

## O Profissional de Comunicação na Gestão de Projetos de engenharia – uma área de inovação

Teresa Ruão & Ana Isabel Lopes

*Universidade do Minho*

**Resumo:** Os desafios que se colocam aos profissionais de comunicação organizacional da atualidade são múltiplos, face à crescente complexidade dos mercados. Analisaremos neste trabalho um desses desafios, que pode constituir uma área de inovação e crescimento: a integração de profissionais (e investigadores) de comunicação nas equipas de gestão de projetos de engenharia. Para isso, promoveremos uma visão interdisciplinar, a partir dos campos da Comunicação Organizacional e da Gestão de Projetos de engenharia, na procura de novas soluções de comunicação relevantes para as organizações; e refletiremos sobre os desafios que se colocam ao profissional de comunicação na formação e acompanhamento das equipas de projeto. Esta análise será feita a partir do estudo de um departamento de gestão de projetos de industrialização numa empresa multinacional com fábrica em Portugal.<sup>1</sup>

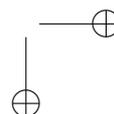
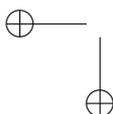
**Palavras-chave:** comunicação organizacional; gestão de projetos de engenharia; gestão da mudança; gestão de *stakeholders*; equipas virtuais.

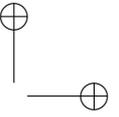
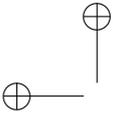
### Introdução

Os desafios que se colocam aos profissionais de comunicação da atualidade são múltiplos, face à complexidade dos mercados, à rapidez da informação proporcionada pelos canais *online* e à saturação da comunicação nos universos empresariais e institucionais. Analisaremos neste trabalho um desses desafios, que pode constituir em simultâneo uma área de inovação e crescimento: a

---

<sup>1</sup>This work is supported by: European Structural and Investment Funds in the FEDER component, through the Operational Competitiveness and Internationalization Programme (COMPETE 2020) [Project nº 002814; Funding Reference: POCI-01-0247-FEDER-002814]



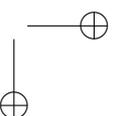
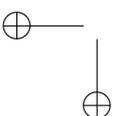


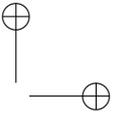
integração de profissionais (e investigadores) de comunicação nas equipas de gestão de projetos de engenharia.

Tradicionalmente, as equipas de gestão de projetos trabalham a comunicação de modo altamente tecnicista e muito assente em preocupações comportamentais. Uma visão útil, mas limitadora da atuação, sobretudo se atendermos à necessidade de rapidez e agilidade que apresentam as empresas dos nossos dias. Tal exige das equipas de projeto um elevado grau de compromisso, integração e autonomia, que é difícil de conseguir em grupos de trabalho temporários e mutáveis. Neste quadro, a comunicação constitui uma parte muito importante da atividade de um gestor de projetos, cuja função é criar uma equipa que desenvolva um produto/serviço para um cliente, nas condições e no *timing* exigidos.

Ora, no sentido de perceber como podem as Ciências da Comunicação intervir neste domínio – de modo a desenvolver a gestão empresarial e a promover a inovação na comunicação – iremos, neste trabalho, cruzar o conhecimento produzido no campo da Comunicação Organizacional com os modelos de ação próprios da Gestão de Projetos para encontrar algumas diretrizes inovadoras. Trata-se de áreas profissionais e do saber cujos interesses se intercetam em matérias como: a gestão dos fluxos de comunicação, a gestão de *stakeholders* ou a gestão da mudança. Ainda assim, não é comum que as equipas de projeto integrem profissionais de comunicação, ou que os responsáveis de projeto tenham formação em comunicação.

Assim, pretendemos neste trabalho promover uma visão interdisciplinar na procura de novas soluções de comunicação relevantes para as organizações; e refletir sobre os desafios que se podem colocar ao profissional de comunicação na formação e acompanhamento das equipas de projeto. Esta análise será feita a partir do estudo de um departamento de gestão de projetos de industrialização numa empresa multinacional com fábrica em Portugal.





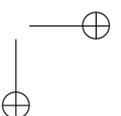
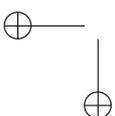
## Uma aproximação à Comunicação e à Gestão de Projetos

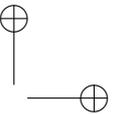
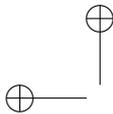
### A Comunicação Organizacional

Desde meados do século XX que a ciência tem procurado compreender e explicar como ocorrem os processos de comunicação humana. A Comunicação Organizacional tem acompanhando esta dinâmica, desde os anos 40, centrando-se na análise do comportamento humano em contexto empresarial ou institucional. Nessa década fundadora, dominava a perspectiva funcionalista da ciência, que influenciou os estudos de comunicação nas organizações, orientando-os para o uso de métodos quantitativos e a adoção de temas positivistas – como a eficiência dos canais de comunicação ou a relação ‘superior-subordinado’, e sua ligação à produtividade (Ruão, 2016).

Ao longo dos anos seguintes, os estudos do campo foram evoluindo e, na década de 60, a Comunicação Organizacional é já reconhecida como uma área científica autónoma, colocando a comunicação no centro da atividade organizacional (Ruão, 2016). Nesta época, encontramos os marcantes trabalhos de Katz e Kanh (1966), que defendem que as organizações são sistemas abertos (mais do que estruturas funcionalistas fechadas e circunscritas) e, como tal, devem ser estudadas sempre nesse contexto coletivo. Uma perspectiva partilhada por Weick (1979), que vai mais longe ao preocupar-se com os processos simbólicos que acontecem nas organizações, através da seleção e retenção de significados realizados por cada indivíduo. Esta ideia foi, aliás, desenvolvida por Tompkins (1984) e Kreps (1990) que consideram que as organizações são sustentadas pela comunicação e não são apenas ‘contentores’ de comunicação, já que esta é inerente à condição humana e é vital para a partilha de informação e ideias das quais as organizações dependem para existir.

Alinhado com esta perspectiva, Deetz (2001) resumiu a evolução do campo apresentando três formas atuais de compreender e enquadrar a comunicação nas organizações. Assim, de acordo com o autor, a Comunicação Organizacional pode ser vista como: (1) uma especialidade dos departamentos ou agências, sendo que esta ideia emerge da análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para o emprego; (2) um fenómeno particular que ocorre em organizações, à semelhança de outros como os de origem política ou económica; e





(3) uma maneira de descrever e explicar organizações que visa produzir uma teoria de comunicação sobre organizações.

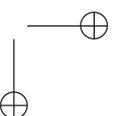
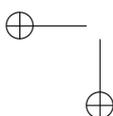
Tendo em conta esta evolução, adotaremos para este trabalho a definição crítica de Mumby (2001, p.586), segundo a qual a Comunicação Organizacional é “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais”. Como Mumby (2001), acreditamos que a comunicação nas organizações se constitui de trocas simbólicas, que se orientam para os macro-objetivos da organização, envolvendo (e respeitando) os públicos para que esses mesmos objetivos sejam atingidos.

### A Gestão de Projetos de Engenharia

A Gestão de Projetos constitui a disciplina que estuda e planeia a execução, controlo e concretização do trabalho de equipas organizacionais que pretendem atingir, com sucesso, objetivos específicos. Nasceu como um ramo da Gestão e dos Estudos Organizacionais, tendo evoluído significativamente desde os anos 1950, com a introdução de várias técnicas de planeamento e acompanhamento dos projetos, que eram até então realizados de modo mais ou menos *ad hoc* (Cleland & Gareis, 2006; Söderlund, 2011). Como consequência desta evolução, foi fundado em 1969 o *Project Management Institute* (PMI), uma organização profissional sem fins lucrativos<sup>2</sup>, que tem vindo a criar, desde então, normas e diretivas para a atividade.

Os projetos são, na verdade, ‘organizações temporárias’, que convocam recursos humanos, materiais e financeiros para serem geridos de forma inovadora no sentido de criar ou produzir um produto, um serviço ou um resultado únicos (PMI, 2013). E um projeto inclui (i) a definição de objetivos quantitativos e qualitativos a atingir, (ii) um conjunto de atividades que são complexas o suficiente para serem geridas (singularidade) e (iii) um início e fim estabelecidos (Cooke-Davies, 2001). Tratando-se de organizações (dentro de organizações) destinadas ao desempenho de tarefas complexas, as equipas de projeto têm de ser geridas para que se realizem as atividades estabelecidas, cumprindo os objetivos nos prazos previstos. Isto justifica a existência

<sup>2</sup>Ver mais sobre PMI em [www.pmi.org/about/](http://www.pmi.org/about/).





da figura do gestor de projetos que se encarrega de planejar e acompanhar a execução das atividades.

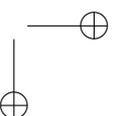
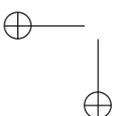
Convém ainda referir que cada projeto integra atividades de gestão da comunicação, que são planeadas e controladas pelo gestor de projetos, através da criação de planos e matrizes, que respeitam habitualmente *templates* já estabelecidos. Contudo, estes planos e documentos ilustram somente os principais momentos de comunicação entre os elementos do projeto (como reuniões mais importantes ou visitas de clientes), não contemplando planeamento estratégico<sup>3</sup>, com a definição integrada de objetivos, públicos/*stakeholders*, canais de comunicação, eixo ou tom da mensagem. A gestão da comunicação neste âmbito dedica-se antes aos processos, incluindo a criação, recolha, armazenamento, recuperação e distribuição das informações geradas no projeto. O PMI (2013) considera que estes processos fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações, necessárias para uma comunicação eficaz.

Convém, por fim, notar que os projetos de engenharia são uma das tipologias de projetos categorizados (que podem ainda ser financeiros, de recursos humanos, entre outros) e caracterizando-se por visar a elaboração de um novo produto, sistema ou processo, ou a sua melhoria. Assim, um projeto de engenharia pode ser definido como “(...) uma atividade de engenharia, não repetitiva e de qualquer dimensão, de todos os aspetos da indústria; estes projetos requerem frequentemente uma solução multidisciplinar. As pessoas envolvidas no projetos terão diferentes tarefas (...)” (Stone, 1988, p. 3).

### Duas áreas em interceção

Posto isto, torna-se possível perceber em que eixos se intercetam a Comunicação Organizacional e a Gestão de Projetos de engenharia. Num ambiente industrial (conforme o abaixo descrito no caso em estudo), a divisão de projetos para criação de novos produtos é incontornável: só assim se pode garantir uma resposta ágil o suficiente para satisfazer o mercado. E, nestes projetos, é

<sup>3</sup>Steyn (2003) definiu um modelo de desenvolvimento de *estratégias de comunicação*, que resumiu nas seguintes operações: (1º) análise do ambiente interno (com base nos seguintes fatores: perfil empresarial, visão, missão, valores, cultura, políticas e estratégias); (2º) identificação de *stakeholders*/públicos-chave (internos e externos); (3º) descrição de assuntos estratégicos; (4º) definição das implicações dos assuntos-chave para cada *stakeholder*; (5º) formulação da estratégia, isto é, dos caminhos a tomar para resolver os problemas; e (6º) desenvolvimento de um plano de comunicação estratégico à volta dos objetivos de comunicação (in Ruão, 2016).

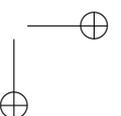
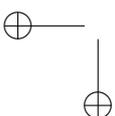




possível encontrar diferentes fluxos de comunicação formal e informal, cuja gestão é uma tarefa complexa.

Na verdade, no âmbito da Gestão de Projetos há problemas de natureza diversa que resultam de uma gestão ‘ineficiente’ da comunicação: "os principais problemas referem-se à falta de qualidade das especificações de requisitos e soluções e à falta de comunicação nas primeiras fases do ciclo de desenvolvimento. A importância de resolver estes problemas (...) é alta, já que estes estão a causar dispendiosos atrasos na parte final do projeto e soluções ineficientes" (Pernstål, Gorschek, Feldt, & Florén, 2015, p. 48). Além disto, "os papéis dos atores podem variar dependendo de fatores como o motivo da comunicação e o que está a ser comunicado, e também podem mudar durante o ciclo de desenvolvimento" (Pernstål et al., 2015, p. 48). Isto em muito contribui para um aumento da complexidade da comunicação em ambiente industrial, onde as pessoas trabalham com vários projetos em simultâneo, em diferentes fases e com diferentes equipas.

O intercâmbio de comunicação e informação dentro de uma organização – inclusive no ambiente dos projetos de engenharia – incluiu os tradicionais níveis descendente, ascendente e horizontal. A direção dos fluxos de comunicação dentro da organização define essa categorização clássica. O fluxo descendente suporta decisões organizacionais tomadas a nível superior que fluem para as pessoas que as executam. Como refere a literatura (Bell & Martin, 2008), quando os colaboradores recebem uma adequada comunicação descendente da administração, estes tornam-se motivados e agem com mais eficiência. Na verdade, é necessário comunicar orientações de trabalho de forma clara, assim como regras de segurança, dados sobre a estratégia organizacional, produtos e pontos de vista sobre questões controversas importantes. Por outro lado, o fluxo ascendente tem também um papel crucial no ambiente das organizações já que está implicado na resolução de problemas e na gestão inteligente de decisões. Este tipo de comunicação interna ascendente é muito importante para maximizar a criatividade, a partilha de conhecimento e a aprendizagem organizacional, uma vez que as práticas de comunicação bem-sucedidas incluem o *feedback* e a partilha de informações. Por sua vez, também o fluxo horizontal desempenha uma papel crucial nas organizações já que ocorre entre os pares a fim de permitir a execução de funções, a cooperação e a realização de projetos específicos, ou seja, é o fluxo que permite o desempenho de tarefas e o cumprimento do trabalho. Natural-



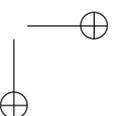
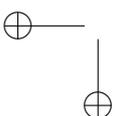


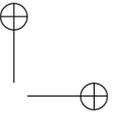
mente, cada um destes fluxos direcionais tem as suas funções e deve ser gerido adequadamente.

Para além disto, será relevante considerar que as organizações onde os projetos assumem um papel central são, por norma, entidades que têm de se adaptar rapidamente a mudanças, quer de produtos, quer de estrutura, como forma de responder à velocidade do mercado. Isto significa, portanto, que estas organizações têm de repensar, ciclicamente, os seus processos internos de modo a estarem preparadas para a mudança quando esta tiver de ocorrer, quer de forma planeada, quer de forma não planeada. Esta ideia é defendida por Machado (2003, p.141), por exemplo, que afirma que a mudança organizacional se trata “de uma área de atuação das organizações, que surge como natural consequência das pressões internas e externas a que as organizações são sujeitas, nomeadamente, aquelas que estão inseridas em contextos de mercados abertos e competitivos”. E estas mudanças acabam por afetar as pessoas dentro das organizações, pois podem significar mudanças nos processos de trabalho, a adoção de novas tecnologias ou mesmo alterações estruturais.

De acordo com Baptista (2003, p.1), “(...) as organizações passam por transformações crescentes ligadas aos avanços na área científica e tecnológica. Essas transformações levam a modificações não apenas de equipamentos, mas também nos processos de trabalho e na gestão de pessoas”. E a mudança não é fácil para o ser humano, mesmo enquanto membro de uma comunidade organizacional, porque implica, não raras vezes, uma mudança de cultura e mentalidade exigente. Por isso, e porque a gestão de projetos dos nossos dias exige flexibilidade, é importante refletir sobre os processos de mudança e de resistência que podem emergir, desempenhando aqui a comunicação um papel crucial, sobretudo no que diz respeito à gestão das pessoas

Elving (2005, p.131) afirma que “um dos propósitos da comunicação durante a mudança organizacional é prevenir a resistência à mudança, ou pelo menos tentar reduzi-la. [Aliás,] quando os níveis de resistência à mudança são baixos na organização é possível afirmar que a eficiência dos esforços para a mudança será maior”. Neste quadro, podem ser preparadas estratégias de comunicação que facilitem a aceitação da mudança e a adoção de novos comportamentos nas organizações. Algumas dessas estratégias sugeridas pela literatura são, por exemplo, manter as pessoas informadas e envolvidas durante todo o período de mudança (Klein, 1996), trabalhar as redes informais





de comunicação (van Vuuren & Elving, 2008), ou criar um plano de comunicação para a implementação da mudança (Clampitt & Berk, 1996).

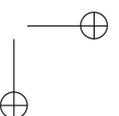
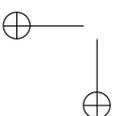
Posto isto, podemos perceber que as áreas da Comunicação Organizacional e da Gestão de Projetos de Engenharia parecem intercetar-se, apresentando condições para uma atuação concertada no ambiente interno das organizações. De facto, os conhecimentos e práticas do campo da Comunicação Organizacional podem ajudar nas seguintes dimensões: (1) identificação e gestão de *stakeholders*, por meio da criação de um plano de comunicação personalizado e detalhado; (2) implementação de práticas de gestão em contexto de trabalho de engenharia através da gestão da comunicação para a mudança; e (3) melhoria dos fluxos de comunicação formais e informais em equipas de projeto.

Tendo em conta esta linha de pensamento, apresentamos de seguida um estudo de caso realizado através da integração de especialistas de Comunicação Organizacional numa equipa de investigação de engenharia. E constituem objetivos deste estudo de caso: (1) analisar a possibilidade de integração de conhecimentos dos campos da Comunicação Organizacional e da Gestão de Projetos de engenharia com vista à procura de soluções relevantes para as organizações contemporâneas; e (2) refletir sobre os novos desafios que se colocam ao profissional de comunicação quando tem de promover o alinhamento estratégico em equipas temporárias de projeto, geograficamente dispersas e culturalmente diferentes.

## Um projeto, três áreas científicas

Apesar de ser frequente as empresas da área da engenharia e da produção industrial contarem com profissionais especializados em comunicação nos seus quadros, estes dedicam-se, por norma, a gerir a comunicação interna ou externa da organização como um todo, mais ou menos isolados do trabalho dos restantes departamentos da empresa; já não é tão frequente que estes especialistas trabalhem em conjunto na própria gestão da industrialização dos produtos. Na verdade, o trabalho de comunicação, quando centrado na comunicação interna, acaba por não se envolver com o trabalho técnico orientado para produção da empresa.

Assim, será mais fácil compreender como pode o departamento de compras, que trata da aquisição de matérias-primas, interferir diretamente na di-





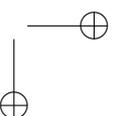
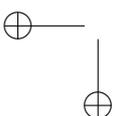
nâmica da produção, ou mesmo o departamento de manutenção, que tem de garantir que todas as máquinas funcionem na linha de montagem. Todavia, o desafio dos profissionais de comunicação é mais complexo, porque devem cuidar de todas as interações comunicativas a acontecer na empresa, envolvendo públicos muito distintos (diretos/indiretos) e, por vezes, em contextos complexos, como acontece em organizações com localizações dispersas. Posto isto, este trabalho dedicar-se-á a compreender como podem estas valências dos profissionais e departamentos de comunicação ser aplicadas em pequenas organizações temporárias (Lundin & Söderholm, 1995) – os projetos –, dentro de uma organização maior – a ‘organização-mãe’.

### O estudo de caso

A possibilidade de integração do trabalho da Comunicação Organizacional e da Gestão dos Projetos de engenharia foi, então, analisada segundo os pressupostos indicados e através de um estudo de caso. Foi examinado o trabalho de um departamento de gestão de projetos de industrialização de uma empresa multinacional do setor automóvel, com fábrica em Portugal, integrando uma equipa de investigação que tinha como tarefa a melhoria das práticas da gestão de projetos de engenharia no departamento em questão. A equipa integrava três áreas científicas distintas, duas do ramo da Engenharia e a outra das Ciências da Comunicação, mais especificamente da Comunicação Organizacional.

A necessidade de integrar na equipa elementos da área da Comunicação Organizacional surgiu, inicialmente, para responder ao desafio de criar/fomentar a utilização de uma rede social interna, através da qual seria incrementada a partilha de informação e conhecimento de modo mais transparente, eficaz e eficiente. Contudo, apesar do desafio estar de forma geral definido à partida, não havia orientações quanto à forma como se poderia integrar o conhecimento da área da Comunicação num contexto, até à data, puramente técnico, gerido por engenheiros e muito centrado em métricas quantitativas.

Perante a situação, o primeiro desafio que se colocou foi perceber onde e como se poderia enquadrar conhecimento da área da Comunicação Organizacional para alavancar o conhecimento, as técnicas e as práticas de engenharia, bem como os conceitos da gestão e crenças organizacionais já estabelecidas em torno da gestão de projetos. Face a isto, o trabalho iniciou-se com uma análise documental (dados secundários) das diretivas existentes na organiza-



ção relativamente à gestão da comunicação e de *stakeholders*, complementada pela recolha de informação através de inquéritos, entrevistas, grupos de foco e observação direta (dados primários). À exceção do inquérito, que foi orientado para os temas específicos da comunicação, os restantes instrumentos de recolha de dados foram pensados de modo mais abrangente para analisar também para questões técnicas relacionadas com a gestão de projetos.

Os resultados desta primeira fase de investigação ajudaram a definir a metodologia de trabalho. Em primeiro lugar, fez-se um mapeamento dos fluxos de comunicação necessários para a execução das tarefas de gestão de projetos, com o objetivo de identificar problemas e oportunidades de melhoria. Identificadas as barreiras de comunicação que poderiam pôr em causa o sucesso dos projetos, definiram-se três níveis de atuação da Comunicação Organizacional: (1) a comunicação técnica, (2) a comunicação para a mudança e (3) comunicação integrada, conforme ilustra a Figura 1.

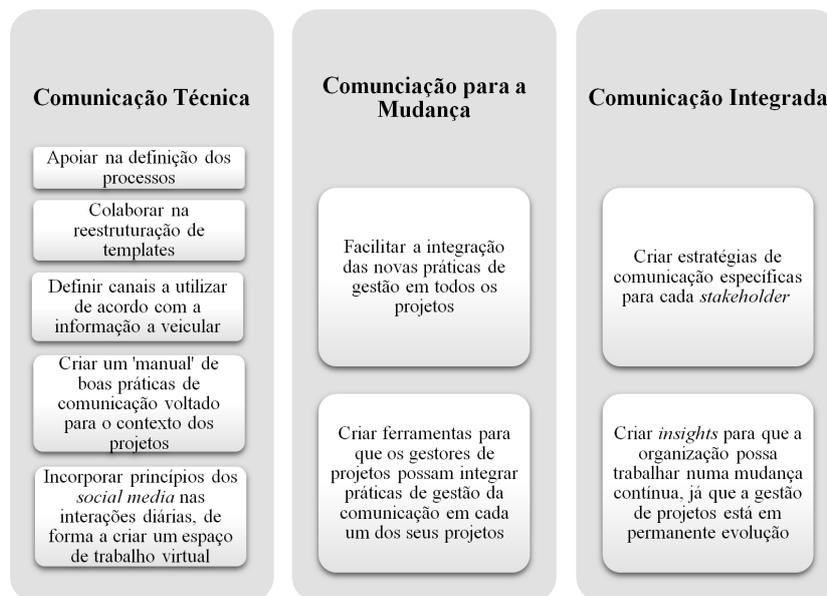


Figura 1. Plano da Comunicação Organizacional: identifica os níveis de ação da comunicação em projetos de engenharia

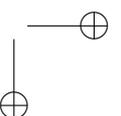
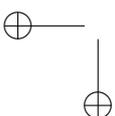


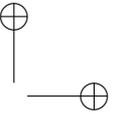
### O plano de intervenção

O trabalho de diagnóstico revelou, assim, a necessidade de atuação em três domínios para melhoria da comunicação na gestão de projetos. O primeiro domínio, a *comunicação técnica*, centra-se na análise do papel de comunicação no processo de gestão e na procura de estratégias e de ferramentas que facilitem as interações de grupo. O segundo domínio, a *comunicação para a mudança*, destina-se à criação e implementação de planos de comunicação que visem a aceitação da mudança face à introdução de novas práticas de gestão de projetos pela organização. Por fim, a *comunicação integrada*, dedica-se à gestão continuada da comunicação e à gestão da mudança a longo prazo, agindo no âmbito da cultura organizacional, de modo a que todos os *stakeholders* compreendam e aceitem a necessidade de maior agilidade nas práticas de gestão de projetos como forma de garantia de futuro para a organização.

Na verdade, a implementação de melhorias nestas três vertentes da comunicação nos projetos considera ainda outras questões, como a aptidão de cada indivíduo, neste caso dos gestores de projeto, para a gestão da comunicação e para a gestão dos *stakeholders*. E pretende, neste âmbito, promover a capacitação e o *empowerment* destes profissionais para a atuação comunicativa. Até porque devemos considerar sempre o período pós implementação da mudança, momento em que os gestores de projeto retomarão as suas atividades regulares, sem o apoio de um equipa ou departamento de comunicação convocados para os períodos da mudança. Nesta circunstância, cabe os gestores de projeto garantir que as transformações são verdadeiramente aceites e interiorizadas, promovendo, eventualmente, uma quarta fase de atuação, onde é feita uma avaliação e acompanhamento do que foi implementado.

Além do mais, a proposta desenvolvida não se aplica a este ou aquele projeto em particular, mas deve ter em conta todos projetos em que a organização está envolvida. Na verdade, todas as dimensões trabalhadas se enquadram numa estratégia de introdução de agilidade e flexibilidade – ou de *instabilidade adaptativa*, como sugerem Gioia *et al.* (2000), para caracterizar a capacidade organizacional de adequação às mudanças do mercado num quadro de continuidade, ou seja, mantendo os elementos considerados nucleares da sua identidade. E a comunicação parece conseguir proporcionar um ambiente de mudança controlada, impulsionada pela necessidade permanente que as organizações atuais têm de inovar. Nesse sentido, a noção de *instabilidade*





*adaptativa* é positiva e resolve o conflito, ao integrar a ideia de uma *instabilidade construtiva* (fluída e dinâmica), num caminho *adaptativo* (de mudança na continuidade) e não de corte com o passado. A mudança sem convulsões passaria pela injeção de “ambiguidade intencional” no sistema interpretativo das organizações, de forma a criar espaço para um repensar cíclico dos assuntos em função das necessidades internas e externas. Pelo que comunicação tem demonstrado ter um papel fundamental na gestão da mudança, como, de resto, confirmamos no estudo de caso realizado no contexto dos projetos de engenharia, e cujos resultados sintetizamos na Tabela 1:

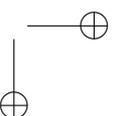
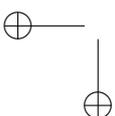


Tabela 1. Resultados do Estudo de Caso  
**Cenário de ‘Instabilidade Adaptativa’**

<b>Questões Gestão de Projetos</b>	<b>Soluções Comunicação</b>	<b>Continuidade Mudança</b>
As equipas apresentam diferentes níveis de conhecimento sobre a gestão de projetos	A Comunicação deve criar um Manual de Gestão de Projetos para cada área da empresa	A gestão da mudança deve ser adequada a todos os níveis de conhecimento
As equipas têm dezenas de listas de verificação e <i>templates</i> no processo atual de gestão de projetos	A Comunicação deve desenvolver uma plataforma agregadora de toda a informação	A gestão da mudança deve envolver os usuários na construção e teste da plataforma
As equipas mudam com frequência	A Comunicação deve criar eventos que desenvolvam a identidade e o sentimento de pertença das equipas temporárias	A gestão da mudança deve conceber eventos para momentos cruciais do processo de mudança: lançamento, desenvolvimento, encerramento
As equipas são multiculturais e podem estar geograficamente dispersas	A Comunicação deve promover o alinhamento estratégico por via de mecanismos <i>online</i> que aproximem e promovam o espírito de partilha e cooperação.	A gestão da mudança deve desenvolver planos de atuação com equipas virtuais, reconhecendo e abraçando o ambiente <i>online</i>
As equipas apresentam sobrecarga de trabalho	A Comunicação deve promover o uso da rede social interna para melhorar a gestão do tempo	A gestão da mudança deve desenvolver planos de atuação para melhorar a gestão do trabalho e evitar o <i>stress</i> laboral
As equipas têm falta de conhecimento sobre os princípios básicos de funcionamento da comunicação humana	A Comunicação deve promover ações de formação sobre comunicação, para capacitar e empoderar os gestores	A gestão da mudança deve alargar o reconhecimento do papel da comunicação na gestão de projetos
As equipas implementam as mudanças por método vertical – de cima para baixo	A Comunicação deve criar mecanismos de comunicação para o envolvimento, assentes na comunicação <i>bottom-up</i>	A gestão da mudança deve reconhecer as resistências que a mudança <i>top-down</i> gera e desenvolver planos de envolvimento estratégico.

Posto isto, torna-se mais claro o papel a desempenhar pelo profissional de comunicação organizacional no contexto da Gestão de Projetos de engenharia. A quantidade de informação armazenada e trocada e a dimensão e variabilidade das equipas exigem a sua gestão sistematizada, ou seja: (1) a definição da estratégia de comunicação – incluindo a identificação dos objetivos, dos *stakeholders*-chave e do eixo/conceito (ou ideia fundamental a comunicar de

acordo com as características do projeto, dos públicos e as *lessons learned*<sup>4</sup>); (2) o planeamento da comunicação – que deve integrar a programação dos conteúdos das mensagens de acordo com o eixo de comunicação estabelecido, a determinação dos canais a usar, a definição dos *timings* de atuação (de acordo com as fases dos projetos), a orçamentação e a avaliação da comunicação realizada; e, finalmente, (3) a introdução de ajustamentos à estratégia e ao plano de comunicação, em função dos resultados da avaliação (aconselhável no período intermédio do projeto). Para evitar dispersão e redundância da informação e promover a interação social fundamental ao ser humano, é portanto fundamental abordar a comunicação de forma sistemática e estratégica – como podemos ver em modelo desenvolvido na Tabela 2.

Tabela 2. Modelo de gestão da comunicação em projetos de engenharia

Processo de GP	Fases da Gestão da Comunicação
Gerir	<b>1. Desenhar a Estratégia de Comunicação</b>
	- Definir objetivos de Comunicação
	- Definir <i>stakeholders</i> -chave
Comunicar	- Definir <i>eixo</i> de comunicação (conceito)
	<b>2. Desenhar o Plano de Comunicação</b>
	- Determinar Mensagem-chave
	- Identificar canais de comunicação
	- Calcular custos
Mudar	- Avaliar execução do plano
	<b>3. Redesenhar a Estratégia e o Plano de Comunicação</b>

## Discussão

Como vimos já, as equipas de projeto são efémeras, o esforço de constituição de uma equipa é grande e o sentimento de pertença nem sempre é desenvolvido, sendo isto agravado pelo facto de cada indivíduo trabalhar em vários projetos em simultâneo. Ora, tudo isto cria barreiras a um funcionamento plenamente eficiente destas equipas. É uma das soluções para melhorar a Gestão

<sup>4</sup>*Lessons Learned* é o nome dado ao conhecimento adquirido por uma organização em projetos anteriores. É um dos eixos fundamentais na Gestão de Projetos uma vez que permite otimizar os esforços da organização, minimizando a probabilidade de erros e falhas (Project Management Institute, 2013).

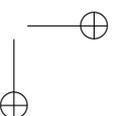
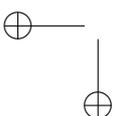


de Projetos é ensinar os colaboradores a agirem nesta dinâmica *adaptativa* das organizações da atualidade, comprometendo-os com a estratégia global da empresa (ou seja, aquela que está para além do projeto particular). E esse alinhamento e compromisso das equipas de trabalho exige mais da comunicação interna.

Tradicionalmente, a Gestão de Projetos preocupa-se com a transmissão de informação às equipas e seu registo e arquivo, esquecendo com frequência a importância da interação humana que constitui a base para todo e qualquer entendimento entre indivíduos. Contudo, nos últimos anos, tem emergido uma tendência de investigação que parece dar relevância à gestão da dimensão ‘social’ dos projetos. Um exemplo disto é o aparecimento do designado *Social Project Management* (SPM), uma área da gestão de projetos cujo objetivo é melhorar a comunicação através do uso dos *social media*, disponibilizando as informações em tempo real, apoiando uma gestão iterativa e incremental, melhorando a eficácia, simplificando o trabalho remoto, facilitando o *branding* pessoal e dos projetos e estimulando os debates (Sponselee, 2016).

Apesar desta evolução, consideramos que é preciso ir mais longe, trazendo para a gestão de projetos profissionais com formação na área da comunicação. Isto constitui uma oportunidade não só para os profissionais de Comunicação Organizacional, mas também para as práticas de Gestão de Projetos, que sairão enriquecidas com a integração da perspectiva das Ciências da Comunicação. Uma integração ainda mais relevante quando se trata da gestão das equipas virtuais propostas pelo SPM, que, devido à distância física, não têm facilitada a tarefa da comunicação informal, crucial para o entendimento dentro das organizações. Apesar das ferramentas informáticas procurarem esbater estas barreiras, criando proximidade, o trabalho de gestão da comunicação destas equipas será sempre um desafio acrescido, pois o seu alinhamento é complexo (por vezes até por barreiras culturais) e a entropia mais frequente.

Por fim, convém não esquecer que é fundamental concertar as dinâmicas de comunicação da gestão de projetos com o departamento de comunicação da organização. Este alinhamento é especialmente relevante para, por um lado, garantir a coerência com a estratégia global da organização e, por outro, assegurar a continuidade do trabalho e o legado deixados no final de cada projeto.





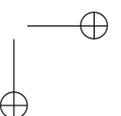
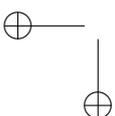
## Conclusão

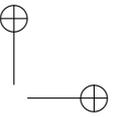
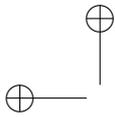
As organizações contemporâneas parecem estar, cada vez mais, voltadas para um modelo de trabalho assente na gestão de projetos, o que implica uma abordagem diferente à comunicação, mas igualmente importante no sucesso destas equipas. Neste contexto, o trabalho de gestão da comunicação tem vindo a sofrer alterações e alargamentos de âmbito ao longo dos anos, para acolher os diferentes modelos organizacionais adotados.

No quadro da Gestão de Projetos, os profissionais de comunicação enfrentam, hoje, novos desafios, que os obriga a regressarem aos modelos mais funcionalistas e tecnicistas da comunicação, que caracterizaram a emergência dos estudos de Comunicação Organizacional na década de 1940 – preocupados com a eficiência e a eficácia dos fluxos de mensagens com efeitos sobre a produtividade. Mas apoiar a Gestão de Projetos de engenharia, onde os fluxos de comunicação são altamente técnicos e complexos, significa ir mais longe e promover uma adaptação dos modelos de comunicação simbólicos e interpretativos – mais preocupados com a gestão das impressões, marcantes da segunda metade do século XX -, à gestão de equipas de trabalho voláteis, multiculturais e, em alguns casos, virtuais. Isso implica trazer para o puzzle da comunicação de projetos temas como a cultura, a identidade, a imagem ou as marcas organizacionais. Procura-se, acima de tudo, adaptar o conhecimento produzido sobre a Comunicação Humana aos ambientes industriais, com o objetivo de facilitar o trabalho através de melhorias dos fluxos de comunicação entre as pessoas.

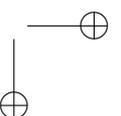
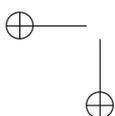
## Referências

- Baptista, R. D. (2003). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. *BOCC: Biblioteca on-Line de Ciências Da Comunicação*: 1-5.
- Bell, R. & Martin, J. (2008). The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5 (2): 125-141.
- Clampitt, P. G. & Berk, L. R. (1996). Strategically communicating organi-

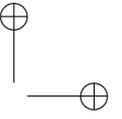
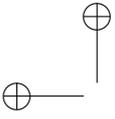




- sational change. *Journal of Communication Management*, 1 (1): 15-28. <http://doi.org/10.1108/eb023416>
- Cleland, D. I. & Gareis, R. (2006). *Global project management handbook: planning, organizing, and controlling international projects*, Second Edition. Project Management Journal.
- Cooke-Davies, T. J. (2001). *Towards improved project management practice: uncovering the evidence for effective practices through empirical research*. Leeds Metropolitan University.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. Jablin & L. Putnam (eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2): 129-138. <http://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Gioia, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2000). Identity, image, and organizational adaptive instability. *Acad. Manage. REV.*, January, 25 (1): 63-81.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2): 32-46. <http://doi.org/10.1108/09534819610113720>
- Kreps, G. (1990). *Organizational communication*. New York: Longman.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4): 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Machado, R. J. (2003). Os contributos da comunicação interna para o desenvolvimento de processos de mudança. *Educação E Formação*, (8): 140-153.



- Mumby, D. K. (2001). Power and politics. In F. Jablin & L. Putnam (eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pernstål, J.; Gorschek, T.; Feldt, R. & Florén, D. (2015). Requirements communication and balancing in large-scale software-intensive product development. *Information and Software Technology*, 67: 44–64. <http://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.06.007>
- PMI. (2013). Chapter 2.4 – Project Life Cycle. In *A guide to the project management body of knowledge*, 5th Ed. (pp. 38-46). <http://doi.org/10.1002/pmj.21345>
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13 (2): 153-176. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- Sponselee, M. (2016). Effects of social media on project management. In *Strategic integration of social media into project management practice* (pp. 16-34). IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-4666-9867-3.ch002>
- Stone, R. (1988). *Management of engineering projects*. Brunei University, Uxbridge, Middlesex: MacMillan Education.
- Tompkins, P. K. (1984). The functions of human communication in organization. In C. Arnold & J. Bowers (eds.), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-713). Boston: Allyn & Bacon.
- van Vuuren, M. & Elving, W. J. L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 349-359. <http://doi.org/10.1108/13563280810893706>



Weik, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Weasly.

