transferir responsabilidades
- Designar nova tarefa para a equipa de projeto
- Esta fase consiste no procedimento da recepção e ensaios a fim de verificar se existem condições operacionais para arrancar, processando-se a aceitação provisória e definitiva. É então dissolvida a equipa. Nesta fase de finalização transfere-se a responsabilidade para o cliente e é avaliado o projeto

Fonte: Elaboração própria

A fase de concepção é que forma o sucesso ou insucesso do projeto onde cabe ao gestor definir as principais linhas de ação, utilizando a seguinte metodologia:

Figura 13 – Metodologia da fase da concepção por Roldão (2000).



Fonte: Elaboração própria

A fase da concepção envolve normalmente estudos de oportunidade e estudos de coerência sendo definidos os principais requisitos do projeto e gerando-se informação que permita esboçar alternativas. Deve-se ainda prestar uma atenção particular à clara definição dos objetivos, à inserção do projeto na organização e sua estratégia no desenvolvimento cuidadoso de planos em tempo e custo. Esta fase e a fase de planeamento do projeto pretendem definir com maior rigor o projeto nomeadamente no que diz respeito a (Roldão, 2000, p.6):

- Estudo de mercado
- Escolha de tecnologia
- Definição da unidade
- Definição de custos
- Estudo das condições de exploração

- Planeamento da implementação e dos principais eventos
- Análise das condições de realização legais
- Estudos de financiamento e obtenção dos fundos necessários ao projeto
- Análise de risco
- Consideração do processo de recrutamento e formação
- Avaliação económico-financeira segundo critérios pré-estabelecidos

A fase de implementação é aquela em que se concretiza aquilo que foi projetado na concepção e criar o projeto dentro dos critérios custo, tempo e qualidade. Nesta fase, implementar implica execução e controlo permanentes também tem importância a liderança da equipa, o recrutamento e formação do pessoal, o planeamento, a orçamentação e sua reformulação, a contratação e negociação, a verificação de riscos, etc. Deve-se também manter uma estrutura de *breakdown*, devendo ser estabelecidos mecanismos de informação que permitam diagnosticar atempadamente os erros e identificar pontos de conflito potenciais (Roldão, 2000, p.7).

3.4.5 Considerações sobre o Ciclo de Vida do Projeto

Sintetizando, é importante especificar que o projeto se divide em fases ou etapas, como já foi referido no início do capítulo. 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).

As distintas fases em que se divide o projeto têm de ser articuladas de forma coerente, executadas segundo uma determinada ordem, empregando em cada momento os recursos adequados. E ainda que a concretização do resultado final dependa da realização harmoniosa do conjunto das diversas fases, através dos meios materiais e humanos requeridos em cada momento. Uma única fase que tenha ficado esquecida, que não tenha sido prevista no momento apropriado, que não conte com os recursos necessários ou cujo desenvolvimento se tenha descontrolado, pode comprometer os objectivos de todo o projeto e fazer com que

se incorram em custos excessivos ou em demorar inconvenientes (Brand, 1992).

Daí dar-se relevância à capacidade técnica do gestor de projeto e também à sua equipa que serão abordados nos seguintes capítulos, A concepção das fases a executar, a ordem do seu encadeamento lógico e a estimativa da natureza e quantidade de recursos a empregar em cada altura, requerem um conhecimento profundo das tecnologias que concorrem para o projeto e uma experiência que permita prever e superar as dificuldades que na prática possam surgir ao se desenvolverem este tipo de atividades (Brand 1992, p.74).

Os exemplos apresentados servem para evidenciar aquilo que já foi dito anteriormente, que cada projeto é único e que as fases do ciclo de projeto podem variar dependendo do tipo de projeto, da natureza e das suas minuciosidades. Posto isto, as fases do ciclo do projeto podem ser diferentes e não precisa de existir o mesmo número de fases em todos os projetos. No entanto, existem fases que todos os projetos têm de percorrer. E estes exemplos, servem também para realçar a importância da definição das fases e do cumprimento das mesmas, pois à medida que se percorre as fases e se cumprem as tarefas estabelecidas para cada uma delas, mais perto estamos de atingir o fim do projeto e de terminar o projeto com sucesso.

Portanto, a compreensão do ciclo de vida é importante para o sucesso, porque acontecimentos significativos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planeada e gerida (Kelling, 2002; Silva e Gil, 2013).

3.5. A estrutura organizacional e a equipa de projeto

O objetivo da gestão da organização é afetar e gerir os recursos (humanos, materiais e financeiros) que irão permitir a execução do projeto. (Franco, 2001, p.37)

Roldão (2000, p. 24), menciona que relativamente à forma da organização a utilizar numa empresa e a maneira como esta se vai encaixar na estrutura da empresa,

pode-se afirmar que, cada projeto por ter um objetivo específico exige uma estrutura organizacional específica para executá-lo. E em relação à estrutura organizacional, esta deve estar voltada para o objetivo, ser flexível e permitir tomadas de decisão rápidas.

O gestor deve ter o apoio da estrutura da empresa, pelo que o projeto que lidera deve ser coerente com a estratégia da empresa. Quando não se verifica esta situação, o projeto está condenado ao fracasso, de uma forma imediata ou por morte lenta, isto é, por inexistência de recursos cedidos. Face ao exposto, a escolha e fixação da equipa deve decorrer a dos objetivos do projeto, e numa lógica de *breakdown* a sua formação só deve processar-se após definição de tarefas e recursos necessários e dependendo do sentido da organização (Roldão, 2000, p.18).

Ao desenhar uma organização deve-se ter em conta (Roldão, 2000 p.24):

- Os objectivos e planos da empresa (como linhas orientadoras de atividades)
- O ambiente envolvente (sendo a empresa um sistema aberto, interage com ele)
- As pessoas (são elas que vão preencher a organização)
- O poder disponibilizado para os diferentes gestores (que também são pessoas)

Logo, uma das tarefas mais importantes de um gestor de projetos passa por seleccionar e admitir o pessoal da equipa do projeto, tendo por vezes dificuldades em encontrar pessoas disponíveis para se envolverem no projeto devido ao medo de perderem segurança e estabilidade que já tinham nas suas tarefas funcionais para as novas funções no projeto. E para isso é preciso que existam incentivos de vários tipos, nomeadamente financeiros, que se tornam mais aliciantes nestes casos (Roldão, 2000, p.38).

Assim, num projeto é fundamental a gestão das tarefas e pessoas. E para encontrar o equilíbrio é preciso tato e diplomacia. Portanto, uma aproximação orientada à pessoa, onde requer tempo disponível para levar toda a gente a participar e para os

membros da equipa conseguirem evoluir na curva de aprendizagem⁹ – possibilidade que muitas vezes vai ditar o sucesso do projeto. Esta aproximação poderá reforçar o empenho e a lealdade da equipa. E, uma aproximação orientada à tarefa, onde coloca as necessidades do projeto à frente das pessoas e é normalmente uma aproximação utilizada quando os prazos são muito apertados, infelizmente, como os *sponsors*¹⁰ passam o dia a pedir informações para ontem, mais e mais prazos irrealistas vão sendo definidos. Desta forma torna-se quase impossível conseguir lealdade e empenhamento da equipa durante o projeto (Franco, 2001, p.24).

Assim, o projeto é uma complexa estrutura de relações pessoais onde se inserem muitos interesses diversos, em alguns casos contraditórios, díspares ou com diferentes pontos de vista: cliente, gestor de projeto, especialistas em diversas matérias, subempreiteiros, diretores de outras áreas da empresa, empregados, administração, colectivos sociais, fornecedores, etc. Todos são necessários e têm algo a dar ao projeto, mas conseguir que a sua contribuição seja positiva, convergente e subordinada é uma tarefa de grande dificuldade (Brand, 1992, p.20).

Relativamente ao perfil dos elementos da equipa de projeto é preciso entender que cada pessoa, em qualquer projeto, é diferente, bem como, pessoas com as mesmas aptidões comportam-se de forma diferente. Claro que esta situação irá afectar o desenrolar do projeto (Franco, 2001, p.25). Como tal, é necessário entender o papel e as funções de um gestor de projetos, pois ele tem de saber dirigir o projeto e as pessoas que fazem parte dele.

⁹ A Curva de aprendizagem é um diagrama de duas entradas, sendo o conhecimento no eixo y e o tempo no eixo x, ela descreve o acumular de conhecimento em determinado assunto/projeto/trabalho ao longo do seu processo, ela tem um crescimento muito grande no início e depois menos acentuado no final.

¹⁰ Patrocinadores do projeto.

3.6. O Gestor de Projetos

Ter um gestor de projetos é o aspecto da gestão de projetos considerado mais importante, pois trata-se de uma figura chave, na medida em que, para um projeto ser dirigido e gerido adequadamente é imprescindível a nomeação de um gestor de projetos com capacidades e características idóneas para garantir a realização dos objectivos estabelecidos. Pois, este assume um papel decisivo no planeamento, execução e controlo do projeto (Brand, 1992, p.47).

Através da gestão de seus projetos, gestores de projeto têm que tomar decisões. A qualidade destas decisões depende da capacidade do tomador de decisão para realizar uma avaliação dupla:

- i. a situação atual do projeto versus os objetivos iniciais - O que aconteceu até hoje? E o que é a progressão atual (em um sentido mais amplo)?
- ii. a possível evolução do projeto de acordo com as decisões e acontecimentos (passados, presentes e futuros) - O que vai acontecer e quais são as consequências para o projeto?

A avaliação do desempenho aparece como uma forma de concepção e de modificar um sistema, ou de controlar um sistema existente. É um elemento essencial do planeamento e controlo eficaz, bem como a tomada de decisão (Bhagwat e Sharma, 2007).

Referimo-nos, respetivamente, para a priori (i) ou a posteriori (ii) avaliação, ou para avaliar a situação atual ou para avaliar a qualidade de eventuais evoluções (Marques, Gourc, Lauras, 2010 p.1058).

Um gestor de projeto competente é vital para o sucesso do projeto, e vários estudos têm destacado as habilidades críticas (Avots, 1969; Belassi e Tukel, 1996; Crawford, 2000; Sayles e Chandler, 1971). Ahadzie (2007) e também confirmaram uma crescente consciencialização da relação entre alcançar o sucesso do projeto e a

construção de competências da gestão de projetos do sector (Hwang, Jian, 2013 p.272).

As organizações bem-sucedidas agora concentram-se em garantir que os gestores de projeto adquirirem as competências básicas necessárias para serem bem-sucedidos nas suas funções.

De acordo com Frank (2002), o gestor de projeto tem influência direta sobre 34-47% do sucesso do projeto. Com base nestas observações, é evidente que os gestores de projeto desempenham um papel importante na determinação do sucesso do projeto (Hwang, Jian, 2013, p. 272).

3.6.1. Papel do Gestor de Projetos

Brown (1993, p.112) afirma que a gestão de projetos não é uma actividade que possa ser feita por qualquer um, e muitas vezes tem-se a ideia de que, se uma pessoa consegue gerir um departamento, essa mesma pessoa consegue gerir um projeto e o autor confirma também que a função do gestor de projetos é importante e fundamental para o sucesso de qualquer projeto.

As organizações fazem grandes investimentos em projetos e deveriam fazer investimentos semelhantes nas pessoas que chamam para gerir esses projetos.

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

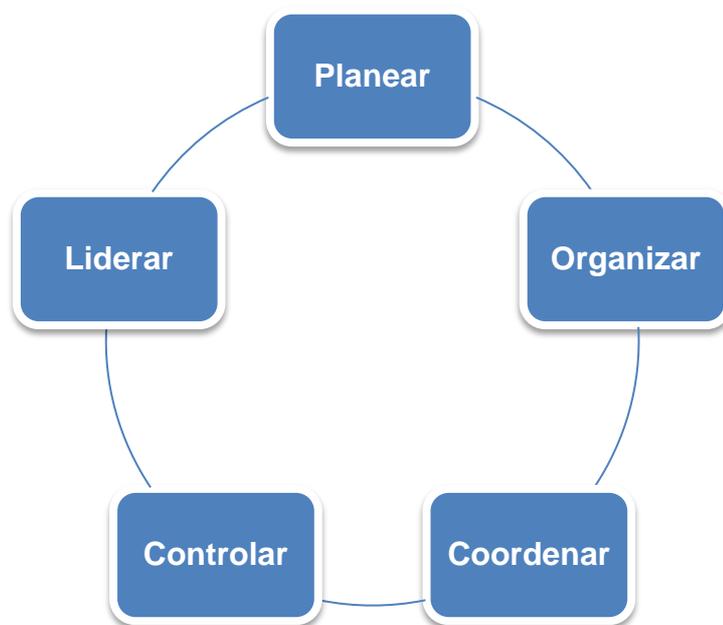


Figura 14 – Funções do gestor de projetos por Brown (1993).

Fonte: Elaboração própria.

Para Brown (1993, p.32), um gestor de projetos precisa de ter um bom conhecimento das relações humanas para que o trabalho seja executado. Brown (1993, p.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, as qualidades pessoais que devem estar presentes num gestor de projetos são as seguintes:

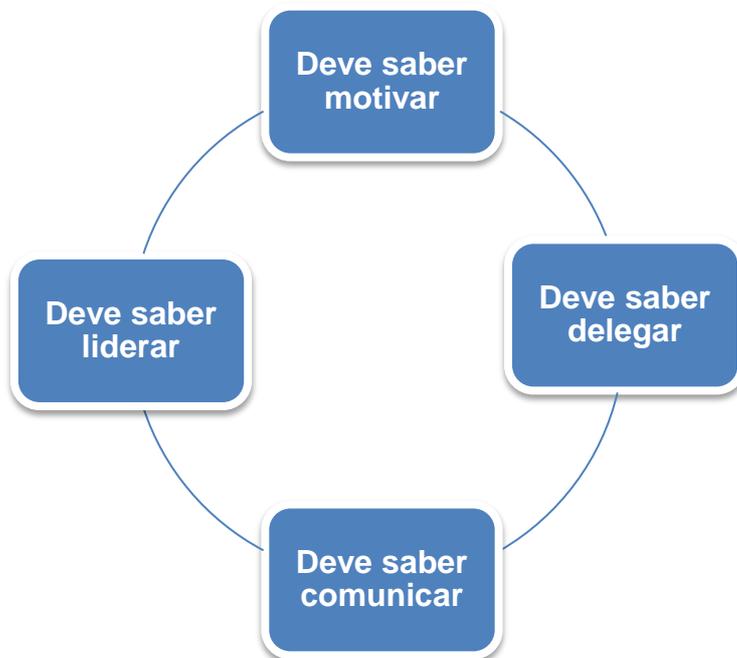


Figura 15 – Qualidades pessoais do Gestor de Projetos por Brown (1993).

Fonte: Elaboração própria.

Para gerir o projeto de forma profissional e com sucesso, um gestor de projeto precisa possuir as habilidades e o conhecimento necessários. Estudos generalizados têm documentado as habilidades de gestão necessárias para o desempenho eficiente do projeto.

Fryer (1985) listou as habilidades sociais, habilidades de tomada de decisão, habilidades de problema de manuseio, capacidade de reconhecer oportunidades e a gestão de mudanças como principais atributos pessoais que afetam o sucesso do projeto. Dado o ambiente, a rápida evolução da indústria da construção com desafios como a escassez de competências, o rápido avanço das tecnologias de informação e comunicação, e à crescente priorização de questões como a sustentabilidade a proteção ambiental e a mudança climática, o papel do gestor de projeto precisa ser adaptado (Hwang, Jian, 2013 p. 272).

Para o autor Roldão (2010, p. 15), o gestor de projeto tem de definir:

- Os objetivos do projeto

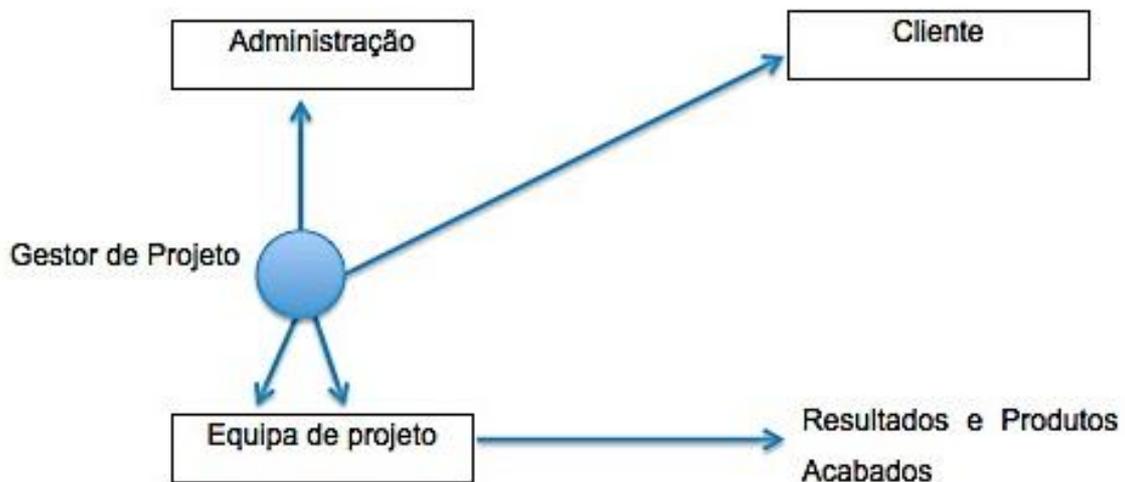
- A interação do projeto com a empresa
- A interação do projeto com o contexto
- A forma de organização do projeto
- O tipo de recursos a utilizar
- A metodologia de trabalho
- O tipo de informação de base que necessita

E após estas questões definidas o gestor de projetos inicia um ciclo de trabalho que inclui (Roldão, 2010, p.15):

- Planear o que fazer e quando fazer
- Recrutar a equipa e organizá-la numa lógica de *work breakdown*
- Analisar as interfaces do projeto e as suas condicionantes mais relevantes
- Orçamentar o projeto, considerando as decisões alternativas de utilização de fundos
- Negociar contratos com as partes envolvidas
- Executar o projeto, antecipando e resolvendo problemas, e acompanhando as mudanças e inflexões
- Controlar o avanço do projeto, através da observação de vários parâmetros e da definição de sistema de informação
- Fazer a entrega da obra acabada e dissolver a equipa

Desta forma, o gestor de projetos é assim a figura integradora do projeto, atuando como um centro vital de comunicações que liga todas as partes do projeto. Esse papel integrador do Gestor de Projeto tem que ver também com a coordenação de todas as áreas de conhecimento ao longo do ciclo de vida do projeto, na medida em que segura que todos os elementos do projeto trabalham em conjunto ao longo de todo o projeto de forma a concretizar eficazmente os seus objetivos. (Roldão, 2010 p.16). O seu papel de integrador encontra-se abaixo representado:

Figura 16 – Papel integrador do Gestor de Projeto por Roldão (2010).



Fonte: Adaptado de Roldão (2000).

De acordo com o Roldão (2000, p.16), o gestor de projetos é continuamente confrontado com o problema de fixar prioridades e com a necessidade de integrar. E esta integração pode ser melhor conseguida através de:

- Definição clara da estrutura
- Fixação de responsabilidades
- Planeamento e controlo
- Dinamização da comunicação interna
- Resolução das situações de conflito
- Revisão contínua do projeto

Face ao exposto, o gestor de projetos deve procurar garantir que todos os membros dentro do projeto estejam coordenados e integrados.

Em consonância com autor Brown (1993, p.21), outro papel importante de um gestor de projetos é o de comunicador e as funções da comunicação do Gestor de Projetos passa por:

Quadro 10 - Funções da Comunicação do Gestor de Projetos por Brown (1993).

<ul style="list-style-type: none"> • Procurar garantir um patrocínio 	<ul style="list-style-type: none"> – Principalmente em projetos de longa duração, é decisivo para o sucesso do projeto ter um patrocinador influente.
<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar a imagem do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> – O gestor de projetos tem de se esforçar para promover o projeto e tem a responsabilidade de garantir a credibilidade do seu projeto e manter um alto nível de qualidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerir as expectativas do utilizador 	<ul style="list-style-type: none"> – É preciso que seja feito revisões regulares e verificações de controlo para evitar desencontros e como as expectativas podem variar, os utilizadores devem estar envolvidos em todos os aspectos do projeto para que possa existir uma comunicação eficaz entre as ambas partes. Pois, a reação do utilizador ao produto final é que vai determinar se o seu projeto é um sucesso ou não.

Fonte: Elaboração própria

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. Também o gestor de projetos tem de tomar decisões de vários tipos, tais como:

Quadro 11 – Decisões do gestor por Roldão (2010).

1. Decisões Técnicas

- Direcção da concepção
- Selecção de equipamentos a usar
- Identificação do tipo e âmbito dos testes

2. Decisões Comerciais

- Decisões de “fazer ou subcontratar”
- Selecção de subcontratantes ou de vendedores

3. Decisões Administrativas e de Planeamento

- Seleção de pessoal
- Programação de recursos (pessoal, equipamento, ...)
- Controlar a sequência do planeamento e controlar desvios emergentes

4. Decisões Financeiras

- Determinação de gasto dos fundos orçamentados
- Realização de despesas criteriosas
- Evitar situações de ruptura financeira

5. Decisões de Recursos Humanos

- Manter a equipa dinâmica e consequente

Fonte: Elaboração própria

Assim, o gestor de projetos deve hierarquizar, em cada momento, a importância dos problemas que se lhe deparam, o que implica grande flexibilidade e um menor apego à especialização. E para isso tem que ter em mente (Roldão, 2000, p.17):

- Conhecer vários campos da ciência
- Ter um bom conhecimento de gestão geral
- Ter um grande interesse em autoformação permanente e na formação dos outros
- Ter capacidade para remover obstáculos permanentemente
- Ter energia
- Ser mais organizador que técnico

- Ter capacidade para motivar
- Ter capacidade para planejar, organizar, motivar

Assim, no contexto da gestão de projetos, o gestor de projetos é aquela pessoa que se responsabiliza pela entrega de todos os componentes de um projeto, podendo ser esta função de tempo integral ou uma atribuição em determinada situação. Basicamente, eles são responsáveis por estabelecer o âmbito do trabalho, planeá-lo e determinar os recursos exigidos, obter os recursos a serem alocados e então gerir a conclusão das tarefas exigidas e garantir a resolução de risco ou problemas, antes que adiem ou interrompam qualquer atividade (Newton, 2011)

Certamente que num mundo de cada vez mais complexidade e tecnicismo os gestores terão de possuir maior qualificação e profissionalismo; e no interior da empresa as questões também não se revelam simples.

3.7. Iniciar o projeto

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. O projeto só pode iniciar-se quando se sabe exatamente o que vai produzir-se. É, a partir daí que se traça o caminho, numa primeira fase de uma forma concisa e apenas baseada em eventos e com datas de consecução definidas (Roldão, 2010, p.99).

Em todas as fases de um projeto, a equipa deve considerar e avaliar o valor do projeto. Isto inclui considerar a finalização do projeto como uma opção. É durante a fase de iniciação do projeto que as suposições são testadas e validadas. Neste contexto, os factos são aprendidos sobre as restrições, custos, riscos, e assim por diante, que poderá afetar o valor percebido do projeto, ou colocar o projeto em desacordo com a missão geral ou objectivos operacionais da empresa. É melhor lidar com estas observações de forma honesta e rápida. O dano potencial vai aumentar com o atraso em enfrentar a verdade (Levine, 2002, p.44).

Em consonância, com o autor Brown (1993, p.25), a fase de início do projeto é o mais importante, e caso não seja bem-sucedida é quase certo que o projeto vá falhar. Posto, isto para iniciar o projeto é preciso:

- Estabelecer objetivos
- Definir alvos
- Estabelecer a estratégia
- Conceber a estrutura de base do trabalho

3.7.1. Objetivos do Projeto

Para Roldão (2000, p.5), o principal objetivo a atingir na Gestão do Projeto é um produto final, com o melhor desempenho possível, numa perspetiva dinâmica e flexível, ou seja, procedendo às alterações necessárias que se verifiquem durante o avanço do mesmo projeto.

De acordo com Brown (1993, p.29), os objetivos do projeto devem:

- Estar alinhados com os objetivos do negócio
- Ser mensuráveis em termos de:
 - Qualidade
 - Quantidade
 - Duração
 - Custos
 - Produto final
- Ser realizáveis
- Ser consistentes
- Ser facilmente compreendidos
- Ser em número reduzido
- Ter o total apoio e empenhamento da gestão sénior, do patrocinador do

projeto e dos utilizadores.

Brown (1993, p.29) afirma que os objectivos devem ser mensuráveis, realizáveis e consistentes. Estas medições de sucesso são importantes e o Gestor de Projetos tem o maior interesse em que os seus objectivos sejam realizáveis e deve trabalhar para conseguir. Devemos também pensar em garantir a consistência dos objectivos, mas não é assim tão óbvio. Pois, certos objectivos podem conter inconsistências e nesses deve-se especificar as prioridades e explicar que o compromisso é aceitável.

Todos os gestores de projetos devem ter em conta as relações entre os objectivos e o Tempo, Custo e Qualidade. (Brown, 1993, p.29).

Para o Roldão (2010 p. 101), o ponto focal é o eficiente cumprimento de objectivos, entre os quais frequentemente existem contradições:

Quadro 12 - Objectivos do Projeto por Roldão (2010).

<ul style="list-style-type: none">• Tempo	<ul style="list-style-type: none">– Dentro de um determinado período de tempo, há que planear.
<ul style="list-style-type: none">• Custo	<ul style="list-style-type: none">– De acordo com um orçamento, há que orçamentar.
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade	<ul style="list-style-type: none">– De acordo com um standard de qualidade, há que controlar.

Fonte: Elaboração própria

Esta relação irá ser abordada mais adiante em outro capítulo.

E para chegar aos objectivos podemos utilizar o teste SMART¹¹ focando a nossa atenção em termos de resultados (Franco, 2001, p.18):

¹¹ Tad James definiu um sistema muito intuitivo para ajudar a definição de objectivos, denominando-o SMART ("inteligente" em Inglês), onde cada letra da palavra "smart" tem um significado que deve ser analisado na formulação dos objectivos.

Quadro 13 – Teste SMART por Franco (2001).

S	<i>Specific</i>	Estão claramente definidas as atividades que de facto vão permitir atingir o objectivo?
M	<i>Measurable</i>	Os resultados a obter estarão visíveis quando cada tarefa do projeto estiver concluída?
A	<i>Achievable</i>	As tarefas, mesmo com constrangimentos, são possíveis de realizar?
R	<i>Rewarding</i>	Como é que o projeto irá beneficiar a organização, o indivíduo ou a equipa?
T	<i>Time-bound</i>	Qual é a data de fim prevista para o projeto?

Fonte: Elaboração própria

Para Lewis (1999, p.57), os objectivos podem ser para:

- Desenvolver conhecimentos numa área
- Tornar competitivo
- Melhorar a qualidade
- Reduzir os custos
- Modificar uma instalação existente
- Desenvolver uma nova estratégia de vendas
- Desenvolver um novo produto

Também neste âmbito é importante perceber o valor do alvo. Brown (1993, p.31) afirma que um alvo mal definido é uma das áreas que pode causar mais problemas durante o evoluir do projeto e um alvo bem definido vai evitar que perca tempo a resolver os problemas errados a trabalhar naquilo que não é relevante. E segundo ele, o alvo pode ser definido em termos de:

- Departamentos afectados
- Pessoas afectadas
- Locais ou regiões afectadas
- Processos de negócios afetados

Neste contexto, é necessário entender que os obstáculos são muitos semelhantes ao alvo, no entanto, representam as áreas exteriores ao alvo. Isto significa que eles podem ser um resultado de forças externas, tais como: a lei, a geografia, a etiqueta empresarial e outros (Brown, 1993, p.32).

Nesta fase de início de projeto também não é possível ter grande noção dos custos totais e determinar o tempo de duração das fases do projeto. Posto isto, não podemos esquecer que temos de definir como pretendemos prosseguir o projeto. Mas, é possível ter o orçamento do projeto (Brown, 1993, p.32).

Nem é possível saber ao certo os meios que vão ser necessários, contudo é possível definir o pessoal para o projeto. Ainda é importante ter explicitamente definido o produto final. Também nesta fase deve ser dedicado algum tempo a pensar naquilo que o projeto envolve e estabelecer alguns prazos aproximados, pois não é possível nesta altura, ou seja, estabelecer estratégias (Brown, 1993 p.32).

3.7.2. A Estratégia

Segundo Teixeira (2005, p.56), a formulação de uma estratégia empresarial consiste na explicitação das opções efectuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças reveladas no ambiente em que se move, tendo em conta os seus aspectos mais positivos em comparação com a concorrência.

E para Brown (1993) a estratégia compreende os seguintes princípios estratégicos:

- A aplicação de técnicas e metodologias específicas
- A adoção de standards reconhecidos
- O relacionamento com outras partes da organização

Deve existir a compatibilidade entre a estratégia da empresa e os projetos que se pretendem implementar. E em consonância com Roldão (2010, p.87), é através do planeamento estratégico que se determina os objectivos de longo prazo da empresa identificando oportunidades e ameaças, projetando tendências e equacionando o desenvolvimento de novos produtos. Sejam quais forem os objectivos estratégicos, eles vão repercutir na estratégia do projeto, pois eles podem considerar-se como o ponto de partida para todos os projetos seja qual for o tipo de projeto em causa, sendo o interface entre a empresa e o projeto constituído pelo plano estratégico do projeto. Assim, os objectivos da estratégia podem ser de vários tipos:

- Aumentar a rendibilidade
- Melhorar a eficiência
- Melhorar a competitividade
- Reduzir custos
- Aumentar as quotas de mercado
- Diversificar produtos

3.7.3. O Risco

A identificação de riscos também é importante nesta fase de início de projeto, pois é uma oportunidade para avaliar aquilo que poderá constituir num problema maior no projeto e o que se pode fazer nesta altura para minorar o impacto. (Brown, 1993 p.35). Pois, a condução de um projeto implica correr riscos de várias naturezas: técnicos, económicos, humanos, entre outros. Uma boa gestão de projetos permite reduzir estes riscos.

É comum considerar-se que o conceito de risco está fortemente associado à possibilidade de perda, prejuízo ou período, nomeadamente, a condições de contexto de incerteza. Pode definir-se como a possibilidade de eventos indesejáveis ou benefícios desperdiçados, em que incorre um dado sujeito, causados pela incerteza do contexto. Em projeto, risco pode definir-se como a incapacidade potencial para atingir o conjunto de objetivos do projeto em tempo, custo e dentro das restrições técnicas. A existência de risco requer a capacidade de especificar alternativas antecipadas ao projeto inicialmente desenhado (Roldão, 2010, p.231).

Em relação à análise de risco para iniciar o projeto, segundo Brown (1993, p.36), bastará fazer o seguinte:

- Identificar os riscos
- Avaliar as hipóteses de risco
- Identificar as medidas a tomar para evitar que ocorram
- Avaliar o impacto no projeto /organização no caso de estes terem lugar
- Identificar as ações possíveis para minorar os efeitos no caso de ocorrerem riscos

A identificação de riscos pode ser realizada por especialistas, baseada na análise de

pressupostos, em diagramas de causa-efeito ou mesmo em *brainstorming*¹² classificando-se normalmente em riscos externos (imprevisíveis e previsíveis mas incertos) e internos (frequentemente associados aos erros cometidos). O risco varia ao longo do ciclo de vida do projeto, verificando-se que, quanto mais cedo atuarmos com adequação, rigor e qualidade, tanto mais recursos serão poupados.

Assim, o controlo e gestão de risco é tanto mais importante quanto mais perto do início do ciclo de vida do projeto se estiver, envolvendo necessariamente a identificação das atividades críticas do projeto. Uma boa gestão de projetos não elimina o risco mas pode reduzi-lo muito, na medida em que antecipa medidas para os combater (Roldão, 2000, p.57-58).

Brown (1993, p.38), ainda nesta fase de início de projeto afirma que é importante garantir que as funções e responsabilidades externas sejam claramente definidas, bem como os níveis de autoridade. E que nenhum projeto pode existir isoladamente, pois sempre vamos necessitar da colaboração dos outros, quer estes sejam de fora ou dentro da empresa.

3.8. O Planeamento dos Projetos

Planear requer muita informação, e a quantidade e a qualidade de informação que tiver são inversamente proporcionais ao tempo que demora a passar do plano à execução das tarefas (Brown, 1993, p.55).

O planeamento, como a própria palavra diz, traduz-se na elaboração de planos. Conseguir determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objetivos pretendidos, e como fazê-lo. O processo de planeamento começa, assim, com a definição de objectivos que se pretende atingir. (Teixeira, 2005, p.35).

¹² É uma técnica de gerar ideias para a solução de um problema que consiste na apresentação de alternativas pelos membros do grupo sem qualquer análise crítica (mesmo em termos da sua aplicabilidade prática). É mais eficaz se usado no início, logo que surge o problema.

O planeamento até ao ínfimo detalhe não deve ser realizado exaustivamente logo no início. Questões de pormenor na preparação com detalhe devem ser realizadas mais próximo da realização dos factos - planear ao mais ínfimo pormenor coisas que vão realizar-se dentro de um ano é gastar tempo desnecessariamente. O grau de detalhe a considerar no planeamento, depende da dimensão do projeto. (Roldão, 2000, p.67).

Em consonância com o autor Roldão (2000, p. 66), o planeamento requer informações de vários tipos para cumprir a sua função e as que se destacam são as seguintes:

Quadro 14 – Informações sobre a função de Planeamento por Roldão (2000).

1. Quadro Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> – Plano Financeiro – Documentos que permitam acompanhar a evolução no projeto e fazer o controlo
2. Estrutura e âmbito	<ul style="list-style-type: none"> – Definição de Projeto – Estrutura organizativa do projeto – Atribuição de responsabilidades
3. Progresso do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> – Relatórios do avanço – Mapas de utilização dos recursos
4. Plano Atualizado	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento temporal – Orçamento – Recursos necessários – Recursos disponíveis (normais e extraordinários)
5. Outras	<ul style="list-style-type: none"> – Obrigações contratuais

Fonte: Elaboração própria

O autor Roldão (2000) ainda refere que em qualquer dos casos a informação sobre o planeamento deve ser apresentada com clareza e simplicidade, prestando-se a ser interativa e evitando a redundância.

Em síntese, considera-se o seguinte conjunto de ideias-chave para caracterizar o planeamento: a solução do problema “planeamento” não é única e não se procura um óptimo absoluto, mas o melhor compromisso possível; sem planeamento não é possível o controlo; o planeamento permite antecipar problemas, é intrinsecamente dinâmico e interativo, o objectivo real não é o cumprimento do plano mas sim a conclusão do projeto da melhor forma possível; o planeamento não elimina a necessidade de tomar decisões, antes a acentua e por fim o planeamento permite definir responsabilidades sectoriais. (Roldão, 2000, p.67).

As alterações ao plano são inevitáveis, mas alterações drásticas podem matar o projeto. Assim, as vantagens que poderão decorrer do planeamento cuidado (Roldão, 2000, p.70):

- A identificação das atividades dá uma visão global, evite omissões e cria um referencial
- Direciona, fixa responsabilidades, assegura continuidade do esforço e clarifica
- Identifica tempos de execução e identifica limitações na programação, permitindo criar alternativas
- Levanta os problemas em tempo real, de forma a permitir ações e correções atempadas
- Permite medir o planeado *versus* o concretizado
- Dá oportunidade de melhoria e fluxo de fundos, mão-de-obra, etc., entre áreas críticas do projeto
- Permite melhor coordenação e estímulo

Assim, com base no autor Roldão (2010, p.101), planear não é uma tarefa que fica concluída de uma vez para sempre, pois há que planear e replanear sempre que haja alterações. Por sua vez, o orçamento também tem de ser formulado e reformulado, à medida que o projeto evolui é que vão sendo conhecidos detalhes

que influenciam o estado de avanço da obra. Já, controlar é uma função que não se pode reduzir à mera recolha de dados históricos que, acumulados e agrupados de diversas formas servem apenas para constatar factos irreversíveis. E de seguida irá ser abordado o controlo dos projetos.

3.9. O Controlo dos Projetos

Franco (2001, p.95) menciona que para se conseguir um bom controlo, é aconselhável que se mantenha o projeto o mais próximo possível do planeamento. Lewis (1999, p.52) chega mesmo a afirmar que se não tiver um plano, o controlo é impossível. Portanto, controlar significa garantir a execução do plano.

Para Lewis (1999, p.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”.

Um gestor controla se todos os membros da equipa controlarem o seu próprio trabalho. (Lewis, 1999, p. 161)

E para se ter uma atividade sob controlo, neste caso um projeto, é indispensável que o seu gestor consiga dominar em qualquer altura a evolução dos acontecimentos e esteja apto a tomar as ações corretivas necessárias para moldar essa evolução aos objectivos a alcançar. (Brand, 1992, p. 145)

Em consonância com Brown (1993, p.74), controlar projetos consiste afinal em detectar problemas, descobrir o que fazer para minorar os efeitos e depois passar à ação. É importante que a atividade do controlo de projeto seja vista pela equipa de projeto pelo lado positivo. Há sempre a tendência para ver o controlo como uma atividade menor, cujo objectivo é permitir ao gestor de projetos censurar os culpados. Assim, o controlo, deve ser caracterizado como o processo que, na realidade, se destina a ajudar o pessoal do projeto nas suas funções, que se destina a fornecer um mecanismo de identificação dos problemas com que também os elementos da

equipa do projeto se debatem e através do qual se podem procurar e implementar ações.

Em primeiro lugar, é preciso ter sempre presente que só é possível controlar um projeto se os objectivos tiverem sido definidos de forma suficientemente clara e concreta. (Brand, 1992, p. 145)

Assim, Brown (1993, p.72), menciona que controlar projetos significa garantir que os objectivos do projeto são cumpridos. Essencialmente são estes os três objectivos específicos, que temos vindo a considerar:

Quadro 15 – Objectivos específicos da gestão de projetos por Brown (1993).

<ul style="list-style-type: none">• Tempo	<ul style="list-style-type: none">– Garantir que o projeto se dá por terminado na data planeada. Ou seja, durante a fase de planeamento estabelecemos as datas mais importantes do projeto e as datas de início e conclusão do projeto e queremos garantir que essas sejam cumpridos.
<ul style="list-style-type: none">• Custos	<ul style="list-style-type: none">– Garantir que o projeto é concluído dentro do orçamento previsto. Por vezes, esta área é esquecida.
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade	<ul style="list-style-type: none">– garantir que o projeto tenha qualidade. E muitas vezes é esquecida por ser tão difícil. No controlo da qualidade temos de enfatizar a garantia de que a qualidade é construída dentro do processo e não aplicada a ele posteriormente. Assim, a qualidade deve ser injetada desde o início.

Fonte: Elaboração própria

Para Brown (1993) também controlar projetos significa:

Quadro 16 - Controlar projetos por Brown (1993).

<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a situação 	<ul style="list-style-type: none"> – O gestor deve avaliar o impacto dos acontecimentos no projeto, pois as coisas podem começar a acontecer de forma diferente do que era esperado logo na altura em que o projeto é iniciado. Tais como: as atividades comecem ou acabem mais tarde do que o planeado. Será avaliado mais à frente
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> – Com base na experiência e nos conhecimentos do Gestor apoiados pelos peritos das áreas específicas e não pelo gestor de projetos isoladamente deve-se determinar o impacto das alterações, sejam elas desencadeadas por algo interno ao projeto ou externo.
<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar questões e problemas 	<ul style="list-style-type: none"> – Será analisado mais à frente
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> – Pode-se garantir que a mudança esteja devidamente controlada, isto é, mudanças em todo o projeto e mudanças de detalhe em produtos do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • Concluir o projecto 	<ul style="list-style-type: none"> – Será analisado mais à frente

Fonte: Elaboração própria

Brown (1993, p.75) estabeleceu os seguintes requisitos para um controlo eficaz:

Quadro 17 – Requisitos para um controlo eficaz por Brown (1993).

<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma linha de 	<ul style="list-style-type: none"> – Isto é, fixar o plano inicial. Os desvios ao plano só podem ser avaliados e interpretados se tivermos
---	---

<p>base</p>	<p>uma ideia clara do plano inicial. Assim, teremos um registo permanente do tempo que planeámos gastar em cada umas atividades e quantificar as variações que ocorrerem. O plano vai sofrer mudanças ao longo tempo do curso do projeto, mas não se pode perder a vista nas intenções originais.</p>
<p>• Definir um processo formal de controlo</p>	<p>– O ato de controlar projetos deve ser muito bem definido, isto significa, fazer uma abordagem regulada e disciplinada para controlar o processo. Quem trabalha num projeto deve entender a necessidade de controlo no projeto e deve também ter uma noção clara do processo que está a ser aplicado e do que é que está a ser particularmente controlado.</p>

Fonte: Elaboração própria

Assim, o autor Roldão (2000, p.70) refere que um bom controlo de gestão deve:

- Ser flexível perante mudanças inesperadas
- Estar atento ao custo da operação
- Perspectivar falhas potenciais e indicar ações corretivas

Para sintetizar, é preciso saber controlar os projetos, isto é, manter o projeto em curso e saber levá-lo a bom termo com sucesso.

3.9.1. Controlo Orçamental e de Custos

Se por um lado, a finalidade do controlo de custos é manter o projeto dentro dos objectivos programados, durante o tempo da sua execução, desencadeando ações de modo a que ele permaneça dentro dos parâmetros estabelecidos. Por outro lado,

o controlo orçamental dos projetos consiste essencialmente em avaliar a influência dos diversos acontecimentos e o impacto das decisões potenciais dos responsáveis e em apresentá-los com a antecedência necessária para que seja possível agir a tempo em vez de constatar. Mas, para que ele seja eficaz é preciso que seja executado desde o início do projeto e que tenha por base um orçamento realista e fiável. Assim, o controlo orçamental e a análise detalhada de custos de um projeto permitem melhorar a qualidade dos orçamentos. Posto isto, o gestor de projetos é o responsável por esse controlo. (Roldão, 2000, p. 87)

A cada fase de um projeto corresponde um nível de orçamento que é baseado sobre as informações disponíveis de momento. O ciclo é apresentado da seguinte maneira (Roldão, 2000, p.88):

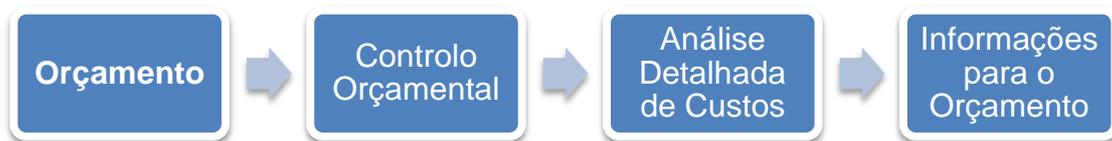


Figura 17 – Ciclo Orçamental por Roldão (2000).

Fonte: Elaboração própria

Assim, o gestor de projetos deve garantir que o projeto seja executado dentro do orçamento aprovado para o projeto

3.10. Conclusão, Avaliação e Revisão do projeto

A conclusão do projeto deve ser planeada com todo o cuidado pois o seu encerramento súbito e desordenado pode causar grandes problemas, não só no imediato mas também no longo prazo, quando determinadas situações ao emergirem já não têm possibilidade de serem resolvidas. E o final de um projeto é

uma transição, tão importante como outra qualquer (Roldão, 2000, p.187).

Após o projeto estar concluído deve ser realizada uma descrição geral e histórica do projeto e algumas reflexões devem ser feitas e perceber que se houvesse oportunidade de realizar de novo o projeto, o que seria diferente. (Roldão, 2000, p.191)

Posto isto, é importante fazer uma revisão do projeto e as áreas que devem ser revistas segundo Brown (1993 p.100) são:

- Causas para os problemas
- Processos de fazer estimativas
- Política de formação
- Política de recrutamento
- Processos de controlo de qualidade
- Práticas de controlo de gestão
- Cultura da organização
- Factores de motivação do pessoal

Brown (1993, p. 103) afirma que a revisão do projeto deve ser levada a cabo algum tempo após a conclusão do mesmo, tendo em vista os seguintes objectivos:

- Avaliar o sucesso do projeto – Ver se os objectivos do projeto foram cumpridos.
- Determinar a necessidade de trabalho complementar – Interessa garantir que as condições identificadas durante o processo, mas não implementadas, não são esquecidas.
- Identificar as lições aprendidas – Aprendem-se lições quando surgem problemas no decurso do projeto, quando as coisas não correm como planeado no início. Previsões em que se provou serem falsas ou então aquelas que acabaram por ser mais do que realidades.

Quando o projeto atinge os objectivos, quer o cliente quer a empresa que concretiza o projeto ficam satisfeitos normalmente porque o orçamento não foi excedido, a data de concretização não foi ultrapassada e a qualidade do projeto cumpriu as especificações. A capacidade de atingir objectivos deve ser equacionado desde o principio, pois sabe-se que, quanto mais tarde nos situamos no ciclo de vida do projeto, mais difícil se torna influenciar os resultados, e maior é o consumo acumulado de recursos (Roldão, 2000, p.58).

A avaliação bem feita é a chave para se conseguir um plano em que se pode ter um certo grau de confiança. É também uma das partes mais difíceis, uma vez que implica fazer julgamentos com base no conhecimento de causa, na compreensão do processo e na experiência (Brown, 1993, p.56).

Como tal, necessitamos de avaliações em que possamos confiar e de onde nos venha a informação dos prazos, custos e meios necessários. Por outro lado, se queremos ter algum controlo eficaz sobre o projeto, temos de saber, de inicio, quanto tempo pensamos que deve levar a completar cada tarefa e quanto deverá custar (Brown, 1993, p.57).

3.10. Problemas e Erros num Projeto

A falta de conhecimento da metodologia de gestão de projetos induz muitas empresas e organismos a cometerem erros que costumam levar a consequências muito negativas, apesar de serem aparentemente inócuos e até razoáveis (Brand, 2001, p.33).

The Standish Group (2009), baseando-se em uma pesquisa com 280.000 projetos de tecnologia de informação conduzida em 2008, mostra que apenas 32% dos projetos podem ser considerados um sucesso. Próximo da metade dos projetos pesquisados, isto é 44%, apresenta problemas de prazos ou custos e 24% já não podem mais ser recuperados e foram considerados projetos com falhas. Segundo a

mesma pesquisa, os projetos que gastam mais do que o valor previsto, estouram o seu orçamento, em média, em 45%. Quanto a completar o projeto no prazo, os dados da pesquisa também não são nada animadores, em média, o cronograma é ampliado em 63% de seu prazo original, sendo que somente 67% das características requeridas e funcionalidades são normalmente entregues aos clientes dos projetos. Os projetos falham e isto não vai mudar, a menos que as empresas comecem a medir aonde os projetos falham e porquê (Buchanan, 2008; Patah e Carvalho, 2012, p.180).

Esta pesquisa era sobre um projeto de tecnologia de informação, mas serve de exemplo, pois comprova que muitos projetos não são concluídos com sucesso. É importa perceber o que está por detrás dessa falha.

Posto isto, é indispensável conhecermos os factores que alteram os projetos e temos por Brown (1993, p.73) os seguintes:

- As previsões do planeamento podem ter sido mal concebidas
 - havia mais a fazer do que se tinha pensado
 - era mais difícil do que se suponha
 - os meios de que se dependia não estavam disponíveis
- As necessidades podem alterar-se (o que é muito comum)
- O prazo pode mudar (normalmente é antecipado)
- Pode haver um corte no orçamento (tente concluir os projetos dentro dos anos fiscais)
- A prioridade do projeto pode sofrer alterações na cabeça do gestor sénior
- Barreira/resistência à mudança
- As pessoas cometem erros (e por vezes dos grandes)
- Desígnios de Deus

Estes factores podem afastar os objectivos do projeto e é preciso entender que não é possível saber no início do projeto o que é que vai correr mal.

Segundo Roldão (2000, p.59), os erros de planeamento e controlo mais usualmente cometidos são:

- Mau dimensionamento temporal
- Insuficiente domínio de técnicas de controlo de avanço e de controlo de custo
- Insuficiente domínio do *software* de apoio
- Atrasos nas entregas de fornecedores
- Má ou insuficiente estimativa de custos
- Estimativa de mão-de-obra não adaptada à produtividade (curvas de aprendizagem e rendimento das equipas)
- Distorção intencional de informação
- Cálculo incorreto do financiamento necessário
- Insuficiente domínio do controlo financeiro

Por sua vez, 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 e deficiências na liderança e na organização potenciam o risco. Como tal, os erros cometidos nesta área são os seguintes (Roldão, 2000, p.59).

- Má definição de objectivos
- Utilização de uma estrutura organizativa inadaptada
- Não utilização de técnicas de *Work Breakdown*
- Falta de pessoal com formação necessário
- Abdicação de gestão
- Deficiente motivação
- Insuficiente autoridade
- Falta de visão de conjunto
- Insuficiente suporte de consultores especializados

Também os aspectos técnicos críticos do projeto devem ser salvaguardados particularmente nas áreas que envolvem maiores custos. Para minimizar os riscos, as especificações devem ser claras e rigorosas, assumindo uma atitude mais preventiva que corretiva, onde um aumento de custos de prevenção permite reduzir bastante os custos de inspeção e falha. Existem erros comuns na área de especificação e tecnologia que são (Roldão, 2000, p.59):

- Especificações técnicas inadequadas
- Má concepção do detalhe mau dimensionamento
- Não previsão de todos os itens necessários ao empreendimento (instalações auxiliares...)
- Má escolha de processo
- Insuficiente prevenção e inspeção
- Insuficiente domínio de tecnologia

Também o gestor de projetos deve conhecer a lei reguladora de contratos e perceber as consequências das cláusulas contratadas. Os erros mais cometidos em contratação e negociação são (Roldão, 2000, p.59):

- Especificações inadequadas
- Contratos mal estruturados
- Má avaliação de riscos
- Má ligação ao cliente
- Incapacidade de procura de soluções do tipo ganhar-ganhar quando surgem os problemas

E existe também grande precisão de fazer fluir a informação com rigor e simplicidade entre todas as partes externas e internas envolvidas no projeto. Em conformidade a este aspecto ganha especial importância a necessidade de divulgar procedimentos claros, simples e com periodicidade bem definida. Assim, na área de sistemas de informação os erros mais frequentes são (Roldão, 2000, p.59):

- Escolha de um mau sistema de informação
- Insuficiente colheita de informação
- Má comunicação

No entanto, são vários os factores que levam ao gestor de projetos a não conseguir resolver os problemas (Roldão, 2000, p. 62):

- A existência de elevados custos associados á alteração ou abandono podem imobilizar, principalmente quando já se consumiram elevados recursos
- O medo de se expor ás criticas dos outros
- A alteração ou a retirada por vezes são consideradas uma fraqueza
- A noção que é necessário persistir, compulsivamente, e quem persiste acaba por atingir resultados. Mas as coisas nem sempre são assim.
- A confiança cega. Nessa situação, se os factos negam as convicções a pessoa arranja argumentos que negam os factos.
- Quando se esperam problemas e eles se confirmam, pode cometer-se o erro de encarar as coisas que correm mal como naturais
- A inércia pode impedir a alteração ou a retirada de um projeto
- O medo de que se o projeto acaba, não haja amanhã.

Assim, quando o projeto desliza em relação ao previsto, o Gestor do Projeto em pânico tenta cortar custos e fazer poupanças onde não interessa, tentando colocar o projeto dentro de controlo. No entanto, grande parte dos problemas provêm já da fase de concepção e nesta situação interessa corajosamente realizar reengenharia do projeto, com redefinição de conceitos e custos e não atacar arbitrariamente zonas isoladas do projeto. No limite, se necessário, pode mesmo considerar-se a hipótese de abandono em certas circunstâncias (Roldão, 2000 p.61).

3.11. Solução e Critérios para o Sucesso do Projeto e suas Vantagens

Para Kerzner (1992, p.4), a gestão de projeto é fator crítico de sucesso para organizações.

As empresas estão a utilizar cada vez mais métodos e ferramentas, como a gestão de projetos, para alcançar seus objetivos e se manterem no mercado. Logo, torna-se interessante efetuar estudos que busquem identificar os fatores que mais contribuem para o sucesso do projeto (Hyväri, 2006; Vezzoni, Júnior P., Júnior B., e Silva, 2013, p.118).

Podemos aumentar as possibilidades de gerir os projetos da melhor forma possível e com sucesso se conseguirmos entender as principais áreas da gestão de projetos que foram já abordadas como a compreensão da natureza do projeto, o papel do Gestor de Projetos, controlar um projeto, as qualidades pessoais do Gestor de Projetos e concluir um projeto de sucesso (Brown, 1993, p.11).

Já foi referido que durante um projeto pode ocorrer desvios, erros e problemas. Neste âmbito é preciso entender que os problemas não se vão embora sozinhos, nem serão minorados com o passar do tempo, estes devem ser identificados e solucionados na primeira oportunidade. E, embora os problemas sejam sempre diferentes, quase sempre se apresentam ao Gestor de Projetos como mais trabalho para ser executado em menos tempo. E a solução dos problemas também passa por um grande empenhamento nos objectivos de custos, tempo e qualidade (Brown, 1993, p.95).

A Figura 18 representa o objectivo triplo do projeto que são critérios pelos quais os projetos podem ser medidos, tais como custos, tempo e qualidade, que já foram mencionados anteriormente, este é conhecido como Triângulo de Ferro:

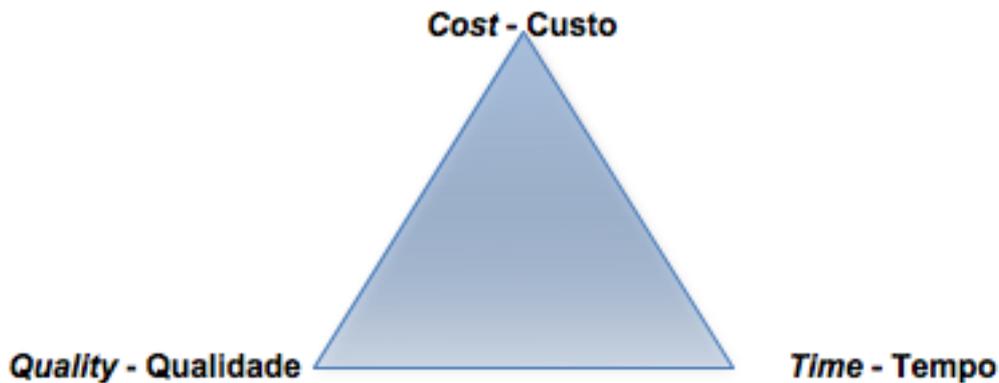


Figura 18 – *The iron triangle* – Triângulo de Ferro por Oisen (1971).

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Brown (1993, p.30), este é o eterno triângulo da gestão de projetos e o gestor de projetos estará sempre de alguma forma empenhado em conseguir compromissos entre estes objetivos. Consoante o projeto, assim se vai posicionando o gestor dentro do triângulo(...).

Até 1980 o desempenho de um projeto era medido levando-se em consideração exclusivamente os critérios de tempo, custo e o atendimento a algumas especificações do produto. No intervalo de 1980 a 1990 verificou-se que o sucesso de um projeto é algo multidimensional e que pessoas diferentes têm visões diferentes em fases diferentes do projeto (Bryde, 2003; Shenhar, Levy e Dvir, 1997). (Vezzoni, et al., 2013, p.118).

O gestor de projeto tem que manter a rede de projetos e monitorar contra derrapagens de custos, tempo e qualidade para a duração do projeto (Xiaoyi Dai e Wells, 2004). Para alcançar isso, o gestor de projeto conta com um sistema de monitoramento confiável, que pode fornecer sinalização atempada dos problemas de projeto, seja real ou potencial. Atkinson (1999), Cooke - Davis (2002) ou Dweiri e Kablan (2006) mostram que as atividades de gestão de projetos utilizando apenas o tempo, medidas de custo ou qualidade podem cair através das lacunas. Eles explicam que a utilização do Triângulo de Ferro (Custo - Tempo - qualidade) como

critério de sucesso não é o ideal. Particularmente, Atkinson (1999) demonstra que o Triângulo de Ferro não é relevante para controlar erros que qualificam de que o resultado da tarefa não é tão bom quanto poderia ser. Consequentemente, o desempenho do projeto deve ser medido através dos objectivos gerais do projeto e não só através das medidas generalizadas e tradicionais de custo, tempo e qualidade (Cooke - Davis, 2002) (Marques, Gourc e Lauras, 2010, p.1060).

Reforçando a ideia anterior, segundo Atkinson (1999), a definição dos fatores do triângulo de ferro (custo, tempo e qualidade) como critérios para medir o desempenho do projeto não é suficiente, pois, utilizando estes fatores muitos projetos falharam e outros continuam seguindo o mesmo caminho, logo, o autor propõe a consideração de novos fatores para que o projeto alcance o sucesso. E segundo De Wit (1988) o critério de medição de desempenho mais adequado é o objetivo do projeto e, além disso, a mensuração de sucesso depende do grau que esses objetivos foram alcançados. Por outro lado, Shenhar, Levy e Dvir (1997), sugerem que as empresas devem avaliar o desempenho do projeto levando-se em consideração quatro dimensões do sucesso do projeto que são: a eficiência do projeto, impacto aos olhos do cliente, sucesso nos negócios da empresa e preparação para o futuro (Vezzoni, et al., 2013, p.118-120).

Posto isto, verificamos que o Triângulo de Ferro embora seja útil não é suficiente, pois não controla os erros e pode levar à existência de lacunas.

E as quatro dimensões referidas por Shenhar, Levy e Dvir (1997) estão apresentados na figura abaixo (Vezzoni, et al., 2013, p.118):



Figura 19 - As quatro dimensões do sucesso do projeto por Shenhar, Levy e Dvir (1997).

Fonte: Elaboração própria mas adaptado por Vezzoni, et al., 2013.

Shenhar, Levy e Dvir (1997) propõem a existência de quatro dimensões de sucesso em projetos que se encontram acima representadas. A primeira dimensão diz respeito à eficiência da gestão do projeto verificando se o mesmo atendeu aos requisitos de prazo ou orçamento, sem impedir a utilização por parte da organização de utilizar mais critérios de desempenho. Esta dimensão é verificada durante e logo após o projeto ser concluído. Embora esta dimensão possa refletir um projeto bem gerido, ela não aponta a satisfação do cliente, o sucesso no longo prazo e se o projeto apresentou algum benefício para a empresa. Por sua vez, a segunda dimensão relaciona o cliente ao resultado obtido de modo que se o resultado aos olhos do cliente for satisfatório considera-se que o projeto obteve sucesso. Para que o projeto atinja essa dimensão é necessário que a organização conheça os requisitos dos clientes e suas reais necessidades. A aplicação desta dimensão incide não só durante o projeto como alguns meses posteriormente à entrega ao cliente.

Já a terceira dimensão aborda o impacto do projeto nos negócios da empresa, conseqüentemente, se o projeto beneficiar os negócios da organização ele obteve

sucesso. Os benefícios podem ser mensurados a partir de uma expectativa da empresa como, por exemplo, quantidade vendida, receita, lucro e ganho de mercado. Para projetos que não sejam de novos produtos os benefícios são vistos a partir de outros indicadores como, por exemplo, tempo de execução, tempo de ciclo e produtividade. Geralmente, a terceira dimensão só pode ser avaliada após um ou dois anos, pois, após esse período há um número significativo de vendas.

Por fim, a quarta dimensão descreve a situação em que o projeto alcançou o sucesso preparando a infraestrutura tecnológica e organizacional para o futuro. Essas preparações ocorrem no longo prazo, provavelmente de três a cinco anos quando se torna possível avaliar essa dimensão (Vezzoni, et al., 2013, p.118).

No entanto, Dvir e Shenhar (2007) atualizaram essas dimensões para cinco, acrescentado o Impacto no Tempo, que por sua vez reflete como o projeto afetará os seus associados. Essa dimensão avalia o impacto cumulativo: satisfação do tempo, moral, lealdade do tempo com a organização e a retenção depois que ele for finalizado, bem como o investimento indireto da organização no tempo, a aprendizagem, o crescimento e capacidades. Uma observação importante é que algumas dimensões são mais importantes durante a execução do projeto e outras após o seu término e levam mais tempo para serem avaliadas, o que pode ser um dos fatores para explicar porque uma grande parte das empresas não avalia se está a alcançar ou não o sucesso (Filho e Almeida, 2010, p.79).

É importante frisar que o sucesso do projeto, o sucesso da gestão depende das percepções dos Stakeholders (quem pode influenciar ou é influenciado pelo projeto) que devem ser conhecidas e levadas em consideração para definir os critérios de avaliação do desempenho (Bryde, 2003; Bryde e Brown, 2004; Wit, 1988; Milosevic e Patanakul, 2005; Vezzoni, et al., p.118).

Assim, os Stakeholders são pessoas ativamente envolvidas no Projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do Projeto. Eles 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, p.185).

A pesquisa sobre o desempenho do projeto mostra que é impossível gerar uma lista universal de critérios de desempenho do projeto. Eles variam de projeto para projeto (Cooke-Davis, 2002; Müller e Turner, 2007) e deve ser diferente dependendo de uma série de questões, por exemplo, tamanho, singularidade, complexidade ou os pontos de vista (utilizadores, as partes interessadas, engenheiros, patrocinadores do projeto, gestores de projeto, fornecedores, etc.). Consequentemente, as áreas abrangidas pela gestão de desempenho devem ser a mais completa possível. (Marques, Gourc e Lauras , 2010, p.1060)

Muitos autores, como Grey (1995), Pritchard (1997) ou Kwak e Laplace (2005) defendem o uso de um relatório de avaliação de risco para completar um sistema de gestão de desempenho do projeto. Este relatório fornece as informações necessárias para iniciar qualquer ação para a correção de potenciais problemas. Chapman e Ward (2004) apresentam a eficiência de risco como um aspecto-chave das melhores práticas de um projeto (Marques, Gourc e Lauras, 2010, p.1060).

E Roldão (2000, p.61) revela que para reduzir riscos de ocorrência, consequentemente minimizar erros assinalados pode-se adoptar um conjunto de princípios em gestão de projetos, tais como:

Quadro 18 – Conjunto de princípios em gestão de projetos para reduzir riscos de ocorrência por Roldão (2000).

1. Integração	– Alinhar com os objectivos da organização, criando uma visão
----------------------	---

	comum
2. Focar nos Resultados e Motivar	<ul style="list-style-type: none"> – Definir objectivos a atingir – Empenhamento
3. Gerir através de Breakdown	<ul style="list-style-type: none"> – Delegando responsabilidades – Definindo tarefas – Equilibrando objectivos entre áreas
4. Planeamento e Controlo	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizar instrumentos simples – Estimar com realismo
5. Equilibrar Objectivos com o Exterior	<ul style="list-style-type: none"> – Entre o cliente e o contratante
6. Adoptar uma Gestão e um Sistema de Informação Simples	<ul style="list-style-type: none"> – Visibilidade – Clareza – Integrar Planos e Relatório

Fonte: Elaboração própria.

O projeto sofre desvios e alternativas de correção passam por (Brown, 1993):

- Analisar a possibilidade de recuperação em fases posteriores
- Reduzir custos nos elementos não essenciais do projeto
- Dispor de mais recursos
- Substituir criando novas soluções
- Procurar fontes alternativas
- Aceitar entregas parciais
- Oferecer incentivos
- Renegociar com o cliente os prazos ou o orçamento

Brown (1993, p.94) afirma que embora a ação de solucionar questões possa depender de vários factores, conforme o tipo de problemas que surgirem no projeto, podemos generalizar e dividir em categorias básicas onde solucionar problemas e questões passa por:

Quadro 19 – Categorias de solução para problemas e questões na Gestão de Projetos por Brown (1993).

<ul style="list-style-type: none"> • Soluções realmente criativas para os problemas 	<ul style="list-style-type: none"> – Embora seja a forma ideal de resolver, é a mais difícil.
<ul style="list-style-type: none"> • Emprego da contingência 	<ul style="list-style-type: none"> – O factor contingência deve ser usado quando já não tiver alternativa, aplicando-a e controlando-a com muito cuidado. Quando esta é usada não há volta a dar e pode ser que se venha a precisar dela mais tarde.
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de mais recursos 	<ul style="list-style-type: none"> – É a solução menos desejável em relação às duas anteriores. No entanto, não vai afectar os objectivos de tempo e qualidade, mas vai afectar os custos. Embora, o tempo e qualidade sejam normalmente considerados mais importantes. Esta solução deve ser encarada como uma situação temporária numa fase de crise.
<ul style="list-style-type: none"> • Ultrapassar as datas de conclusão 	<ul style="list-style-type: none"> – É, sem dúvida, um método indesejável. Pois, significa que uma determinada tarefa se vai atrasar, que uma etapa não vai ser atingida a tempo ou até que todo o projeto não vai ser concluído a tempo. Se tiver que ser adiada, que seja o mais cedo possível para garantir que as razões são bem explicadas e bem compreendidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir 	<ul style="list-style-type: none"> – Isto significa entregar menos do que inicialmente se pretendia. No entanto, esta decisão deve ser tomada quando as anteriores não forem viáveis e se o projeto estiver em risco de ser cancelado. É preciso ter em conta que esta comprometerá seriamente a sua qualidade.

<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que não se repete 	<ul style="list-style-type: none"> – Garantir que o problema não volta a ocorrer, seja mais tarde no mesmo projeto ou em outros projetos. As soluções acima apresentadas exigirão movimentos tácitos muito ponderados para solucionar um problema imediato.
---	--

Fonte: Elaboração própria.

O desempenho de um projeto (e, portanto, a chance de obtenção de sucesso) pode ser influenciado por diversos fatores. Na literatura sobre gestão de projetos estes fatores são conhecidos como Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que segundo Bullen e Rockart (1981), em uma das primeiras definições sobre o tema, consistem de algumas áreas em que os resultados precisam ser positivos para que os objetivos sejam alcançados. (Vezzoni, et al., 2013, p.118).

Caralli (2004) define os FCS como as áreas-chave de desempenho que são imprescindíveis para que a empresa cumpra sua missão. Deve-se destacar que o conceito de FCS possui uma definição dinâmica, não havendo um consenso na literatura sobre o melhor conjunto. Porém, existe a concordância de que é melhor focar a atenção em algumas características críticas que possam interferir no projeto e assim aumentar a possibilidade do projeto atingir o sucesso. Além disso, segundo Dvir e Shenhar (1998), diferentes projetos têm diferentes fatores críticos de sucesso. (Vezzoni, et al., 2013, p. 122).

Os FCS encontrados através da pesquisa *survey* feita por Vezzoni, et al., (2013, p.126) são as seguintes:

- Comunicação eficiente
- *Empowerment*¹³

¹³ Delegar autoridade, poder e responsabilidade.

- Estrutura organizacional flexível
- Gestão de mudanças
- Gestão de requisitos
- Envolvimento do cliente
- Envolvimento do fornecedor
- Tratamento de conflitos
- Criação do termo de abertura do projeto
- Preparação para enfrentar riscos
- Alocação de recursos
- Suporte da alta administração

Assim, espera-se que os FCS que estiverem incluídos no projeto aumentem a possibilidade de obtenção de sucesso do projeto.

Neste contexto, é também importante esclarecer a relação dos projetos de acordo com o sucesso. Russo, Ruiz e Cunha (2005) dividem os projetos em três tipos em relação ao seu sucesso, sendo eles: projeto de sucesso, projeto modificado e projeto fracassado que se encontram abaixo representados (Noro, e Bronzatti, 2013):

Quadro 20 – A divisão dos projetos de acordo com o sucesso por Russo, Ruiz e Cunha (2005).

DIVISÃO DOS PROJETOS DE ACORDO COM O SUCESSO	
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de Sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> – Esses projetos cumprem os prazos e orçamentos e contêm todas as características e funcionalidades especificadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto Modificado 	<ul style="list-style-type: none"> – Tipo de projeto que é completo e/ou operacional, mas não cumpre o orçamento e o prazo e/ou possui menos características e funcionalidades que as definidas originalmente.
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto Fracassado 	<ul style="list-style-type: none"> – Projetos que são cancelados antes ou durante a sua implementação.

Fonte: Elaboração própria mas adaptado por Russo, Ruiz e Cunha (2005).

Temos por Crawford e Cabenir-Brewin (2006) que ao dar continuação à evolução da mensuração do sucesso de projetos, englobando os estudos que indicam a necessidade não apenas de se completar o projeto com sucesso, mas também de se escolher o melhor projeto no contexto da estratégia da organização, fez com que tal abordagem ajudasse as organizações a desenvolverem e designarem competências apropriadas e específicas para empreender um projeto de maneira bem sucedida, sobretudo ao papel do gestor de projetos (Morris e Jamieson, 2004; Noro e Bronzatti, 2013, p. 88).

Segundo Newton (2011), no geral, todos os tipos de medidas do sucesso de um projeto podem ser reduzido às seguintes três categorias que se encontram abaixo apresentadas (Noro e Bronzatti, 2013, p. 87-88):

Quadro 21 - Medidas do sucesso de um projeto por Newton (2011).

MEDIDAS DO SUCESSO DE UM PROJETO	
• Fornecer os <i>deliverables</i>	– Para projetos simples, o sucesso pode estar ligado em apenas realizar os <i>deliverables</i> planejados. Eles têm muitas formas e podem ser compostos de documentos, sistemas de TI, estrutura, etc.
• Benefícios associados	– A organização procura que o projeto lhe traga benefícios, que podem ser redução de custos ou melhor qualidade de um serviço através de um sistema estabelecido
• Satisfazer o cliente	– O gestor deve entender quem são os stakeholders do projeto, pois o grau de sucesso do mesmo dependerá da satisfação dessas pessoas.

Fonte: Elaboração própria mas adaptada por Noro e Bronzatti, 2013

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, p.9) a felicidade, satisfação ou prazer em favor do cliente é essencial para um gestor de projetos bem sucedido (Noro e Bronzatti, 2013, p. 88).

Para Roldão (2000, p.61) as medidas que são aconselhadas para dar a volta por cima são as seguintes:

- Evitar o sobreempenho, mantendo a tranquilidade
- Reduzir os riscos de falha, nomeadamente através do conjunto de princípios que já foram abordados
- Examinar as coisas com realismo e algum distanciamento

Para isso, as organizações precisam de competir com mudanças em tempo real e conviver com o potencial de problemas que esta situação implica. A mudança é inevitável em organizações voltadas a projetos. O sucesso da gestão de projetos, por sua vez, só poderá ser alcançado a partir do momento em que se consolidar uma cultura que promova o comportamento voltado ao êxito. A cultura de uma organização não é algo que se mude da noite para o dia. Apesar do ritmo cada vez mais veloz das mudanças, estima-se que essa mudança se dê em termos de anos (Silva e Gil, 2013, p.140).

Assim, a gestão de projetos apoia-se em conhecimentos e competências novas. A hierarquia assume função inédita: enuncia missões, disponibiliza recursos, varre obstáculos, arbitra conflitos, controla os resultados e deixa trabalhar. O planeamento, a execução e o controlo são da competência de equipas autónomas e efémeras, auto-motivadas e auto-dirigidas. A tomada de decisão passa a ser participativa. Os gestores funcionais deixam de ser os “mestres-a-bordo”, unicamente preocupados com os objectivos dos seus departamentos, para também ter em conta os constrangimentos dos projetos. Enfim, é preciso aprender um novo instrumental: novas ferramentas de planeamento, novos utensílios e métodos do controlo.

Tudo isto difere do que se aprende corretamente nas escolas de gestão. É essencial que os gestores e os profissionais de amanhã possam encontrar fontes onde adquirir as competências de que necessitarão a breve termo (Casais, 2002, p.8).

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, p.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.

O desafio das empresas para criar novas vantagens competitivas, reside na utilização do conhecimento presente nos diversos projetos desenvolvidos na organização, bem como dos processos da organização como um todo. Numa economia global, o conhecimento torna-se a maior vantagem competitiva de uma organização. Nesse sentido, a gestão de projetos tem sido apontada como essencial para as organizações, pois é uma ferramenta competitiva que representa níveis crescentes de qualidade, além de agregar valor aos interesses dos clientes (Gil e Silva, 2013, p. 161).

Posto isto, Roldão (2010, p.11) afirma que dominando e atuando o conjunto de técnicas (organização, liderança, planeamento, orçamento, negociação, acompanhamento e análise de desvios, contratação, sistema de informação, optimização do financiamento) inerentes à gestão de projetos conseguem-se algumas vantagens de que se destacam:

- Melhor relacionamento com o cliente
- Melhor controlo do projeto
- Orientação da tarefa para os objectivos com mensuração de resultados
- Sinergias com contribuições multidisciplinares
- Envolvimento do gestor na decisão, com definição de prioridades e assunção de riscos
- Menor tempo de desenvolvimento do produto

Sintetizando, a gestão de projetos é hoje um sector essencial para que as empresas consigam alcançar bons resultados. E é através dela que é possível definir objetivos, determinar e adequar prazos para o desenvolvimento das diversas etapas e especialidades de projeto, controlar custos ao longo do desenvolvimento do projeto, primar com a qualidade das técnicas adoptadas nos projetos, fomentar a comunicação o que levam a contribuir para a organização, planeamento e controlo da empresa e conseqüentemente, 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. Portanto, é tão importante criar como gerir um projeto.

No capítulo seguinte será abordada 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 o que nos levou a aprofundar um pouco mais.

4. A Comunicação na Gestão de Projetos

A Comunicação tem sido salientada como área importante nas empresas e como uma grande aliada na gestão empresarial. Neste trabalho quando falamos de comunicação, não estamos a referir o Marketing na sua vertente de gestão de produto desde o fabrico até à sua comercialização no ponto de venda. Nesta investigação falamos de outras formas de comunicação, que são complementares ao marketing e que têm vindo a ser adotadas cada vez mais por um maior número de sectores empresariais.

4.1. A relação da Comunicação com a Gestão de Projetos

Segundo Chiocchio (2007, p.97-98) os gestores de projetos bem como os projetos que implementam têm sido alargados para fora das suas áreas tradicionais de atividade. Os contextos organizacionais são variados e a natureza dos projetos também se tem mostrado muito diversificada.

Este contexto permitiu salientar 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 que é essencial a comunicação referente à realização de tarefas e à coordenação.

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, a comunicação tem vindo a ser estudada se deveria ser uma competência dos gestores de projeto.

Outros estudos apontam no sentido da comunicação ser uma boa ajuda no desempenho da equipa de gestores de projeto.

Desta forma, Patrashkova-Volzdoska et al. (2003, p.262) referem 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.

Por seu lado, Lievens (2000, p.733), refere que a comunicação realizada pela equipa de projeto pode ser incluída na comunicação intra-projecto e na comunicação extra-projecto. A Comunicação intra-projecto refere-se à comunicação entre os membros da equipa de projeto. A comunicação extra-projecto 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. A investigação que foi encontrada aponta para uma comunicação muito específica: alguns autores apontam para uma comunicação relacionada com a tecnologia (Chiocchio, 2007), outros apontam para a comunicação realizada no interior da equipa recorrendo ao email, a reuniões e a telefonemas (Patrashkova-Volzdoska et al., 2003), outros falam de uma comunicação que é realizada no interior e no exterior da equipa (Lievens, 2000).

No entanto, neste trabalho de investigação tornou-se necessário perceber a realidade portuguesa neste sector de atividade. Por outro lado, e dado que as investigações anteriores não foram suficientemente claras sobre esta temática, o outro objetivo desta investigação é perceber se os gestores de projeto conhecem e /ou utilizam as ferramentas de comunicação interna e externa.

De acordo com os objetivos iniciais desta investigação, torna-se pertinente apresentar os diferentes tipos de comunicação que são utilizados pelas empresas atualmente e que poderão estar a ser utilizados também pelas equipas de gestão de projetos.

4.2. Os diferentes tipos de Comunicação realizados pelas empresas

No seguimento do ponto anterior, serão abordadas as várias formas de comunicação que poderão ser trabalhadas por as empresas. O objetivo desta epígrafe não é abordar estas temáticas em profundidade, mas simplesmente apresentar aquelas que consideramos essenciais e que poderão ajudar ao sucesso da equipa de projeto seja no seu desenvolvimento, através da comunicação interna, seja numa fase avançada de execução, através da comunicação externa do projeto.

Assim serão abordadas as seguintes áreas da comunicação global: Comunicação Interna, Relações Públicas, Assessoria de imprensa, Organização de Eventos e Publicidade.

4.3. Comunicação Interna

A Comunicação Interna tem vindo a ser desenvolvida nos últimos anos e tem ocupado o seu lugar de destaque também nas empresas portuguesas, uma vez que tem sido comprovado que as empresas com estratégias de comunicação eficazes frequentemente são empresas bem-sucedidas. A comunicação interna acontece constantemente e tanto engloba a comunicação informal entre os colaboradores como a comunicação estratégica da empresa.

Welch e Jackson (2007, p 193) referem a comunicação interna como sendo a comunicação entre a direção empresarial e os seus Stakeholders (partes interessadas) internos, concebida para promover o compromisso com a organização,

um sentimento de pertença, consciência das mudanças e compreensão dos objetivos da evolução.

A comunicação interna acontece sempre nas empresas e também equipa de projeto, pois assume a comunicação menos formal realizada no interior da empresa, tal como a comunicação verbal, as reuniões, telefonemas, emails, videoconferências. Na sua vertente estratégica a comunicação interna ocupa o papel de divulgar a informação estratégica da direção da empresa através de outras técnicas como a *newsletter*, a organização de eventos internos, seminários e ações de formação.

4.4. Relações Públicas e a Assessoria de Imprensa

As Relações Públicas ocupam-se da comunicação entre as instituições e os seus diversos públicos, tanto públicos internos como externos. Englobam diversas técnicas para alcançar os seus objectivos e deverão estar ligadas à direção da empresa.

As relações públicas são vistas como a função de gestão que estabelece e mantém relacionamentos mútuos e benéficos entre a organização e os seus públicos (Cutlip, Center e Broom, 1994, p. 2).

Neste trabalho as relações públicas surgem separadas de outras áreas que frequentemente estão associadas, como a assessoria de imprensa, porque existem empresas que implementam um plano estratégico de comunicação na vertente das relações públicas, mas optam por não iniciar os contactos com os órgãos de comunicação social.

De seguida, é referida a Assessoria de Imprensa que está estreitamente ligada às relações públicas dado que é uma vertente que se tem vindo a desenvolver e tem vindo a ser trabalhada por profissionais da área.

4.4.1. Assessoria de Imprensa

A Assessoria de imprensa trata da gestão do relacionamento de uma empresa e os órgãos de Comunicação Social, tendo por objectivo fomentar ligações positivas e potenciar a publicação de notícias.

Apesar de essencial para as empresas, uma vez que o relacionamento da organização com os jornalistas permite alavancar a imagem das empresas através da publicação de notícias empresariais excluindo o recurso à publicidade, esta vertente tem sido alvo de opiniões polémicas.

Apesar do seu papel na gestão estratégica, as relações públicas foram por vezes consideradas por os jornalistas de forma menos positiva. Mas na verdade as relações públicas são uma função estratégica da empresa que evoluíram muito e muito depressa (Shaw, e White, 2004, p. 494).

4.5. Organização de Eventos

Os eventos são uma das atividades mais antigas da humanidade. Considera-se como o primeiro registo os jogos olímpicos na Grécia, na era antiga, aproximadamente em 776 a.C., realizados a cada quatro anos. A partir disso, outras cidades-estado gregas começaram a organizar jogos próprios, concursos e demais atrações.

Num estudo efetuado recentemente sobre os eventos empresariais em Portugal, concluiu-se que os profissionais deste sector concordam com a importância dos eventos como um instrumento de comunicação englobado na estratégia de comunicação da marca e que permitem diferenciar o tratamento de públicos e de conteúdos (Ramalhoto, 2013, p. 74-78).

No entanto os eventos podem ser organizados tanto para o público interno como para o público externo das organizações. Por outro lado os eventos podem ser organizados para poucas pessoas – pequenos eventos, e para muitas pessoas – grandes eventos, com o objetivo de alcançar o envolvimento emocional com as marcas que os organizam.

4.7. Publicidade

As origens da publicidade podem ser situadas no tempo dos Egípcios, há pelo menos cinco mil anos atrás, onde é possível localizar um papiro egípcio exposto na rua. Atualmente toda a publicidade colocada na rua é considerada Publicidade Exterior. Este meio desenvolveu-se rapidamente nos últimos dois séculos, em parte paralelamente ao desenvolvimento dos meios de comunicação, e acompanhou o desenvolvimento da humanidade.

A publicidade foi desenvolvida para divulgar produtos e serviços o que não tem uma relação direta com a venda dos mesmos. Desta forma é possível afirmar que os objetivos da publicidade podem ser: informar sobre o produto, melhorar a predisposição para o consumo do mesmo, ensinar a utilizar um determinado artigo novo... e que todos eles podem desembocar na venda, mas não necessariamente, dado que a venda dos produtos dependerá de todo o *mix* de marketing e não só da publicidade (Lopes, p. 2012, p. 138.)

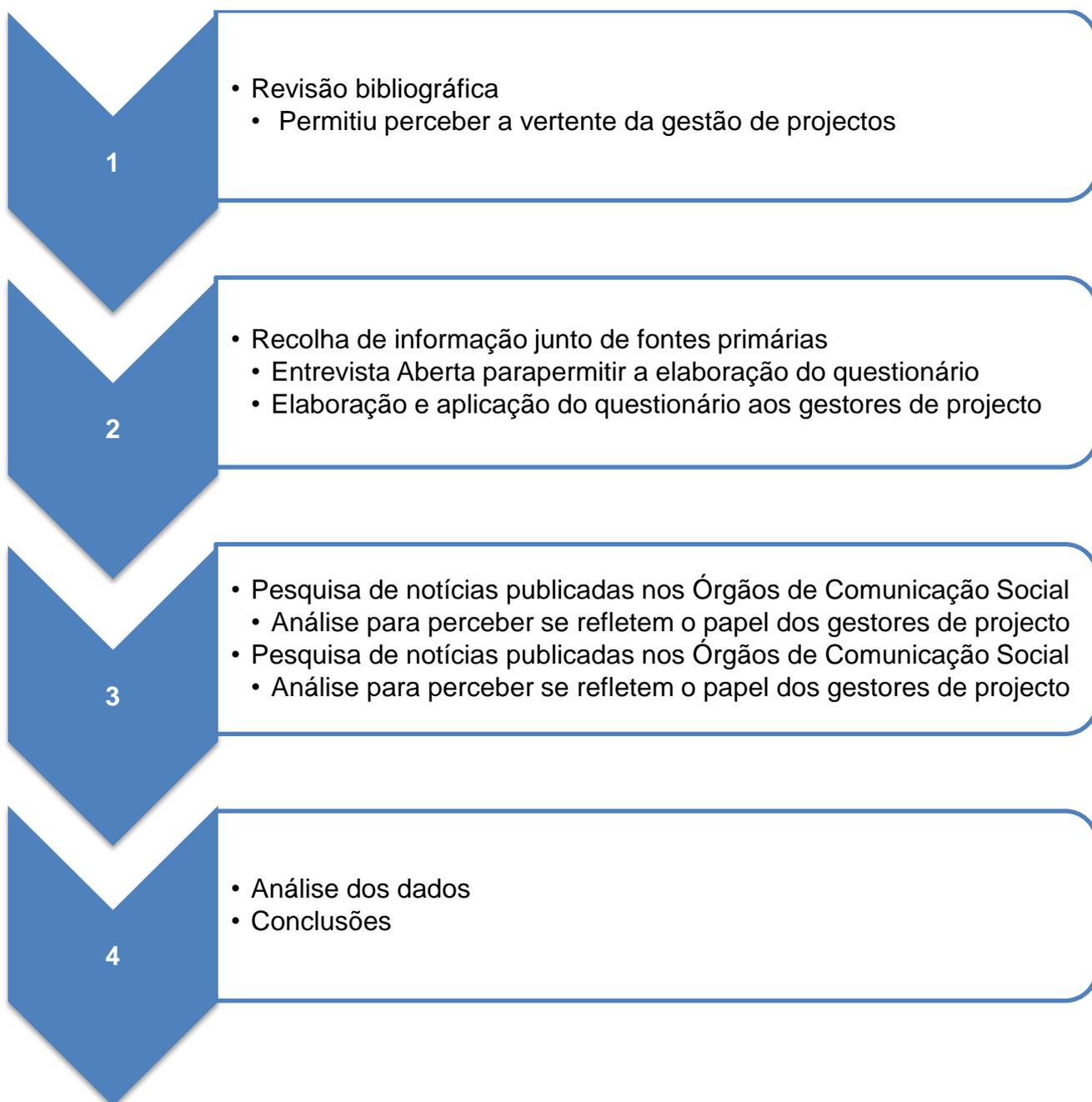
O Publicidade é o meio mais indicado para divulgar mensagens a grandes audiências, mas tem a desvantagem de ser um processo com custos elevados que integra uma diversidade de intervenientes não só no processo de desenvolvimento dos anúncios como também na fase de planeamento de meios. É considerada ainda uma excelente forma de comunicar com os públicos externos das organizações.

Após os capítulos anteriores em que se expôs a revisão bibliográfica relativa às áreas em que incide este trabalho de investigação, Gestão, Gestão de projetos e comunicação na gestão de projetos, será descrito o estudo empírico de seguida.

5 - Estudo Empírico

Este trabalho de investigação seguiu um percurso que poderá ser representado no esquema seguinte.

Quadro 22 - Percurso da Investigação.



Fonte: Elaboração própria.

5.1. Introdução

Após a revisão bibliográfica realizada nos capítulos anteriores que apresentam os conceitos teóricos, introduz-se agora o estudo empírico efetuado sobre o tema desta investigação.

Neste capítulo são apresentados os principais aspetos metodológicos que alicerçam a aplicação prática, a descrição das variáveis envolvidas no estudo e a abordagem teórica e prática dos indicadores expostos. Isto é, vai auxiliar no entendimento dos aspetos a desenvolver ao longo da dissertação e torná-los mais coerentes e precisos encaminhando para um conhecimento muito mais profundo acerca do tema escolhido.

Após a revisão bibliográfica a metodologia adotada foi:

- Entrevista com gestor de projetos – para perceber a importância deste tipo de profissionais na gestão de projetos. O papel do gestor de projetos. O que o gestor de projetos considera importante.
- A informação recolhida junto das fontes primárias através de entrevista efectuada, permitiu elaborar um questionário a ser aplicado a gestores de projeto e às equipas de projeto – o objectivo é perceber o que é que estes profissionais consideram importante na elaboração e implementação de um projeto, bem como qual o papel da comunicação no desenvolvimento do projeto.

Para Fortin (1999, p.33) o tipo de estudo descreve a estrutura utilizada segundo o que a questão de investigação vise descrever: variáveis ou grupos de sujeitos. Explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade.

Os dados podem ser recolhidos de diversas formas junto dos sujeitos, posto isto, cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de colheita de dados que melhor se adapta ao objectivo de estudo e às questões de investigação colocadas (Fortin, 1999). Deste modo, os instrumentos de recolha de dados foram escolhidos de acordo com as especificidades do estudo. Depois procederemos a uma análise dos dados cuidada e por fim à interpretação dos resultados obtidos.

Desta forma, as técnicas de investigação e recolha de dados utilizadas durante a vertente prática da dissertação são de natureza qualitativa e quantitativa e encontram-se descritas abaixo.

Quadro 23 - Técnicas de Investigação e Recolha de dados

Natureza Qualitativa	Natureza Quantitativa
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas; • Recolha de informação em revistas científicas, revistas profissionais e revistas especializadas no sector; 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários.

Neste contexto, o problema deste estudo assenta sobre o papel da comunicação no âmbito da gestão de projetos, tema este que se reflete nas hipóteses colocadas anteriormente e que serão verdadeiras ou refutadas.

Hipótese 1:

- O trabalho do gestor de projetos é importante na medida em que contribui para uma correta implementação das fases do projeto tendo como objetivo final não permitir a derrapagem de custos.

Hipótese 2:

- O trabalho do gestor de projetos poderá ser facilitado através da utilização da comunicação.

Hipótese 3:

- A comunicação poderá alavancar a imagem da instituição.

No seguimento desta introdução ao estudo empírico será apresentada a justificação da amostra.

5.2. Justificação da amostra

Para desenvolver o estudo empírico, recorreu-se à aplicação de um questionário a profissionais que são gestores de projetos e/ou que trabalham na equipa de gestão de projetos e que são os especialistas nesta área de atividade. Investigar a opinião destes profissionais é a melhor forma de saber se a comunicação é importante nesta função e também o percurso favorável para construir conhecimento sobre uma temática pouco estudada.

Antes da aplicação do questionário foi aplicada a entrevista aberta, que através de um guião flexível nos permitiu recolher informações importantes para a elaboração do inquérito.

A amostra foi constituída por vinte profissionais da vertente de gestão de projetos inseridos em empresas e em consultoras. Foram recebidos quinze questionários que, após serem analisados, nos permitiram chegar às nossas conclusões.

5.3. Estudo junto de fontes primárias

5.3.1. Metodologia: entrevista

A entrevista foi o método selecionado nesta fase exploratória, dado que dentro da metodologia qualitativa, é uma técnica utilizada para obter informação verbal de um ou vários entrevistados a partir de um conjunto de questões. Para este trabalho de investigação foi selecionada a entrevista aberta e livre, dado que não está predefinida mediante um questionário fechado e aplica-se a um número reduzido de sujeitos, de modo que não requer uma seleção de amostra prévia de corte estatístico.

Segundo Moya e Raigada (1998), a entrevista aberta aplica-se de preferência a pessoas que pertencem ao grupo de sujeitos informados, que significa aqueles que possuem um conhecimento acerca do assunto investigado. Como procedimento de obtenção e registo de dados, a entrevista aberta é uma técnica que procura aprofundar a informação que os sujeitos possam fornecer. Os mesmos autores referem, ainda, como a entrevista livre constitui uma técnica exploratória, um modo de aproximação prévio a qualquer fenómeno ou problema. A entrevista livre é de uso comum quando não se dispõe de um conhecimento suficiente do objeto de estudo. A entrevista foi realizada presencialmente junto de um gestor de projeto.

5.3.2. Resultados da entrevista

Da primeira fase de investigação, a realização da entrevista, resultaram os critérios a integrar no questionário para posterior aplicação na segunda fase.

Da entrevista inicial, foram encontradas as seguintes temáticas, abordadas posteriormente no questionário:

- 1** – Funções desempenhadas por os gestores de projeto e /ou da equipa que implementa o projeto.
- 2** – A comunicação é uma vertente importante no trabalho da equipa que implementa o projeto.
- 3** – A gestão da comunicação pode ajudar positivamente no desenvolvimento do projeto.
- 4** – As funções dos gestores de projeto.

Após a recolha dos dados recolhidos durante a entrevista, procedeu-se à elaboração e aplicação do questionário.

5.5. Metodologia quantitativa

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.

Esta pesquisa vai-se refletir num questionário construído após uma entrevista teste, informal e pessoal 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).

A principal limitação desta técnica, a ter em consideração na discussão dos resultados, consistiu na pouca flexibilidade do instrumento utilizado, construído na sua maioria com perguntas fechadas.

Tanto para o pré-teste como para o questionário, foi decidido utilizar a escala de Likert, que segundo Freixo (2010), é uma escala de cinco níveis, em que cada um desses diferentes níveis é considerado de igual amplitude e ainda permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou desacordo com cada um dos enunciados propostos.

Esta escala é uma das mais utilizadas no campo das ciências sociais, e a cada opção de resposta é atribuído um número, sendo que as respostas são codificadas de modo a que a pontuação final indique o grau de aceitação da questão.

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 electrónico, como no presente caso (Malhotra, 2010).

Após a redação completa do questionário, realizou-se um pré-teste em duas empresas com os objetivos de se identificar o tempo de resposta, averiguar o grau de clareza das perguntas e carácter unívoco, bem como perceber a pertinência dos parâmetros apontados no questionário. Verificou-se, com o pré-teste, que o tempo de resposta foi, no máximo, 20 minutos.

5.6. Amostra para questionário aplicado a profissionais

Tendo em conta o objeto de estudo, o questionário foi aplicado a gestores de projetos e a membros de equipas de projeto, de empresas e de consultoras. Os membros das equipas de projeto podem ajudar a estimar o papel da comunicação no seio da equipa e entre a equipa e os outros públicos da empresa.

Os questionários foram aplicados por administração direta, por um formulário enviado por e-mail que os inquiridos preenchem. Optou-se pelo envio de e-mail de forma a ser mais personalizado e mais rápido o contacto.

O questionário foi estruturado a partir das hipóteses levantadas e às quais se queria responder, incorporando as noções teóricas anteriormente expostas. Foi realizado um pré-teste de forma a despistar eventuais erros e pertinências das questões bem como para averiguar a clareza de linguagem das mesmas. O questionário é de estrutura padronizada, sendo igual para todos os inquiridos. As perguntas são de carácter fechado, para facilidade de tratamento das respostas, embora se tenha incluído um campo de observações onde os inquiridos poderiam associar alguma resposta que considerassem pertinente.

Após a redação completa do questionário, este foi enviado a trinta gestores de projeto e ou pessoas das equipas de projeto, constituindo este número uma amostra

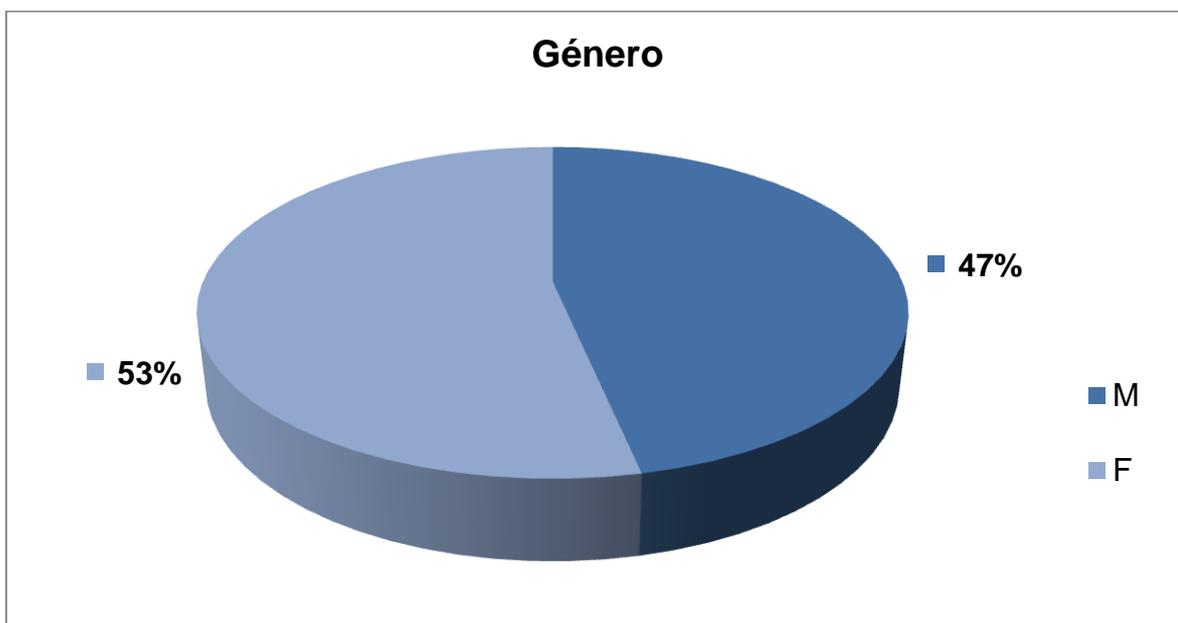
suficiente para este estudo exploratório que pretende iniciar um levantamento de dados pertinentes para esta temática. Obtiveram-se quinze respostas válidas, correspondendo a 50% de taxa de retorno.

5.7. Análise de resultados

Os resultados aqui apresentados são de carácter quantitativo. Nas perguntas consideradas pertinentes, e em que se utilizou escala de medição, a opção foi de incluir um valor médio, por se considerar que esse é o valor significativo.

A análise e interpretação dos resultados obtidos nos inquéritos por questionário são um elemento fulcral da nossa investigação. Esta pesquisa teve como base inquéritos preenchidos de pessoas que trabalham na área de gestão de projetos. Para análise, os gráficos elaborados servem para tirar conclusões que reforçam a tese.

Gráfico 1 - Género.



Fonte: Elaboração própria

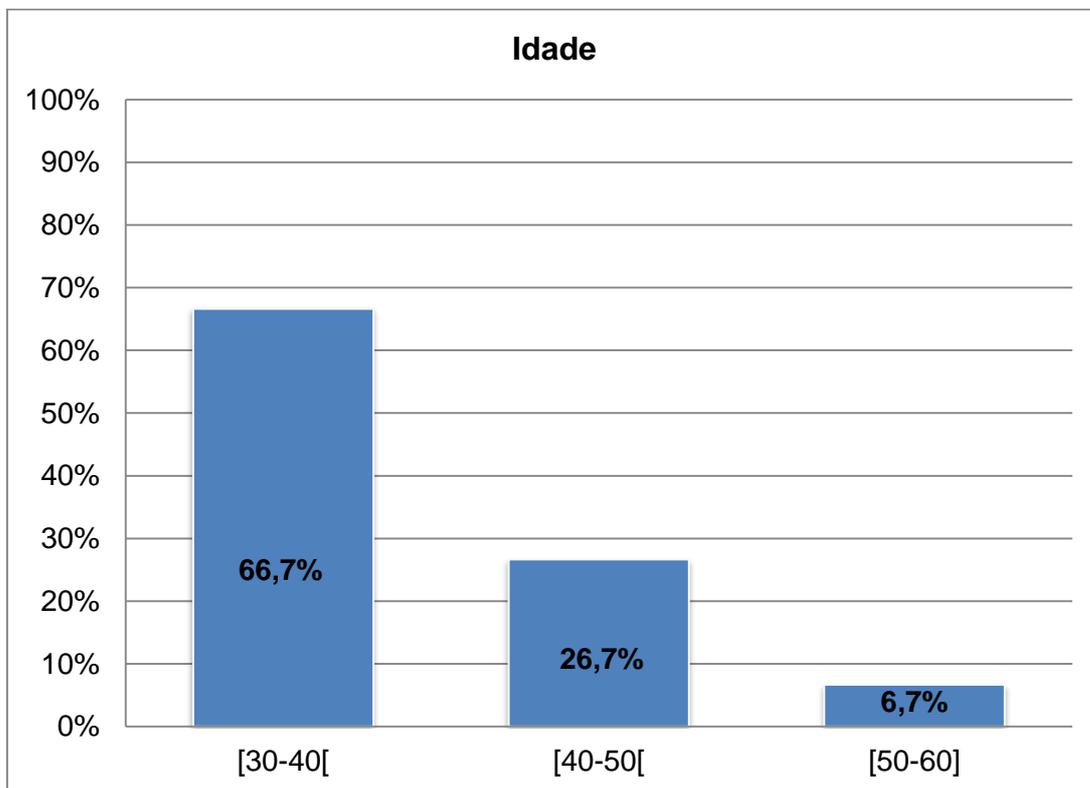
Quadro 24 – Legenda do Gráfico 1 – Género.

Legenda:	
F	Feminino
M	Masculino

Fonte: Elaboração própria.

Análise: Através do gráfico, é possível verificar que a maioria dos inquiridos, cerca de 53%, são do sexo masculino, enquanto que o sexo feminino representa cerca de 47% da população inquerida. Ao se verificar 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.

Gráfico 2 – Idade.

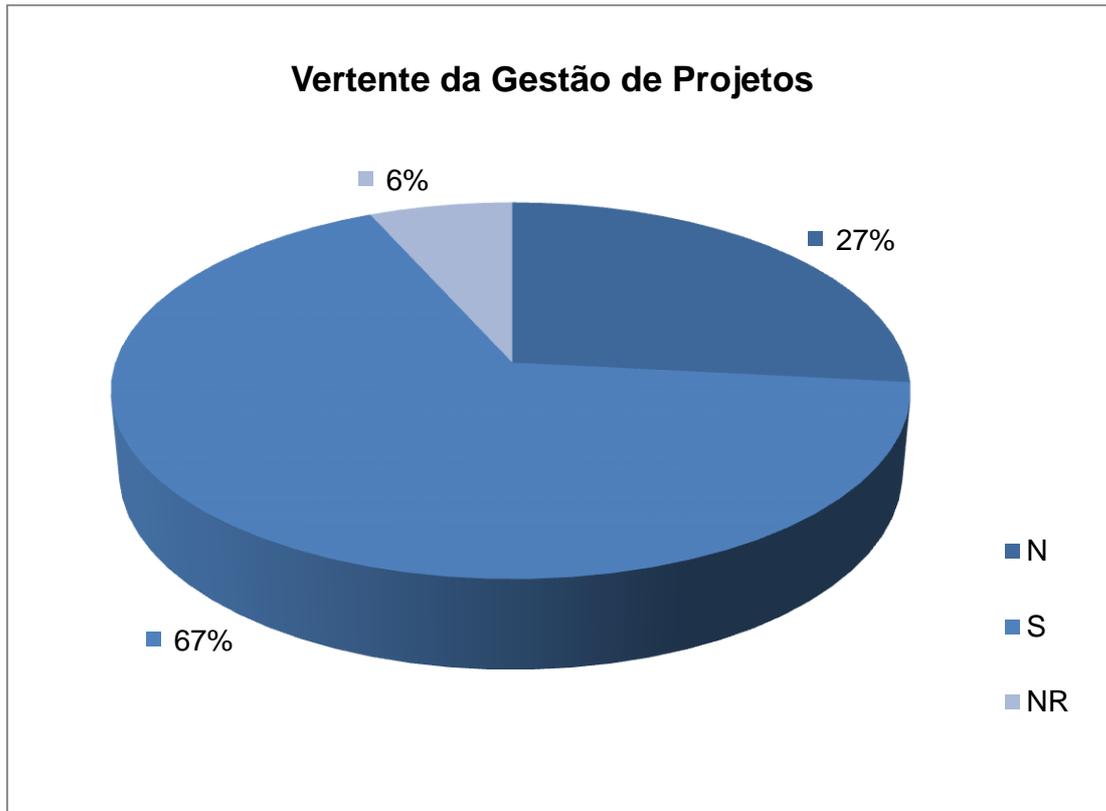


Fonte: Elaboração própria

Análise: De acordo com o gráfico, podemos concluir que 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.

Gráfico 3 – Vertente da Gestão de Projetos.



Fonte: Elaboração própria.

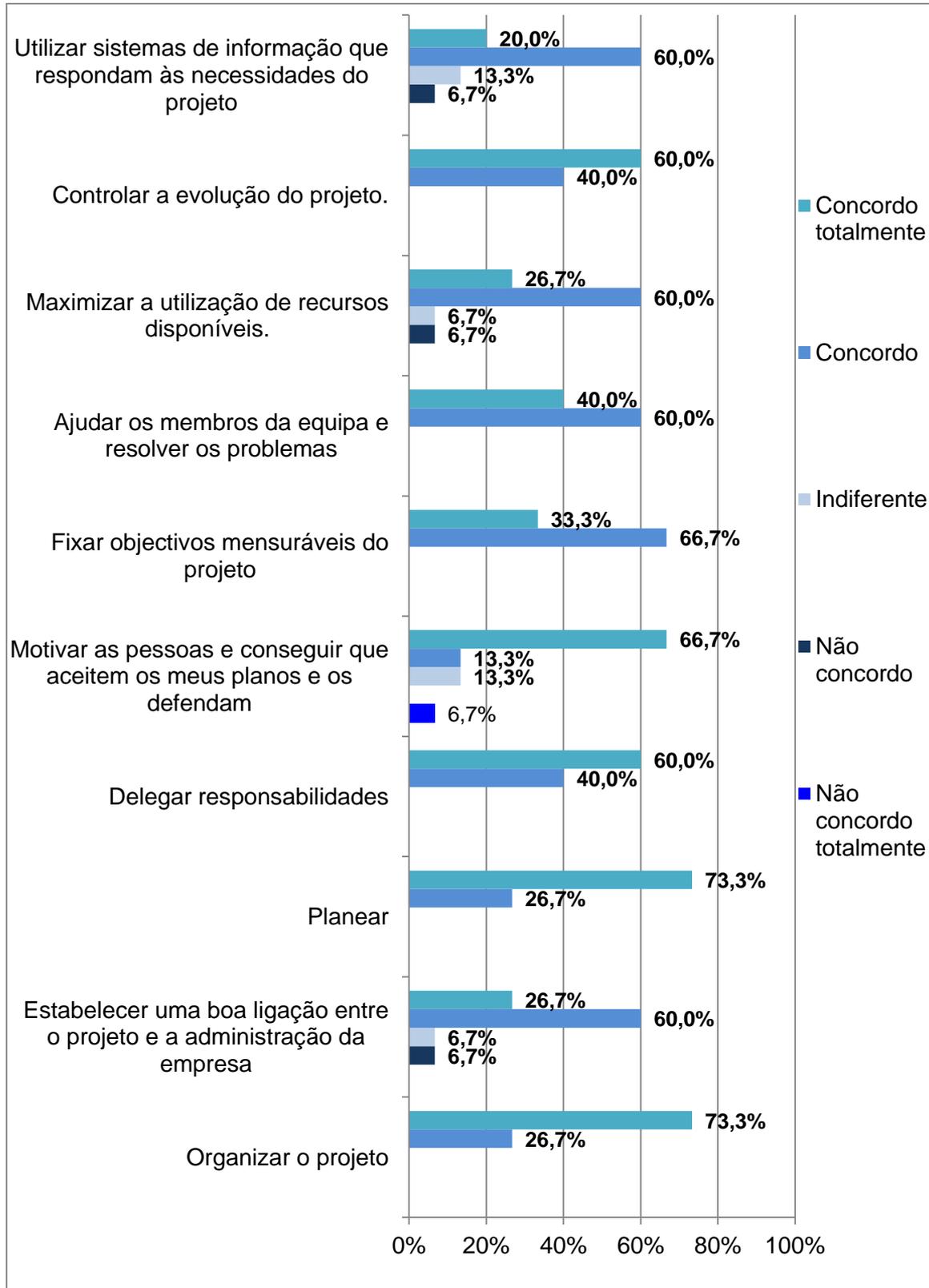
Quadro 25 – Legenda do Gráfico 1 – Vertente da Gestão de Projetos.

Legenda:	
N	Não
NR	Não Respondeu
S	Sim

Fonte: Elaboração própria.

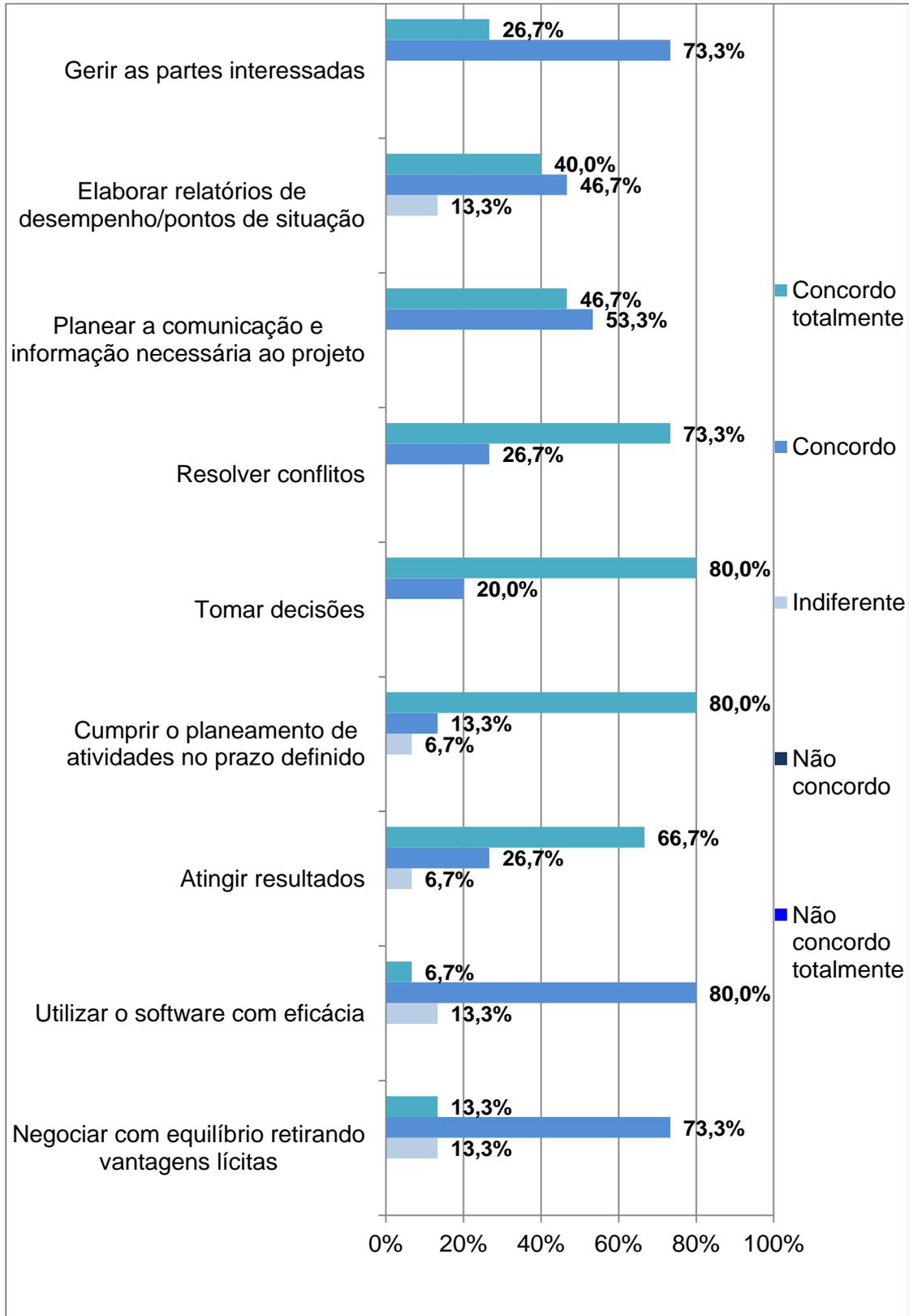
Análise: Os resultados evidenciam que a maioria da população inquirida, cerca de 61% trabalham na vertente de Gestão de Projetos diariamente, cerca de 27% dos inquiridos não trabalham diretamente na vertente da gestão de projetos, afirmando que trabalham em áreas afins e que não trabalham de uma forma direta mas acabam por desempenhar funções que estão relacionadas com a gestão de projetos. E cerca de 6% não respondeu à questão.

Gráfico 4 a)– Funções do Gestor de Projetos.



Fonte: Elaboração própria.

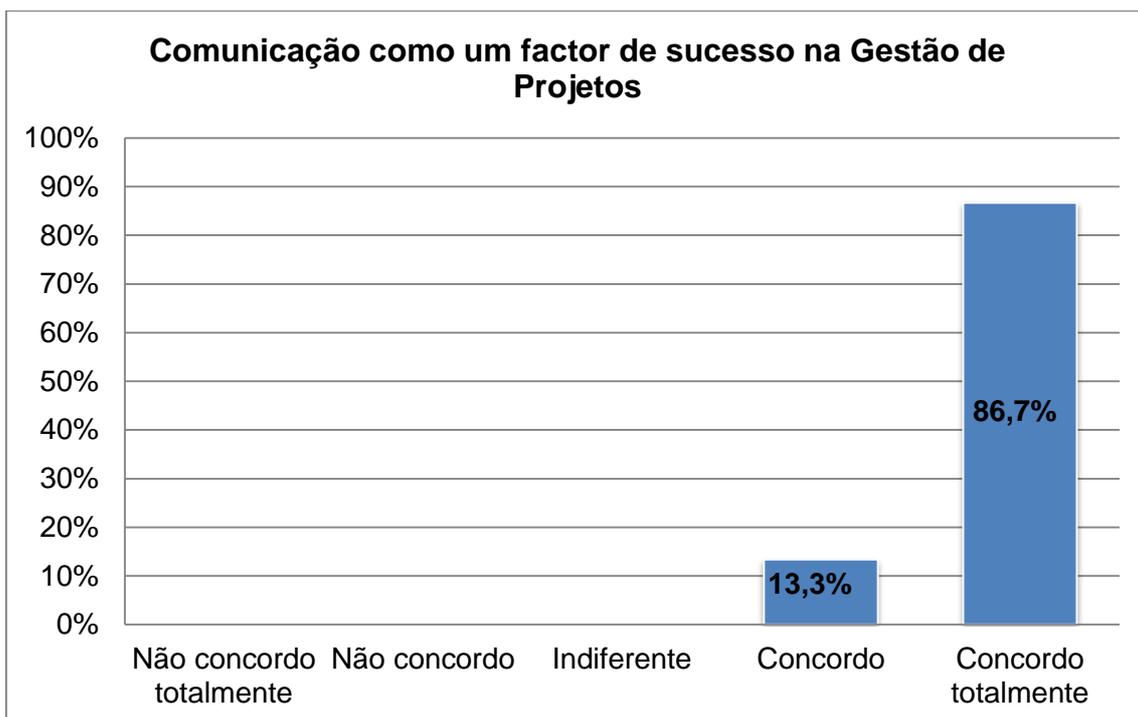
Gráfico 4 b) – Funções do Gestor de Projetos (cont.).



Fonte: Elaboração própria

Análise: Sendo o gestor de projeto as responsáveis pelo sucesso do projeto, as suas funções devem ser claramente definidas. E em consonância com o gráfico, é possível referir que tomar decisões e cumprir o planeamento de atividades no plano definido são as funções em que 80% dos gestores concordam totalmente. Cerca de 73,3% dos inquiridos estão de acordo com as funções de resolver conflitos, planear e organizar o projeto. A não concordância revela-se pouco significativa, onde 6,7% dos inquiridos não concordam que a função de os gestores passe por terem de utilizar sistemas de informação que respondam às necessidades do projeto, maximizar os recursos disponíveis e estabelecer uma boa ligação entre o projeto e a administração da empresa. Relativamente à função de ter de motivar as pessoas a conseguir que aceitem os seus planos como gestor e que os defendam, cerca de 6,7% chegam mesmo a discordar totalmente. Em geral, todas as qualidades relevam-se adequadas a um gestor de projetos, mas certas qualidades podem ser mais apropriadas e procuradas pela organização num gestor de projetos.

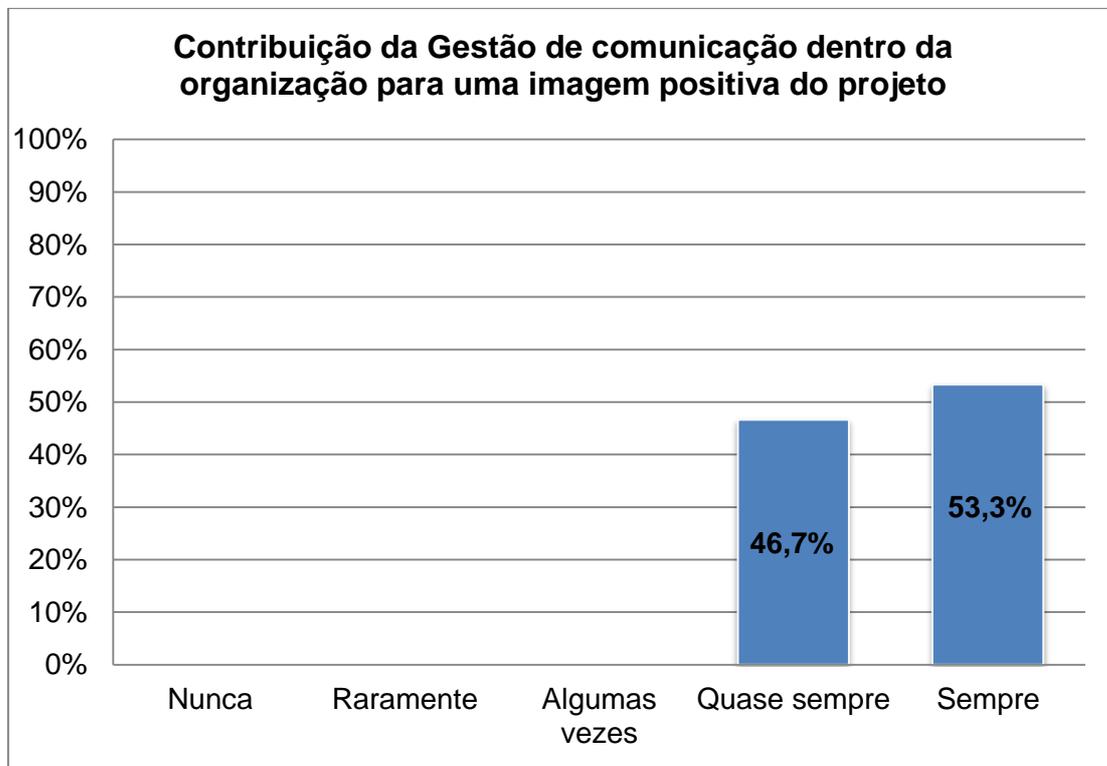
Gráfico 5 – Comunicação como um fator de sucesso na Gestão de Projetos.



Fonte: Elaboração própria

Análise: Podemos observar pelo gráfico que relativamente à questão “a comunicação é um fator de sucesso na gestão de projetos?”, não há dúvidas que a comunicação é considerada pelos inquiridos como um fator de sucesso na gestão de projetos. Onde 13,3% concorda e os restantes 86,7% concordam totalmente. Logo, 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.

Gráfico 6 - Contribuição da Gestão de Comunicação.

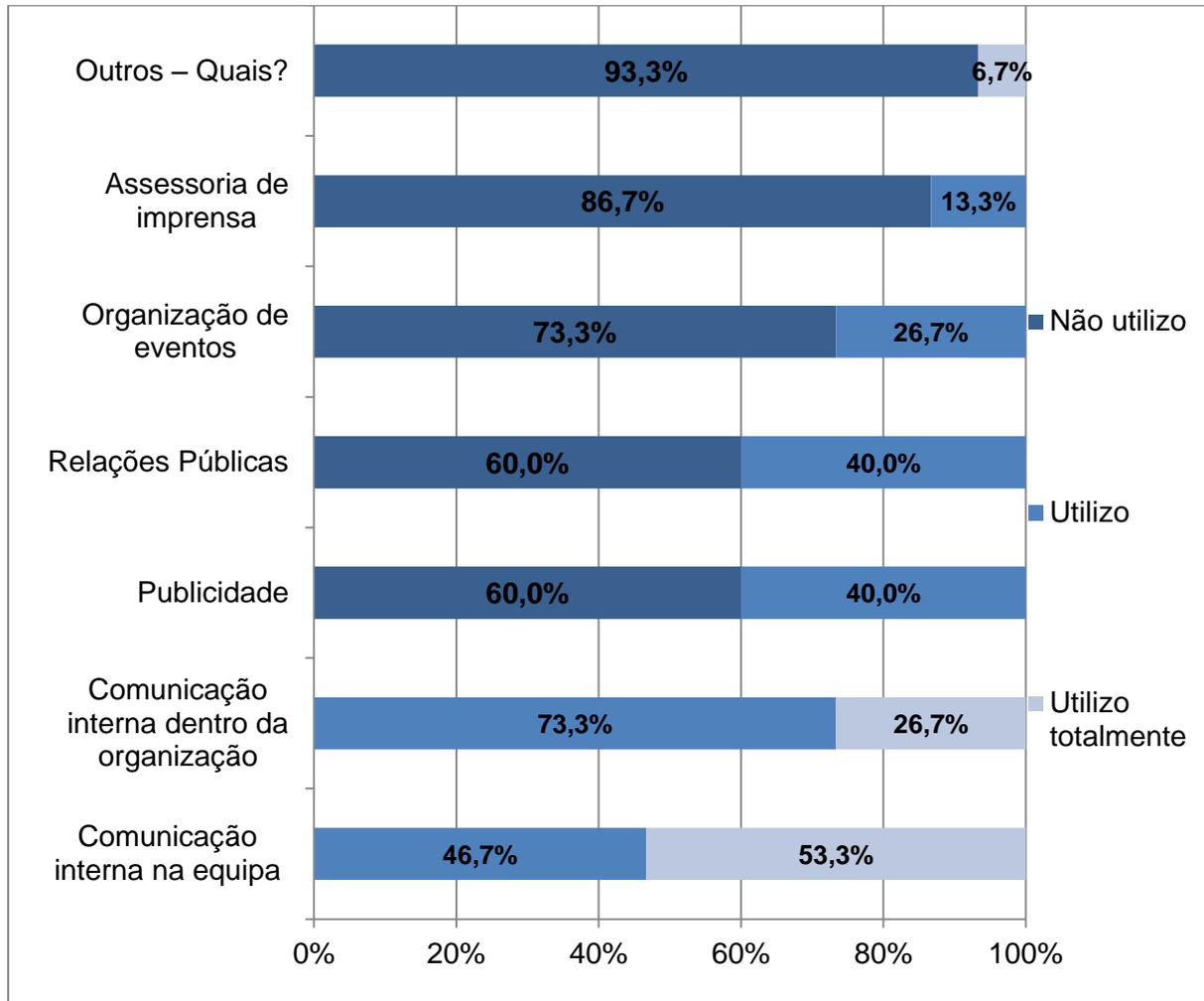


Fonte: Elaboração própria.

Análise: A partir da observação deste gráfico, podemos dizer que 53,3% dos inquiridos considera que a gestão da comunicação dentro da organização contribui sempre para uma imagem positiva do projeto e os restantes 46,7% dos inquiridos declarou que quase sempre a considera positiva. Perante esta apreciação, resta

dizer que, de um modo geral, a gestão da comunicação contribui para uma boa imagem do projeto, na medida em que para assegurar o sucesso do projeto é importante identificar e classificar as partes. Portanto, uma comunicação interna eficiente é fundamental para a adesão dos diferentes Stakeholders ao projeto gerando percepções positivas.

Gráfico 7 –Técnicas de Comunicação desenvolvidas num Projeto.

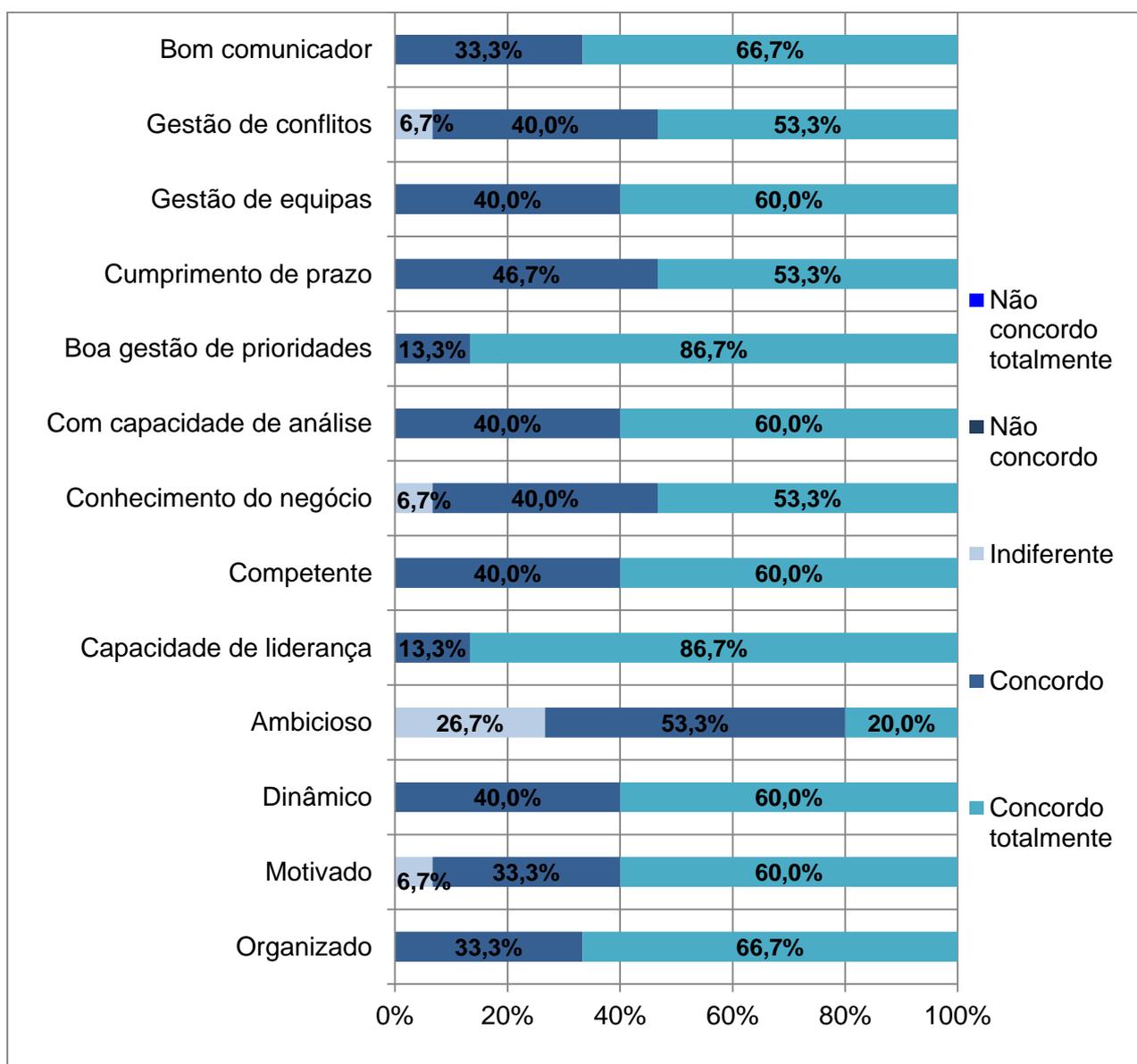


Fonte: Elaboração própria.

Análise: 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. E ao analisar o gráfico é possível assegurar que a técnica que é desenvolvida por todos e também é a mais desenvolvida pelos inquiridos é a técnica de Comunicação interna na equipa, onde

cerca de 53,3% dos inquiridos afirmam utilizá-la totalmente. Outra técnica ainda utilizada por todos os inquiridos é a Comunicação interna dentro da organização, onde cerca de 73,3% utiliza e os restantes 26,7% utilizam totalmente. Por sua vez, as técnicas menos desenvolvidas pelos inquiridos é a Organização de eventos e a Assessoria de imprensa, onde cerca de 26,7% e 13,3%, respetivamente dizem utilizar. Já a Publicidade e as Relações públicas, são duas técnicas onde só cerca de 40% afirmam utilizá-las como técnicas de comunicação. A maioria dos inquiridos não dispõe de qualquer outra técnica de comunicação, à exceção de 6,7% que utiliza as reuniões de ponto situação.

Gráfico 8 – Qualidades do Gestor de Projetos.



Fonte: Elaboração própria

Análise: O papel do gestor de projetos é muito importante, como tal é preciso conhecermos as qualidades que estão e devem estar presentes num bom gestor de projetos. No entanto, o gestor de projeto não tem de padecer de um perfil único, e os requisitos profissionais podem variar muito. Cada empresa irá encontrar o indivíduo certo que preencha as suas necessidades. Porém, as qualidades acima apresentadas podem ser um bom ponto de partida. De acordo, com o gráfico é possível verificar que na opinião dos inquiridos não há nenhuma qualidade que não devia estar presente num gestor de projeto. No entanto, existem qualidades como a capacidade de gestão de conflitos, o conhecimento do negócio e a motivação que na opinião de cerca de 6,7% dos inquiridos é indiferente. Já, cerca de 26,7% considera indiferente que o gestor de projetos seja ambicioso. Aproximadamente, 66,7% dos inquiridos concordam totalmente em o gestor ser bom comunicador e organizado. Mas, as qualidades do gestor em saber estabelecer uma boa gestão de prioridade e ter capacidade de liderança são designadas como aquelas em que mais inquiridos, cerca de 86,7% concordam totalmente, isto é, as qualidades que consideram que mais se ajustam com os gestores de projetos.

Após a análise dos resultados, de seguida, será elaborada a conclusão que procura refletir a revisão bibliográfica e o estudo empírico ainda que exploratório elaborado neste trabalho de investigação.

6. Conclusão

O objetivo desta dissertação passa pela projeção e pelo fortalecimento da pesquisa em gestão de projetos, bem como do papel do gestor e da comunicação para a concretização de um projeto com êxito.

Através da revisão bibliográfica, foi possível verificar que todos os projetos consistem num número de diferentes fases que formam o ciclo de vida de cada projeto. Tem vindo a ser verificado que a maioria dos projetos é concluída com atraso e com custos acima do previsto. A aplicação das técnicas inerentes à gestão de projetos tem como objetivo introduzir melhorias a este nível, pois é aumentada significativamente a probabilidade do projeto atingir os objetivos para o qual ele foi criado, dentro do prazo estipulado, e dentro do custo esperado. E uma boa comunicação ajuda a cumprir esses requisitos e levar o projeto ao sucesso.

O facto de todos os projetos serem únicos e apresentarem um conjunto de características comuns, permite estudar a metodologia da gestão de projetos de uma forma geral, extraíndo soluções que são válidas para todo o tipo de projetos.

O estudo empírico permitiu perceber quais as funções dos gestores de projeto, que são consideradas pelos próprios profissionais desta área. Sendo o gestor de projeto as responsáveis pelo sucesso do projeto, as suas funções devem ser claramente definidas. É possível referir que tomar decisões e cumprir o planeamento de atividades no plano definido são as funções em que 80% dos gestores concordam totalmente. Cerca de 73,3% dos inquiridos estão de acordo com as funções de resolver conflitos, planear e organizar o projeto.

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 parcerias, pois não basta ter o melhor conteúdo. As pessoas precisam de saber da existência da empresa e do projeto, pois a comunicação e a constante divulgação do projeto assegura o compromisso.

O estudo empírico revelou que a maioria dos inquiridos considera que a gestão da comunicação dentro da organização contribui sempre para uma imagem positiva do projeto. Perante esta apreciação, resta dizer que, de um modo geral, a gestão da comunicação contribui para uma boa imagem do projeto, na medida em que para assegurar o sucesso do projeto é importante identificar e classificar as partes. Portanto, uma comunicação interna eficiente é fundamental para a adesão dos diferentes Stakeholders ao projeto gerando percepções positivas.

Ainda relativamente à comunicação os resultados revelam que 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. A comunicação interna dentro da organização surge em destaque dado que uma grande maioria dos inquiridos afirma que esta técnica é utilizada dentro da sua organização. Esta técnica é seguida pela comunicação interna na equipa, em que a maioria dos inquiridos afirma utilizá-la no âmbito da equipa.

A Publicidade e as Relações Públicas são duas técnicas reconhecidas mas que não são utilizadas pela maioria. Um pouco menos de metade dos inquiridos afirmam utilizá-las como técnicas de comunicação.

Relativamente às hipóteses colocadas no início da investigação considera-se validada a primeira hipótese “O trabalho do gestor de projetos é importante na medida em que contribui para uma correta implementação das fases do projeto tendo como objectivo final não permitir a derrapagem de custos”, dado que esta afirmação é comprovada pela revisão bibliográfica e pelo estudo empírico.

A hipótese dois “o trabalho do gestor de projetos poderá ser facilitado através da utilização da comunicação” considerou-se parcialmente validada dado que a maioria dos gestores de projeto não consideram a comunicação como uma função sua.

A hipótese três “a comunicação poderá alavancar a imagem da instituição” é validada dado que todos os gestores afirmam que a comunicação possibilita uma imagem positiva à instituição.

Sintetizando, a gestão de projetos é hoje um sector essencial para que as empresas consigam alcançar bons resultados. E é através dela que é possível definir objetivos, determinar e adequar prazos para o desenvolvimento das diversas etapas e especialidades de projeto, controlar custos ao longo do desenvolvimento do projeto, primar com a qualidade das técnicas adoptadas nos projetos e fomentar a comunicação, o que levam a contribuir para a direção, planeamento, controlo e execução do projeto na empresa e conseqüentemente, 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 dentro da equipa que deve fluir de forma natural acompanhada com uma comunicação eficaz para que os problemas e os conflitos que possam surgir sejam ultrapassados. Portanto, é tão importante criar como gerir um projeto.

Assim, ao conhecermos e percebermos o processo genérico subjacente a uma boa gestão de projetos, este servirá de orientação ao cumprimento dos objetivos pré-determinados. E, ainda repercutirá no futuro, pois a gestão de projetos assume um papel estratégico nas organizações.

As limitações desta investigação prenderam-se com o facto da comunicação no âmbito da gestão de projetos ser pouco estudada. O estudo empírico efetuado foi importante na medida em que foi analisada a opinião dos gestores de projeto sobre as suas funções e também sobre a comunicação no âmbito da gestão de projetos.

Este estudo empírico pretendeu ser um trabalho de investigação exploratório para permitir levantar informação útil a futuras investigações.

Referências Bibliográficas

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

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

Barros, H. (1991). *Análise de Projetos de investimento*. Edições Silabo, Lda 2ª edição. 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.

Bloom, B. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: Cognitive Domain*. McKay. New York.

Braga, A. (2003). *Gerência de Projetos - Preparação para Certificação PMP*. Emetrica: Brasília.

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

Brewer, J. L. (2005). *Project Management Best Practices to Increase Success*. IGI Global.

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

British Standard in Project Management 6079, ISBN 0 580 25594 8.

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).

Bullen, C. e Rockart, J. (1981). Appendix: a primer on critical success factors. In: Rockart JF, Bullen CV, editors. *The rise of managerial computing*. Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin. 383–423.

Burke, R. (1993). *Project Management*. John Wiley and Sons. Chichester.

Byrne, J. (1996). *Strategic Planning, Business Week*. August. pp.46-52.

British Standard in Project Management 6079, ISBN 0 580 25594 8.

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

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.

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

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.

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.

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

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

Dinsmore, P. (1992). *Gerência de programas e projetos*. Pini. São Paulo.

Dvir, D.; Lipovetsky, S.; Shenhar, A. e Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27 (9), 915-935.

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

Dinsmore, P. (1992). *Gerência de programas e projetos*. São Paulo: Pini

Dogbegah, R., Owusu-Manu, D. e Omoteso, K. (2011). A principal component analysis of project management competencies for the Ghanaian construction industry. *Australasian Journal of Construction Economics and Building* 11 (1), 26–40.

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

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

Dubouloz, C. J. (2003). *Métodos de análise dos dados em investigação qualitativa*. In Fortin, M. F., *O processo de investigação da concepção à realidade*. 3ª Edição. Loures: Lusociência, Cap. 19, pp. 305-320.

Dweiri, F., Kablan, M., (2006). Using fuzzy decision-making for the evaluation of the project management internal efficiency. *Decision Support System* 42 (2), 712–726.

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.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.

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.

Fryer, B. (1985). *The practice of construction management*. Collins, London.

Furasté, P. (2003). *Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas ABNT*. 12ª edição. Porto Alegre: Dáctilo-Plus.

Grey, S., (1995). *Practical risk assessment for project management*. John Wiley & Sons Editor.

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.

Kerzner, H. (1992). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. John Wiley & Sons, inc. New York.

Kerzner, H. (2001). *Applied Project Management Best Practices on Implementation*. John Wiley & Sons. USA.

Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos as melhores práticas*. Bookman Editora, 2ª Edição. Porto Alegre.

Koontz, H. e Weihrich, H. (1998). *Management: McGraw Hill International Editions*. 9ª Edição.

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

Kwak, Y. H. e Laplace, K. S.(2005). Examining risk tolerance in project-driven organization. *Technovation* 25, 691–695.

Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. e Wright, M. (2000). Strategic in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*. June1, vol.43, nº3, 249-267.

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. (2012). *La publicidad exterior en Portugal. Situación actual y perspectivas de evolución futuras*. Tese de Doutoramento. Universidade de Extremadura, Badajoz. Espanha.

Luck H. (2003). *Metodologia de proyectos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. RJ: Vozes. Petrópolis.

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

Marques, G., Gourc, D., Lauras, M., (2010). Multi-criteria performance analysis for decision making in project management. *International Journal of Project Management*. 29(8), 1057–1069.

Maximiano, A. (2002). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 2ª edição. Atlas. São Paulo.

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

Nascimento, C. (2007). *Gerenciamento de Prazos: Uma revisão crítica das técnicas em uso em empreendimentos em regime de EPC*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Naval. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

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.

PMBOK, (2012). *A guide to the project management body of knowledge*. PMI. 5ª Edição.

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

Pritchard, C. L. (1997). *Risk Management: Concepts and Guidance*. ESI International Editor.

Ramalhoto, F. (2013). *Marcas e Eventos: a influência do local do evento para a construção e comunicação da marca. Estudo de caso do Pavilhão do Conhecimento-ciência Viva*. Tese de Mestrado. INP. Lisboa. Portugal.

Reiss, B. (1993). *Project Management Demystified*. and FN Spon, London.

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.

Shaw, T., e White, C. (2004). Public relations and journalism educators' perceptions of media relations. *Public Relations Review* 30(4), 493-502.

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.

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

Söderlund, J. (2011). *Theoretical foundations of project management*. In: Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Söderlund, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford university press, New York, 37–64.

Tahai, A. E. e Meyer, M. (1999). A revealed preference study of management journals' direct influences. *Strategic Management Journal*. 20. 3, 279-296.

Taylor, F. (1995). *Princípios da administração científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

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

Turner, J. R. (2005). The role of pilot studies in reducing risk on projects and programmes. *International Journal of Project Management*, 23, 1-6.

Turner, J. R. (1993). *The Handbook of Project Based management – Improving the processes for achieving objectives*. England. Ed. McGraw-Hil Book Company Europe.

Turner, J.R. e Muller, R., 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*. 21, 1–8.

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

Vala, J. e Monteiro, M. (2000). *Psicologia social*. Fundação Calouste Gulbenkian. 4ª Edição. Lisboa.

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.

Welch, M., e Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

Wirth, I. e Taylor, D. (1995). Preliminary comparisons of six efforts to document the projects management body of knowledge. *International Journal of Project*

Management. 13(3), 109-118.

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

Xiaoyi Dai, C., Wells, W.G., 2004. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management* 22, 523–532.

Webgrafia

The Purdue Online Writing Lab (2013). Disponível em: <https://owl.english.purdue.edu>. Consultado em 10 de Janeiro de 2013

Brewer, J. L. (2005). Project Management Best Practices to Increase Success. IGI Global. Disponível em IGI Global: [http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=14609&ptid=361&t=project management best practices to increase success](http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=14609&ptid=361&t=project%20management%20best%20practices%20to%20increase%20success). Consultado em 30 de Setembro de 2013

Marques, G., Gourc, D., Lauras, M., (2010). Multi-criteria performance analysis for decision making in project management. *International Journal of Project Management*. 29(8), 1057–1069. Disponível em ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310001419>. Consultado em 15 de Julho de 2013

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17(6), 337 - 342. Disponível em: http://itee.uq.edu.au/~engg4800/_readings/two%20best%20guesses.pdf. Consultado em 25 de Junho de 2013

Archibald R., Filippo, I. e 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 (V). Disponível em PM world Journal: <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2012/11/PMWJ5-Dec2012-ARCHIBALD-DI-FILIPPO-Featured-Paper.pdf>. Consultado em 16 de Junho de 2013. Consultado em 5 de Maio de 2013.

Bon-Gang Hwang, Wei Jian Ng (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*. 31, 272–284. Disponível em ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786312000658>. Consultado em 1 de Setembro de 2013

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (DPLP) <http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx?pal=projecto>. Consultado em 3 de Fevereiro de 2013

Morris, P.; Jamieson, A. Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management. Local: PMI, 2004. Disponível em: <http://pmi.books24x7.com/viewer.asp?bookid=9343&chunkid=0639557031>. Consultado em 28 de Outubro de 2013.

Pemsel, S., W Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management* 31(1), 31–42. Disponível em ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786312000464>. Consultado em 25 de Julho de 2013.

Kwak, Y. H. (2003). Brief history of project management. disponível em: http://home.gwu.edu/~kwak/PM_History.pdf consultado a 20 de setembro de 2013.

Westerveld, E. (2003). The project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management* 21, 411–418.

Disponível em: http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/194038/the_project_excellence_model.pdf. Consultado em 29 de Setembro de 2013.

Anexos

Anexo I

Questionário aplicado a gestores de projetos e a membros da equipa de projeto.

Questionário para dissertação de Mestrado “A Gestão de Projetos e o papel da Comunicação na Gestão de Projetos”.

Nome:
Empresa:
Função:
Idade:
Sexo:

1. Trabalha na vertente da Gestão de projetos?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Comentários adicionais:

- 2. No quadro seguinte estão expostas as funções do gestor de projetos.
Por favor indique as que na sua opinião são mais ou menos importantes.**

Coloque a sua resposta nas opções abaixo de acordo com a escala de *Likert*.

Funções do Gestor	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Organizar o projeto					
Estabelecer uma boa ligação entre o projeto e a administração da empresa					
Planear					
Delegar responsabilidades					
Motivar as pessoas e conseguir que aceitem os meus planos e os defendam					
Fixar objectivos mensuráveis do projeto					
Ajudar os membros da equipa e resolver os problemas					
Maximizar a utilização de recursos disponíveis.					

Controlar a evolução do projeto.					
Utilizar sistemas de informação que respondam às necessidades do projeto.					
Negociar com equilíbrio retirando vantagens lícitas.					
Utilizar o software com eficácia					
Atingir resultados					
Cumprir o planeamento de atividades no prazo definido					
Tomar decisões					
Resolver conflitos					
Planear a comunicação e informação necessária ao projeto					
Elaborar relatórios de desempenho/pontos de situação					
Gerir as partes interessadas					

Comentários adicionais::

3. A comunicação é cada vez mais uma aliada à gestão. Considera a comunicação como um factor importante na gestão de projetos.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
A comunicação é um fator de sucesso na gestão de projetos?					

Comentários adicionais:

4. O papel e o contributo da gestão da comunicação no âmbito da gestão de projetos.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
	1	2	3	4	5
A gestão da comunicação dentro da organização contribui para uma imagem positiva do projeto?					

Comentários adicionais:

5. Desenvolve as seguintes técnicas de comunicação durante o desenvolvimento de um projeto:

	Não utilizo		Utilizo		Utilizo totalmente
	1	2	3	4	5
Comunicação interna na equipa					
Comunicação interna dentro da organização					
Publicidade					
Relações Públicas					
Organização de eventos					
Assessoria de imprensa					
Outros – Quais?					

Comentários adicionais:

- 6. No quadro seguinte estão expostas as qualidades do gestor de projetos. Por favor indique as que na sua opinião são mais ou menos importantes.**

Coloque a sua resposta nas opções abaixo de acordo com a escala de *Likert*.

Qualidades do Gestor	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Organizado					
Motivado					
Dinâmico					
Ambicioso					
Capacidade de liderança					
Competente					
Conhecimento do negócio					
Com capacidade de análise					
Boa gestão de prioridades					
Cumprimento de prazo					
Gestão de equipas					
Gestão de conflitos					
Bom comunicador					

Comentários adicionais:

Agradeço a sua colaboração!

Anexo II

Conjunto de questões para a entrevista aberta:

- O que significa para si uma boa gestão de projetos?
- Qual é a fase mais importante num projeto?
- A comunicação é importante numa gestão de projetos?
- De que maneira a comunicação contribui para o sucesso do projeto?
- Refira a importância da organização e da seleção da equipa de projeto.
- Qual a função mais importante de um gestor de projetos?
- Quais os factores críticos de sucesso do projeto?