

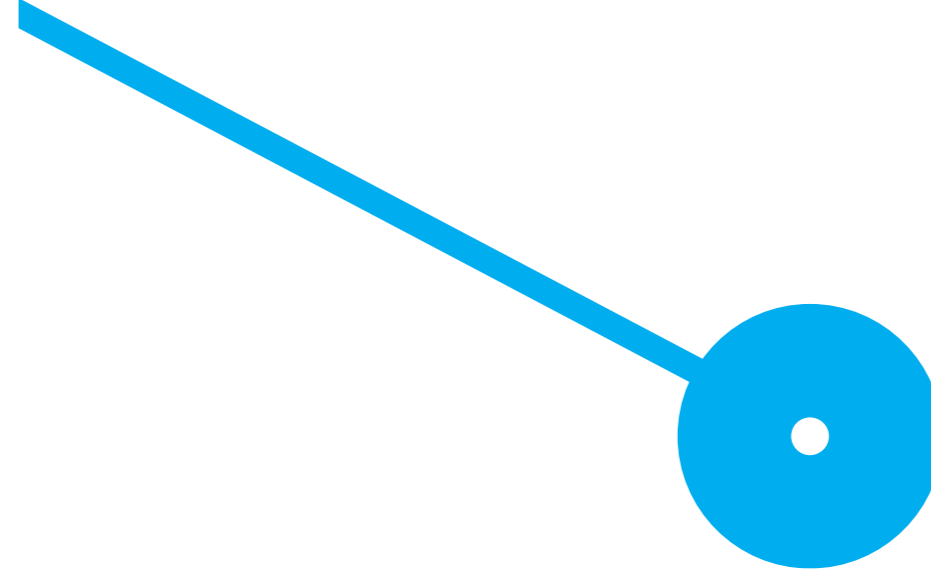
A influência do estilo de comunicação do gestor de projeto na motivação das equipas

Marisa Elisabete Abreu Machado

A influência do estilo de comunicação do gestor de projeto na motivação das equipas

Marisa Elisabete Abreu Machado

01/2021



—
ESCOLA

SUPERIOR

DE TECNOLOGIA

E GESTÃO

POLITÉCNICO

DO PORTO

M

—
MESTRADO

GESTÃO DE PROJETOS

A influência do estilo de comunicação do gestor de projeto na motivação das equipas

Marisa Elisabete Abreu Machado

Orientadores: Maria Teresa Barros

Nelson Duarte

AGRADECIMENTOS

O meu primeiro agradecimento vai para os meus orientadores, Professora Maria Teresa Barros e Professor Nelson Duarte, pelo empenho e paciência com que orientaram este trabalho. Um agradecimento especial à Professora Maria Teresa Barros pela amabilidade que foi tendo comigo ao longo destes meses, sempre com uma palavra motivadora para dar.

Não posso deixar de agradecer à Margarida Sousa, pessoa que me acompanha desde a Licenciatura até aqui a nível escolar, mas também pessoal. O facto de não falarmos todos os dias não fez com que perdêssemos a sintonia que temos. E foi com essa sintonia que nos conseguimos ajudar, mais uma vez, uma à outra neste que foi mais um desafio para as duas.

Às minhas duas amigas Vanessa Pereira e Stephanie Salgado que me acompanharam sempre nesta e noutras fases da minha vida, oferecendo ajuda ou simplesmente com um “vai correr tudo bem”.

Quanto à minha família, antes de mais não posso de deixar de agradecer aos meus pais que sempre me apoiaram nas minhas decisões e esta não foi exceção, dando-me liberdade para voar sozinha, mas sempre por perto para quando isso não fosse possível. Ao meu irmão que sempre se mostrou preocupado e interessado em saber como estava a correr esta fase, e que sempre teve uma palavra especial para quando a desmotivação e o cansaço teimavam em aparecer.

Resta-me agora deixar a última palavra e a mais especial ao Luís Pereira, meu namorado, o qual sem qualquer sombra de dúvida, é bastante responsável por tudo isto estar a acontecer neste momento. Não me deixou vacilar e mostrou-me sempre daquilo que eu era capaz, de onde vim e para onde queria ir.

RESUMO

A temática da gestão de projetos tem sido muito discutida atualmente tanto ao nível profissional como ao nível da literatura. A forma como se comunica é determinante para a compreensão das mensagens entre as pessoas e a sua importância aumenta quando estão envolvidos projetos, equipas, gestores de projetos e negócios de elevado valor quer monetário quer social.

Vários são os autores que enfatizam o papel da comunicação do gestor de projetos nas equipas. Por outro lado, existem estudos que focam no impacto das equipas de gestão de projetos no sucesso dos projetos. É neste contexto que surge o interesse no estudo dos estilos de comunicação utilizados pelos gestores de projetos dentro das organizações e em perceber como é que estes influenciam a motivação das equipas e consequentemente o sucesso dos projetos.

A questão que motivou a investigação foi "Como é que se relaciona o estilo de comunicação e o estilo liderança do gestor de projeto com a motivação da equipa e qual o impacto no sucesso dos projetos?" Para responder a esta questão desenvolveu-se uma investigação exploratória através do método qualitativo por meio da análise de entrevistas semi-estruturadas a gestores de projetos. Tendo em conta a problemática, propôs-se a validação de um modelo teórico escolhido de acordo com as relações encontradas entre os construtos na revisão da literatura realizada.

Pode-se afirmar que existem pistas que sugerem que a motivação das equipas seja uma das consequências de um estilo de comunicação e de uma liderança eficazes por parte do gestor de projetos, podendo tornar-se um fator de sucesso para os projetos. A comunicação e a liderança estão intimamente ligadas influenciando a motivação, que consequentemente influencia o sucesso. Seria importante num futuro próximo fazer-se uma validação do modelo com uma amostra de grandes dimensões de forma a afinar o modelo proposto.

ABSTRACT

Project management has been under discussion nowadays in a professional and scientific level. The way people communicate is determinant to have a better understanding of the messages between people, teams, and project managers in high value business in economic.

Several authors emphasize the importance of the communication of the project manager to its teams. On the other hand, there are studies that focuses on the impact of the project management teams in the success of projects. In this context it is important to study the different styles of communication used by project managers towards its teams and how they influence the motivation of the teams and consequently its success.

The research question of this study is “how does the communication style and the leadership of the project manager are related with the teams’ motivation and what is the impact of it on the success of the projects”?

To answer this question, it was developed an exploratory research by means of qualitative methodology. Semi-structured interviews were pursued to project managers. Considering the problematic, it was proposed a theoretical model in line with the relationships found in the literature.

It can be stated that there are cues that suggest that the motivation of the individuals that form the team is one of the consequences of the communication style of the project manager and that this can have a positive impact on the success of the projects. Communication and leadership are quite related. They both influence the motivation and therefore the success of the projects. It would be important in a near future to validate the model with a larger sampler in order to fine-tune the proposed model.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	ix
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	1
CAPÍTULO 1	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contexto e problemática.....	1
1.2. Objetivos e questão de investigação.....	2
1.3. Aspetos inovadores.....	3
1.4. Organização da dissertação.....	3
CAPÍTULO 2	5
REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Projeto	5
2.2. Comunicação	6
2.2.1. Tipos e Canais de comunicação	9
2.2.2. Fluxos de comunicação.....	10
2.2.3. Estilos de comunicação.....	11
2.3. Liderança	16
2.4. Motivação.....	20
2.5. Sucesso.....	23
PARTE II – PARTE PRÁTICA	28
CAPÍTULO 3	28
METODOLOGIA	28
3.1. Introdução.....	28
3.2. Etapas da investigação.....	30
3.3. Seleção da técnica de recolha e de análise de dados.....	33
CAPÍTULO 4	35
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1. Perfil dos participantes.....	35
4.2. Análise, interpretação e discussão dos dados.....	37
PARTE III - CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	43
5. Conclusões.....	43

6. Investição futura.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÊNDICES	56
Apêndice I: Guião da Entrevista.....	57
Apêndice II: Escala para medir os estilos de comunicação	61
Apêndice III: Escala MLQ-5X.....	62
Apêndice IV: Escala LEAD <i>Self</i>	64
Apêndice V: Escala WPI	67
Apêndice VI: Escala PSAQ	69

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1 – Esquema geral das variáveis da investigação	2
FIGURA 2 – Organização geral da dissertação	3
FIGURA 3 – Processo da comunicação.....	6
FIGURA 4 – Tipos de comunicação.....	11
FIGURA 5 – Os estilos de comunicação	12
FIGURA 6 – Critérios e fatores aplicados ao sucesso do projeto	24
FIGURA 7 – Etapas da pesquisa.....	30
FIGURA 8 - Modelo proposto	31
FIGURA 9 - Nuvem de palavras.....	42
FIGURA 10 - Definição dos fatores que constituem os três estilos de liderança	63
FIGURA 11 - Modelo WPI.....	67

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – Problemas que ocorrem com mais frequência na gestão de projetos.....	7
TABELA 2 - Capacidades valorizadas nos gestores de projetos	8
TABELA 3 – Resumo dos estilos de comunicação.....	15
TABELA 4 – Níveis de maturidade e estilos de liderança.....	18
TABELA 5 – Definições de motivação.....	20
TABELA 6 – Motivação intrínseca VS motivação extrínseca.....	21
TABELA 7 – Critérios de sucesso	26
TABELA 8 – Síntese das estratégias conforme as formas da questão de investigação	28
TABELA 9 – Atividade profissionais dos inquiridos	36
TABELA 10 – Entidades das atividades profissionais dos inquiridos.....	37
TABELA 11 – Percentagem dos entrevistados que aceitaram as proposições.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gráfico do género dos inquiridos	35
GRÁFICO 2 – Gráfico das idades dos inquiridos	36

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

ELS	Ethical Leadership Scale
ELW	Ethical Leadership at Work Questionnaire
LEAD	Leadership Effectiveness and Adaptability Description
LOQ	Leadership Opinion Questionnaire
LRPQ	Leadership Reward and Punishment Behaviour Questionnaire
MAWS	Motivation at Work Scale
MCS	Management Communication Style
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
PIP	Profile Implementation Project
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PSAQ	Project Success Assessment Questionnaire
SAM	Scale of Academic Motivation
SAMRS	School Achievement Motivation Rating Scale
SDT	Self Determination Theory
SIMS	Situational Motivation Scale
TI	Tecnologia de Informação
TLI	Transformational Leadership Inventory
TRAAM	Teacher Rating of Academic Achievement Motivation
WEIMS	Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale
WPI	Work Preference Inventory

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Neste capítulo faz-se uma introdução ao tema, contextualizando o mesmo e apresentando os objetivos e a questão de investigação que tem como objetivo ser respondida. A organização da dissertação e os seus aspetos inovadores também se encontram no capítulo 1.

1.1. Contexto e problemática

Com o passar do tempo, a tecnologia tem tendência a evoluir e conseqüentemente o mundo organizacional tem de acompanhar essas alterações sem desviar o foco dos objetivos estratégicos. As organizações conseguem satisfazer o nível de exigência dos consumidores desenvolvendo projetos (Jordão, Pelegrini, Jordão, & Jeunon, 2015).

O desenvolvimento de projetos é um fator-chave nas organizações, mas, para que seja exequível determinar o sucesso ou o fracasso do mesmo é necessário saber o que é o sucesso de um projeto e que toda a equipa esteja alinhada nesse conceito. Para isso é necessário que exista uma boa comunicação com e entre os membros da equipa (Júnior, Irapuan, Chaves, & Silveira, 2014).

A comunicação é um processo inevitável onde têm de existir pelo menos dois intervenientes para que este processo seja iniciado (Blidaru, Sfichi, & Andrei, 2019). Quando os elementos da equipa comunicam com frequência a confiança e a relação saem fortalecidas o que pode contribuir para o melhor desempenho por parte da mesma (Sarhadi, 2016).

Paralelamente à comunicação é importante que o gestor de projetos exerça um papel de líder, já que a liderança é essencial para motivar as pessoas (Anantatmula, 2010). Mas dificilmente se consegue liderar e obter este sentimento na equipa na ausência da comunicação, uma vez que uma liderança eficaz é uma questão de comunicação (Zulch, 2014).

Tendo em conta o papel importante da comunicação e sabendo que a comunicação é um dos problemas na gestão de projetos, é importante que seja tomada em atenção com mais cuidado, quer pelas empresas, quer pelos gestores de projetos. Assim sendo, é pertinente conhecer os estilos de comunicação utilizados pelos gestores de projetos e saber como é que estes influenciam a motivação das equipas (Figura 1).



FIGURA 1 – Esquema geral das variáveis da investigação

FONTE: Elaboração própria baseada na revisão da literatura

1.2. Objetivos e questão de investigação

O propósito deste estudo é obter resposta à questão de investigação:

"Como é que se relaciona o estilo de comunicação e o estilo de liderança do gestor de projeto com a motivação da equipa e qual o impacto no sucesso dos projetos?"

Para isso é necessário cumprir os dois objetivos gerais:

1. Perceber se existe uma relação entre o estilo de comunicação e o estilo de liderança do gestor de projeto com a motivação das equipas.
2. Perceber se existe uma relação entre a motivação dos colaboradores com o sucesso dos projetos.

De maneira a alcançar os objetivos principais, existem quatro objetivos específicos a serem cumpridos:

- Definir e identificar as características da comunicação;
- Definir e identificar as características da liderança;
- Definir e identificar as características da motivação;
- Definir e identificar as características do sucesso

1.3. Aspetos inovadores

Esta investigação é inovadora, uma vez que, até ao momento não se conhecem estudos que investiguem o impacto de variáveis como o estilo de comunicação e a liderança do gestor de projetos nos resultados/sucesso de uma equipa de gestão de projetos.

Assim sendo, desconhecendo estudos que as relacionem em ambiente de gestão de projetos, considera-se pertinente aferir o impacto da comunicação e da liderança do gestor de projetos na motivação da equipa e o impacto deste no sucesso do projeto.

1.4. Organização da dissertação

A organização geral da dissertação, como elucidada a Figura 2, divide-se em três partes: A parte I onde é realizado o enquadramento teórico, a parte II onde é desenvolvida a componente prática e parte III onde se faz referência às conclusões e aos casos futuros.

As duas primeiras partes são divididas em dois capítulos.

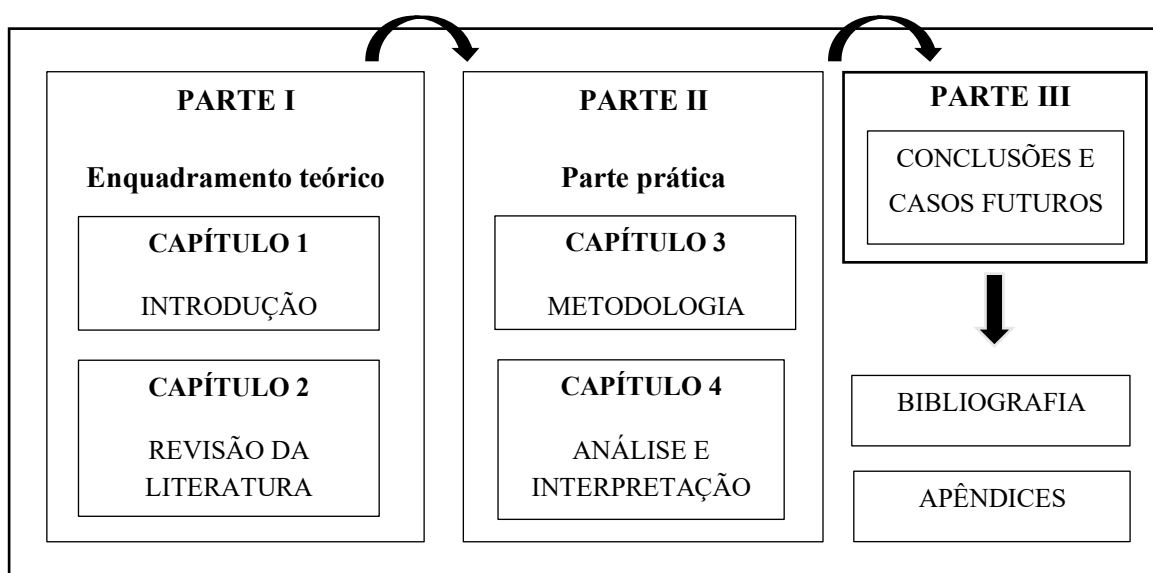


FIGURA 2 – Organização geral da dissertação

FONTE: Elaboração própria

No capítulo 1. Introdução, é realizada uma abordagem ao contexto e à problemática do tema, seguido da questão de investigação e dos objetivos a cumprir para conseguir resposta à mesma. É neste capítulo que se refere o contributo da dissertação e a organização da mesma.

O capítulo 2. Revisão da Literatura, definem-se as quatro variáveis/conceitos principais desta dissertação: a liderança, a comunicação, a motivação e o sucesso. Definem-se também métricas para cada variável/conceito e abordam-se as relações entre os conceitos.

A parte II é dividida em dois capítulos: 3. Metodologia e 4. Análise e Interpretação, com dois tópicos cada um. No capítulo 3 é elaborada uma parte introdutória onde se descreve a metodologia utilizada e se definem as etapas da investigação para validar o modelo teórico proposto durante a fase de revisão da literatura. Seguidamente é realizada uma explicação detalhada das técnicas de recolha e interpretação de dados. No capítulo 4 é feita uma descrição do perfil dos entrevistados, seguido da análise e interpretação dos dados.

A dissertação finaliza com uma conclusão e propostas para investigação futura.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo revê-se a literatura base nomeadamente no que diz respeito aos construtos presentes na dissertação. É neste ponto que se discutem os conceitos de projeto, comunicação, liderança, motivação e sucesso. Começa-se por apresentar a definição de projeto para de seguida apresentar os conceitos que pretendemos relacionar em ambiente de gestão de projetos, a comunicação, a liderança, a motivação e por fim o sucesso.

2.1. Projeto

O mundo organizacional sofre alterações a uma grande velocidade devido aos avanços tecnológicos e às alterações económicas. Como tal uma das maiores incógnitas das organizações é como permanecer focado nos objetivos estratégicos, mas ao mesmo tempo adaptar-se às mudanças externas. É necessário que as empresas acompanhem estas alterações e paralelamente consigam satisfazer o nível de exigência dos consumidores e neste sentido os projetos são fator-chave nas organizações. Estes conseguem alcançar os objetivos estratégicos das mesmas e o aumento da competitividade, que consequentemente aumentam os níveis de eficiência e eficácia organizacional e a redução do tempo do ciclo de vida dos produtos (Jordão et al., 2015).

De acordo com o GUIA PMBOK® (2017) “*um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único*” (p.4).

Mas não é apenas pela competitividade que os projetos são desenvolvidos nas organizações, os líderes organizacionais iniciam os projetos quando precisam de dar resposta a fatores externos. Os projetos servem como suporte para que as organizações se consigam ajustar para serem capazes de lidar com esses fatores, uma vez que suportam meios para tal (PMI, 2017).

O sucesso de uma organização orientada a projetos está diretamente ligado aos resultados que obtêm em cada um dos seus projetos tendo por base a tríade composta pelo tempo, custo e qualidade. Para isso é fundamental cumprirem três objetivos: Planear dentro de um determinado período, orçamentar de acordo com os cálculos e por fim controlar consoante um padrão de qualidade (Aboobakar & Lopes, 2015; Morioka & Carvalho, 2014).

O desafio do gestor de projeto perante esta restrição tripla consiste em gerir o conflito de escolhas existente entre as variáveis de forma a maximizar os benefícios decorrentes da realização do projeto (Morioka & Carvalho, 2014).

Assim um projeto que obteve uma gestão de sucesso apresenta uma alta eficiência na aplicação dos recursos disponíveis durante a execução do mesmo. Em contrapartida se foi o próprio projeto que alcançou o sucesso trata-se da eficácia de uma determinada ação vinculada ao cumprimento do objetivo principal, possibilitando assim que a empresa usufrua dos benefícios previstos pelo

projeto. Estas duas vertentes de sucesso nem sempre estão relacionadas. Embora seja normal esperar que uma gestão de projetos bem sucedida leve ao sucesso do próprio projeto para a empresa, nem sempre acontece isso (Morioka & Carvalho, 2014).

A presença de uma comunicação eficiente em ambientes de projetos é considerado um fator crítico de sucesso, uma vez que evita informações duplicadas e garante que todos os envolvidos nos projetos recebem as informações necessárias no momento certo e da melhor forma (Vezzoni, Júnior, Junior, & Silva, 2013).

Entender um projeto é dos pontos fulcrais que pode determinar o sucesso ou o fracasso do mesmo, uma vez que a não compreensão ou a compreensão parcial dos objetivos significa o fracasso ou a insatisfação com os resultados. Uma boa compreensão tem como base uma boa comunicação e esta torna-se uma característica essencial nas relações humanas na procura de melhores resultados para a organização. Assim sendo, adequar a comunicação evita estes cenários indesejados (Júnior et al., 2014).

De seguida aborda-se a comunicação com o objetivo de apresentar o seu conceito assim como o seu contributo para a gestão de projetos e em particular para o estudo em causa.

2.2. Comunicação

A comunicação é um processo inevitável, dado que os indivíduos comunicam entre si independentemente do meio que é utilizado. Por comunicação entende-se qualquer comportamento, gesto, palavra e/ou símbolo que ocorre entre as pessoas (Blidaru et al., 2019).

No processo de comunicação há uma grande troca de mensagens, portanto é necessário que existam pelo menos dois intervenientes: o emissor e o recetor. Mas para que este processo seja estabelecido é imprescindível a existência de elementos básicos (Figura 3).

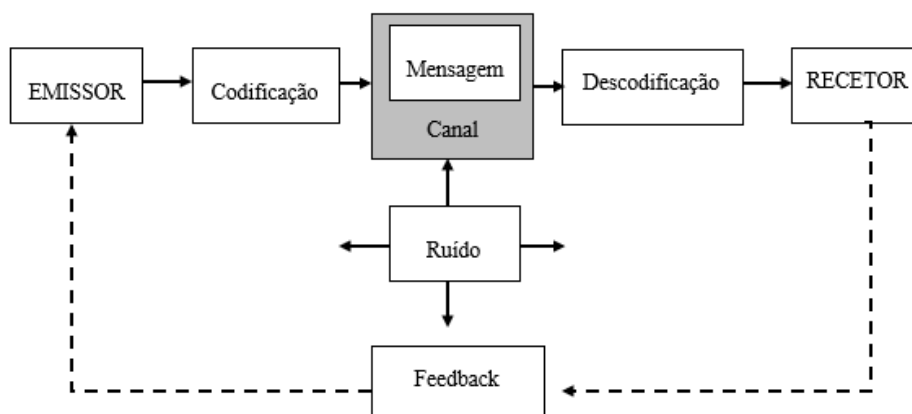


FIGURA 3 – Processo da comunicação

FONTE: Adaptado de Blidaru et al. (2019)

As atividades distribuídas pelos membros da equipa de um projeto só atingem os objetivos planeados do mesmo quando a comunicação é eficaz (Carvalho & Mirandola, 2007). Mas segundo os últimos estudos acessíveis¹ de *Benchmarking* em Gestão de Projetos realizados no Brasil, a comunicação, em 2012 foi considerado um dos problemas que ocorre com mais frequência na gestão de projetos (Tabela 1).

TABELA 1 - Problemas que ocorrem com mais frequência na gestão de projetos

Problemas com maior frequência de ocorrência	2010 (%)	2012 (%)
Não cumprimento de prazos	60.2% (1º)	65.1% (2º)
Comunicação	40.1% (3º)	67.9% (1º)
Mudanças constantes de âmbito	43.0% (2º)	57.3% (4º)
Âmbito não definido adequadamente	39.5% (4º)	61.5% (3º)

FONTE: Adaptado dos estudos de Benchmarking em gestão de projetos 2010², 2012³

Embora não haja um termo de comparação com o ano 2011, é perceptível uma subida acentuada da percentagem da comunicação, registando-se em 2012 o problema com mais frequência na gestão de projetos. São dados preocupantes, no sentido que o estudo realizado em 2019 por Orpen concluiu que a motivação no trabalho advém da qualidade da comunicação dentro das empresas e, segundo Almeida (2013) esta última é um fator importante para a organização. O autor explica este facto, assumindo que os gestores de projetos consideram que uma boa estratégia de comunicação afeta a gestão dos processos comunicacionais enquanto contributos imprescindíveis para a motivação dos colaboradores.

O processo de comunicação não se deve ajustar apenas ao ambiente organizacional no qual o projeto está inserido, mas também à natureza de cada empreendimento que está a ser desenvolvido (Molena, 2009). Assim sendo, é de extrema importância que a comunicação seja observada com mais cuidado, quer pelas empresas, quer pelos gestores de projetos, uma vez que para Ramadanty & Martinus (2016) se a comunicação for eficaz esta é uma competência dos gestores de projetos

¹ Em 2011 o Estudo de Benchmarking em Gestão de Projetos tornou-se internacional e adotou um novo nome: PM SURVEY.ORG. O site <http://www.pmsurvey.org/> encontra-se indisponível e segundo pesquisas já se encontra assim desde 2014, daí a escassez dos estudos acessíveis de benchmarking em gestão de projetos. Assim sendo os dois estudos aqui presentes foram os mais recentes encontrados na literatura.

² http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf

³ <https://pt.scribd.com/document/361545512/Relatorio-2012-Geral-pdf>

capaz de motivar os funcionários a executarem as suas tarefas. Para que um projeto se realize conforme os objetivos estabelecidos, o gestor de projeto tem de apresentar competências específicas para gerir a equipa (Aboobakar & Lopes, 2015). Mesmo apenas com dois anos de comparação e já eles longínquos, com a Tabela 2 podemos observar que a comunicação é a capacidade mais valorizada no gestor de projetos pelas organizações, aumentando nos anos em análise.

TABELA 2 - Capacidades valorizadas nos gestores de projetos

Capacidades valorizadas	2010 (%)	2012 (%)
Comunicação	53.8% (1º)	59.4% (1º)
Conhecimento em Gestão Projetos	28.2% (4º)	31.1% (4º)
Iniciativa	11.1% (9º)	28.8% (5º)
Trabalho em equipa	12.6% (8º)	24.5% (8º)
Negociação	23.0% (5º)	41.3% (3º)
Conhecimento técnico	14.2% (7º)	25.2% (7º)
Capacidade de integração	35.0% (3º)	25.4% (6º)
Gestão de conflitos	42.6% (2º)	23.8% (9º)

FONTE: Adaptado dos estudos de Benchmarking em gestão de projetos 2010⁴, 2012⁵

A comunicação para ser bem-sucedida tem de ser equilibrada. Uma comunicação escassa pode criar um sentimento de desconfiança e conseqüente especulação, dado que os indivíduos preenchem esse vazio com as suas próprias diligências. Por outro lado, comunicar em demasia resulta numa sobrecarga de informações o que faz com que estas sejam ignoradas na sua maioria. Mas uma comunicação excedente não significa uma comunicação com frequência, dado que esta influencia a confiança e a relação entre os elementos da equipa o que leva a um nível alto de desempenho por parte da equipa, principalmente na área de transferência de conhecimento (Sarhadi, 2016).

⁴ http://www.mp.go.gov.br/portaIweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf

⁵ <https://pt.scribd.com/document/361545512/Relatorio-2012-Geral-pdf>

Para o GUIA PMBOK® (2017) uma seleção cuidadosa dos métodos, dos meios e das mensagens é fundamental para evitar equívocos na comunicação. Devido à importância desta seleção cuidadosa, de seguida analisamos os tipos e os canais de comunicação.

2.2.1. Tipos e Canais de comunicação

A comunicação apresenta diversas formas que variam de acordo com os elementos presentes, o contexto onde está inserida e o tipo de comunicação a ser usado. Esta divide-se em comunicação verbal e comunicação não verbal. A utilização da comunicação verbal envolve a participação e consequente troca de conhecimento. Pelo contrário a não verbal exprime sentimentos sem utilizar palavras, por exemplo, o acenar da cabeça para mostrar que consente. Esta última pode suscitar dúvidas nos intervenientes, uma vez que a interpretação difere entre culturas. Dentro da comunicação verbal a transmissão da mensagem pode ser feita de forma oral ou escrita. Ambas trazem vantagens. A comunicação oral é transmitida de uma forma mais rápida, a escrita tem a vantagem de ser utilizada a qualquer momento, já que constituem documentos (Melo, 2006).

Quanto ao tipo de comunicação, pode ser formal quando é realizado através da hierarquia e informal quando é realizada fora do sistema convencional (Blidaru et al., 2019).

Por norma, nem sempre a quantidade transmite qualidade, e Bartoo & Sias (2014) afirmam que *“embora a quantidade de informações recebidas seja relativamente objetiva, é uma questão de opinião até que ponto essa quantidade é a quantidade correta”* (p.23). Embora a quantidade certa seja difícil de ser determinada, os funcionários podem receber informações que possivelmente têm a quantidade certa, mas que para eles não contém as informações corretas (White, Vanc, & Stafford, 2010).

A comunicação dentro das organizações é realizada por fases e através de vários canais de comunicação. Assim como a comunicação, os canais utilizados para transmitir as mensagens podem ser divididos em formais ou informais. Os indivíduos nos canais formais transmitem as informações necessárias ao bom funcionamento da organização através de documentos. Em contrapartida quando utilizam os canais informais os interessados em transmitir informações procuram transmiti-las através de pessoas e não de documentos (Melo, 2006).

De acordo com o GUIA PMBOK® (2017), o gestor de projeto deve escolher sempre o canal de comunicação que mais se adequa à situação e ao funcionário que vai receber a informação. Este faz diferença na maneira como o recetor interpreta a mensagem (Stein, 2010).

O email, embora não possuía riqueza suficiente para transmitir informações delicadas, *“é uma parte indispensável da rotina diária dos funcionários”* sendo eleito o canal de comunicação preferido dos mesmos (White et al., 2010, p.279). Em contrapartida os canais que envolvem comunicação

presencial são ideais para trocar informações delicadas e complexas, já que o feedback é imediato (Men, 2014).

O feedback é um fator que determina a riqueza do canal de comunicação e deste modo Stein (2010) afirma que *“a comunicação cara a cara foi identificada como o meio mais rico de comunicação, porque permitia o fornecimento de feedback do recetor”* (p.252).

A satisfação dos funcionários para com a empresa é maior quando os gestores de projetos utilizam os canais presenciais para comunicarem. Em contrapartida, as comunicações mais formais são as comunicações que menos resultam por utilizarem meios menos ricos. Mas nem sempre o mais rico é o mais apropriado (Men, 2014; Stein, 2010).

Contudo, e após esta informação é necessário entender que não existe a combinação ideal entre o tipo e os canais de comunicação, assim como não existe um tipo e/ou um canal de comunicação sublime, isto é, vai sempre depender do contexto e das pessoas.

Após uma seleção cuidadosa do tipo de comunicação a utilizar e do canal pelo qual a mensagem vai ser transmitida, é necessário entender de que maneira é que a mesma é conduzida. Seguidamente abordamos os fluxos de comunicação.

2.2.2. Fluxos de comunicação

Segundo os autores White, Vanc, & Stafford (2010) e Bates (2009) os funcionários precisam de vivenciar os fluxos de informações para se sentirem motivados a fazer o melhor trabalho possível. A transmissão e a receção dessas informações nas empresas, aumentam a motivação e a satisfação quer dos funcionários, quer da chefia (Orpen, 2010). E esta transmissão pode ser realizada em quatro direções: de baixo para cima, de cima para baixo, na horizontal e na diagonal (Figura 4).

A comunicação descendente, onde as mensagens são comunicadas de um nível hierárquico superior para um nível inferior, implica a transmissão de decisões, instruções, valores e políticas operacionais. É um tipo de comunicação unidirecional em algumas situações, o que significa que estamos perante a ausência de feedback o que torna esta comunicação insuficiente e incompleta.

As informações transmitidas contêm apenas o que tem de ser feito, sem instruções de como deve ser realizado para alcançar os objetivos. As mensagens nesta direção não são claras o suficiente ao ponto de evitar problemas que não possam ser detetados a tempo, levando a consequências que podem afetar todo o sistema de comunicação da organização.

Em contrapartida a comunicação ascendente envolve a transmissão de mensagens do nível inferior para o superior, sendo que utilizam os meios de comunicação mais diretos onde a mensagem é transmitida dos funcionários aos seus superiores. Entre estes dois elementos da comunicação por vezes existe um intermediário que utiliza a mensagem e apenas envia aos superiores se achar que é um problema que pode ser resolvido por eles.

A forma de comunicação mais eficiente entre os departamentos é a horizontal, que neste caso é feita de ponto a ponto, não envolvendo superiores. Assim as mensagens apresentam um baixo nível de distorção.

Por fim a comunicação transversal ocorre entre subordinados e utiliza um idioma familiar tornando o ambiente mais descontraído. Os subordinados transmitem informações do interesse comum sobre a situação da empresa (Blidaru et al., 2019).

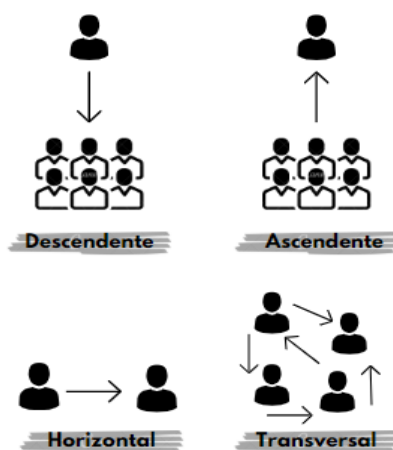


FIGURA 4 – Tipos de comunicação

FONTE: Adaptado de Blidaru et al. (2019)

Sendo a comunicação um processo, exige conhecer-se as suas particularidades. Uma vez compreendidos os tipos, os canais e os fluxos da comunicação, é importante conhecer os estilos de comunicação de forma a obter os melhores resultados.

2.2.3. Estilos de comunicação

O estilo de comunicação é “*um conjunto de características da fala de uma pessoa no ato da comunicação*” (Pânișoară, Sandu, Pânișoară, & Duță, 2015, p.203). Este expressa as maneiras específicas e pessoais de receber, interpretar e expressar mensagens.

Existem três elementos fundamentais onde o estilo de comunicação se pode basear: na atitude das pessoas, nos padrões de comunicação e no temperamento (Sarhadi, 2016). À medida que as pessoas vão obtendo mais experiência na comunicação vão desenvolvendo um estilo que as define. Mas é importante que exista uma combinação de estilos adequados ao contexto, isto é, que não se prenda apenas a um (Pânișoară et al., 2015).

O estilo de comunicação utilizado para comunicar com as pessoas é uma escolha relevante da parte do orador, uma vez que, para além das pessoas que estão a observar conseguirem, através dos comportamentos característicos da comunicação, compreender a personalidade de quem transmite

a mensagem, o que é proferido também pode estimular a energia e a criatividade do recetor da mensagem (Thomas, Richmond, & Mccroskey, 1994; Bates, 2009).

Especialistas no ramo da comunicação revelaram três dos estilos mais básicos e comuns: estilo passivo, agressivo e assertivo (Urea, 2014) (Figura 5).



FIGURA 5 – Os estilos de comunicação

FONTE: Adaptado de Pânișoară et al. (2015); Thomas et al. (1994); Filho & Blikstein (2013); Urea (2014)

O estilo **passivo** é caracterizado pelos indivíduos que evitam manifestar-se de maneira a não enfrentar as pessoas. Estes indivíduos têm um medo excessivo de serem julgados, de maneira que não expressam as suas opiniões ou sentimentos cedendo assim o direito de decidir (Filho & Blikstein, 2013; Urea, 2014).

O estilo **agressivo** é caracterizado por o indivíduo ter sempre a última palavra, impondo-se sem problemas mesmo que cause dano a terceiros. Este estilo estimula medo e ódio nos ouvintes (Pânișoară et al., 2015; Urea, 2014). É utilizado quando a pessoa que pretende comunicar quer controlar o canal de comunicação, não tolerando que outra pessoa se manifeste, violando assim os direitos dos outros. O estilo agressivo “*falha ao ser usado em momentos que não condizem com a sua necessidade*” (Filho & Blikstein, 2013, p.31).

Os comunicadores do estilo **assertivo** “*agem de forma assertiva para se manifestarem, seja para fazer uma solicitação ou expressar um sentimento*”, alcançando os seus interesses sem violar as

necessidades dos outros (Men, 2015, p.3). É um estilo caracterizado pelas abordagens diretas no discurso pessoal e nas opiniões, mas sempre sem agressão ou danos a terceiros (Urea, 2014).

A Tabela 3 apresenta um resumo dos estilos de comunicação.

TABELA 3 - Resumo dos estilos de comunicação

	Agressivo	Passivo	Assertivo
Crenças e lemas	<ul style="list-style-type: none"> - “Todas as pessoas deveriam ser como eu” - “Eu nunca estou errado” - “Eu tenho direitos, mas você não” 	<ul style="list-style-type: none"> “Não expresse seus verdadeiros sentimentos” “Não discorde” “Os outros têm mais direitos do que eu” 	<ul style="list-style-type: none"> “Eu tenho direitos e os outros também”
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Mente fechada - Mau ouvinte - Dificuldade em ver o ponto de vista de outras pessoas - Interrompe várias vezes - Retém tudo nas conversas 	<ul style="list-style-type: none"> - Indireto - Concorda sempre - Não fala - Hesitante 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvinte ativo e eficaz - Expressa-se diretamente e honestamente sobre sentimentos e desejos, o mais rápido possível - Verifica os sentimentos dos outros - Observa sem rótulos e julgamentos - Sabe as suas limitações
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Atinge metas, geralmente às custas dos outros - Dominador - Paternalista - Sarcástico 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciente - Confia nos outros, mas não em si mesmo - Não expressa desejos e sentimentos próprios - Permite que as outras pessoas tomem decisões por conta própria - Não consegue o que quer 	<ul style="list-style-type: none"> - Observa o comportamento em vez de rotulá-lo - Confia em si e nos outros - Confiante - Flexível e versátil - Brincalhão - Decisivo e Proativo

Comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Rebaixa os outros - Acha sempre que nunca está errado - Mandão - Domina os espaços das outras pessoas - Passa por cima dos outros - Atitude de sabe-tudo 	<ul style="list-style-type: none"> - Suspira muito - Tenta ver ambos os lados para evitar conflitos - Solicita permissão desnecessariamente - Reclama em vez de agir - Permite que outros façam escolhas - Tem dificuldade em implementar planos 	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe o que é necessário e desenvolve um plano para obtê-lo - Orientado para a ação - Realista nas suas expectativas - Justo e Consciente - Toma as medidas apropriadas para conseguir o que deseja
Dicas não verbais	<ul style="list-style-type: none"> - Aponta para as pessoas - Postura rígida - Tom de voz crítico e alto - Fala rápida 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de animação facial - Sorri e acena - Olhos abatidos - Postura caída - Rápido quando ansioso, hesitante quando duvidoso 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestos expressivos - Expressão fácil atenta - Olha diretamente - Postura confiante e/ou relaxada - Tom de voz apropriado
Dicas verbais	<ul style="list-style-type: none"> - “Você deve” - “Não pergunte o porquê. Apenas faça” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Você deveria fazê-lo” - “Você tem mais experiência do que eu” - “Eu não posso” - “Vou tentar...” - “Isso provavelmente está errado, mas...” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Eu escolho” - “Quais são as minhas opções?” - “Que alternativas temos?”
Como resolvem os problemas?	<ul style="list-style-type: none"> - Ameaças e ataques - Opera a partir da posição de ganhar/perder 	<ul style="list-style-type: none"> - Evita, ignora e adia - Retira-se silenciosamente - Concorda externamente, enquanto discorda internamente - Gasta muito tempo a pedir conselhos - Concorda com frequência 	<ul style="list-style-type: none"> - Negocia - Confronta os problemas no momento que ocorrem - Não deixa que sentimentos negativos se acumulem
Sentimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Raiva - Hostilidade - Frustração - Impaciência 	<ul style="list-style-type: none"> - Impotência 	<ul style="list-style-type: none"> - Entusiasmo - Bem estar

Efeitos em si e/ou nos outros	<ul style="list-style-type: none"> - Provoca contra agressão - Perde tempo e energia supervisionando os outros - Promove resistência 	<ul style="list-style-type: none"> - Desiste de ser ele mesmo - Constrói relacionamentos de dependência - Não sabe onde ele está - Perde a autoestima - Promove as causas das outras pessoas - Não é popular 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior autoestima e autoconfiança - Sente-se motivado e compreendido
--------------------------------------	---	--	--

FONTE: Sherman (1999)

Em suma, para uma comunicação eficiente é necessário que os intervenientes utilizem a comunicação verbal, independentemente de esta ser oral ou escrita. As informações presentes nesta comunicação deverão ser transmitidas através de um canal presencial e horizontalmente.

Em contrapartida a todas estas escolhas para uma boa comunicação, os estilos de comunicação não têm uma predefinição. Não há um estilo unicamente eficaz, uma vez que os gestores de projetos têm de utilizar o estilo de comunicação conforme a situação e o contexto em que se inserem, sendo por isso necessário às vezes utilizar uma combinação de estilos.

No próximo subtópico são apresentadas algumas escalas de medição da comunicação que foram selecionadas por serem as mais citadas em estudos e/ou referidas na literatura.

De salientar que as escalas selecionadas em todas as variáveis ao longo da dissertação não foram utilizadas diretamente, tendo sido reformuladas de maneira as converter em formato de entrevista.

Métricas da comunicação

A comunicação é um elemento de extrema importância em vários âmbitos, desde educacional, ao familiar, incluindo o organizacional, visto que abrange a maioria das funções dentro da empresa e tem um impacto significativo na mesma.

No contexto familiar, a Escala de Avaliação da Comunicação na Parentalidade – COMPA, criada de raiz, em Portugal, por Alda Portugal e Isabel Alberto e publicada em 2014, no livro “Avaliação Familiar: Funcionamento e Intervenção Vol.1”, foi desenvolvida perante a inexistência de uma escala validada que permitisse avaliar a comunicação na população portuguesa. Este instrumento tem como objetivo avaliar as perceções dos progenitores e dos filhos em relação à comunicação que mantêm. A escala é composta por várias dimensões que variam em função da respetiva versão: para os pais (COMPA-P), para os filhos entre 7 e 11 anos (COMPA-C) e para os filhos com idades entre os 12 e os 16 (COMPA-A) (Relvas & Major, 2014).

A par desta escala, no âmbito organizacional, a escala Management Communication Style - MCS foi construída por Richmond e McCroskey em 1979 com base na crença que ao convencer os subordinados a comunicarem/participarem nas tomadas de decisões, para além de promover o comprometimento também pode aumentar a satisfação no trabalho entre as pessoas que interagem e trabalham em conjunto (Rozilah, Muhammad, & Kamaluddin, 2013). O objetivo desta escala é demonstrar a relação entre os estilos de comunicação de gestão e a satisfação dos funcionários. Segundo Richmond, McCroskey, Davis, & Koontz (1980), esta escala varia de uma orientação mais focada no chefe (na qual ele simplesmente ordena os subordinados), a uma orientação mais focada no funcionário na qual o supervisor e os subordinados se comunicam para tomar decisões.

Mas como o objetivo principal é estudar e avaliar estilos específicos de comunicação considerámos que o formulário constituído por 14 indicadores definidos por *Ruth Sherman* (Apêndice II), especialista em comunicação, será o mais adequado para esta investigação. Esta escala mede os estilos de comunicação mencionados na revisão da literatura: passivo, assertivo e agressivo.

Após o processo da comunicação e as escalas de medição mais frequentes na literatura serem apresentadas, será feita uma referência à liderança, já que é um construto muito relacionado com a comunicação, havendo até autores que referem que a comunicação faz parte da liderança.

2.3. Liderança

Para Zulch, (2014) uma liderança eficaz é uma questão de comunicação, uma vez que esta última é uma característica da liderança. Os gestores de projetos que se ressentem quanto à comunicação dificilmente conseguem com que os elementos da equipa os vejam como líderes, fazendo com que não consigam manter uma posição de influência sobre eles. Para Anantatmula (2010) e Donato, Gonçalves, & Sanches (2011) é importante que o gestor de projeto exerça o papel de líder conhecendo as necessidades dos funcionários para satisfazê-las, porque em contrapartida eles não estarão motivados para desempenhar as funções de acordo com os objetivos da organização. De acordo Aboobakar & Lopes (2015) a liderança “*influencia os colaboradores e reduz a incerteza do grupo*” (p.56).

Os líderes para além de terem de desvendar as competências de cada liderado e aproveitar as suas competências o melhor possível de maneira a agregar valor à organização, devem também ter influência na comunicação, pois só assim são considerados comunicadores dominantes (Donato et al., 2011). Desta maneira, as características destes comunicadores estão diretamente associadas às dos líderes podendo afirmar que a comunicação e a liderança andam lado a lado (Zulch, 2014) e que esta última na ausência da comunicação é impraticável (Molena, 2009).

Analisando várias definições de liderança, Russo, Ruiz, & Cunha (2005) definem a liderança como “*o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras*

peçoas” (p.363), embora, segundo o PMI (2017) não exista nenhuma regra específica sobre como liderar as equipas.

Uma das definições que mais se destaca é a de Chiavenato (2014), na qual a liderança é descrita como “*a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo*” (p.151). Esta definição determina a comunicação como uma ferramenta da liderança.

Embora o gestor de projetos possa liderar a sua equipa de várias maneiras, cabe a ele como líder, conservar um clima coerente onde os funcionários se sintam motivados a alcançar determinados objetivos (Ferrão, Ruffatto, & Pauli, 2017). Mas para isso é necessário adotar um estilo de liderança que promova a comunicação eficaz e eficiente com os *stakeholders*. A liderança depende dos liderados, ou seja, para cada indivíduo o líder assume um estilo de liderança diferente (Gonçalves & Mota, 2011).

A liderança **transformacional** apresenta líderes para os quais o mais importante são os relacionamentos com os funcionários, uma vez que, estes líderes são considerados carismáticos pelos seus funcionários de maneira a inspirá-los e empolgá-los (Bass, 2006; Muller & Turner, 2007).

Já na liderança **transaccional** os líderes concentram-se nos processos organizacionais materializando uma liderança baseada no trabalho em troca de recompensas e vice-versa (Anantatmula, 2010).

A liderança **Laissez-faire** é definida pelo GUIA PMBOK® (2017) como um estilo de liderança liberal, dado que permite que seja a equipa a tomar as suas próprias decisões e a definir as metas. Embora estas três teorias sejam as mais comuns, quando se aborda a liderança no meio da gestão de projetos há um estilo que se evidencia - a **liderança situacional** de Hersey & Blanchard.

O conceito básico desta liderança consiste no facto de não existir um único estilo específico para liderar qualquer situação, sendo por isso necessário a utilização de diferentes estilos (Andrade, Moura, & Torres, 2010).

Segundo Hersey & Blanchard (1986), autores principais do livro “Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional” a liderança situacional baseia-se:

“Numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico” (p.186).

Para estes autores, não há uma forma específica de os líderes influenciarem os seus liderados, uma vez que o estilo de liderança (E) a ser escolhido pelo líder irá depender do nível de maturidade (M) daqueles que ele pretende influenciar.

É, portanto, visível uma relação entre o nível de maturidade e o respetivo estilo de liderança a adotar (Tabela 4) (Gonçalves & Mota, 2011).

Perante os factos expostos e segundo Freitas & Rodrigues (2009), os processos de liderança e motivação estão interligados, na medida em que a liderança uma vez utilizada de forma indevida, pode levar ao desânimo dos liderados. Em contrapartida, quando é empregue convenientemente consegue motivar a equipa envolvida (Ferrão et al., 2017).

TABELA 4 - Níveis de maturidade e estilos de liderança

Maturidade (M)	Estilo de liderança (E)
Não há capacidade técnica nem vontade de assumir responsabilidade de fazer algo. Não possuem competências e não são seguros de si.	Fornece instruções específicas e supervisionar estritamente o seu cumprimento.
Maturidade entre baixa e moderada (M2):	Persuadir:
Não há capacidade técnica, mas sentem disposição de assumir responsabilidade de fazer algo. Têm confiança em si, mas ainda não possuem habilidades desenvolvidas.	É necessário explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimentos
Maturidade entre moderada e alta (M3):	Compartilhar:
Há capacidade técnica, mas não há disposição de assumir responsabilidade de fazer algo. Esta falta de disposição pode ser em função de insegurança.	Trocar ideias e facilitar a tomada de decisões.
Maturidade alta (M4):	Delegar:
Há capacidade técnica e vontade de assumir responsabilidade de fazer algo.	Transferir a responsabilidade das decisões e da sua execução.

FONTE: Adaptado de Fernandes et al. (2012)

No próximo subtópico apresentam-se algumas escalas de medição para a liderança que foram selecionadas por serem as mais citadas em estudos e/ou referidas na literatura.

Métricas para a liderança

Existem diferentes maneiras de medir a liderança, há autores que pretendem medir as atitudes do líder face aos estilos de liderança, outros preferem medir a frequência com que as pessoas adotam os comportamentos dos determinados estilos de liderança.

Tenopyr (1969), no seu artigo das comparações das validades das escalas de liderança, refere-se ao *Leadership Opinion Questionnaire* – LOQ como um instrumento relacionado com as atitudes. É uma escala autoaplicável que mede duas dimensões importantes das atitudes do líder, onde este tem de indicar com que frequência deve fazer/faz o que é descrito no item.

Em contrapartida, autores como Brown, Treviño, & Harrison (2005) e Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh (2011) desenvolveram escalas que medem o comportamento ético do líder - a escala *Ethical Leadership at Work Questionnaire* – ELW e a escala *Ethical Leadership Scale* – ELS.

Mas um dos objetivos da presente investigação é medir os estilos de liderança utilizados pelos gestores de projetos, não fazendo distinção se estes se relacionam com o comportamento ou com as atitudes do líder.

Assim sendo, presentes na literatura, encontra-se a escala de *Transformational Leadership Inventory* – TLI desenvolvida por Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990), que mede dimensões apenas da liderança transformacional. Na mesma situação e com os mesmos autores, mas voltada para a liderança transacional encontra-se a escala *Leadership Reward and Punishment Behaviour Questionnaire* – LRPQ, desenvolvida em 1984. Embora medir especificamente a liderança transacional não fosse objetivo primário da escala, esta passou a ser reconhecida por essa característica uma vez que mede comportamentos de recompensas e punições – particularidades da deste tipo de liderança.

Mesmo que a TLI seja uma escala psicometricamente bem avaliada e a LRPQ tenha uma consistência interna aceitável, estas constituem uma desvantagem para o estudo, uma vez que apenas estuda isoladamente um estilo de liderança. Ao contrário da escala de Bass, desenvolvida em 1990, que mede os três estilos de liderança pretendidos. A *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ (Apêndice III), torna-se uma escala mais completa neste caso específico e é um dos instrumentos mais utilizados dentro deste âmbito. Apesar de ao longo dos anos ter sofrido algumas alterações por parte de diversos autores, a sua validade e confiabilidade já foi demonstrada pelos mesmos. Dado que um dos objetivos é perceber os estilos de liderança utilizado pelo gestor de projeto, a escala MLQ apresenta-se como a decisão mais sensata para o estudo em causa.

No entanto, embora mais completa do que as já mencionadas, esta escala tem de ser acompanhada por outra, uma vez que, esta apenas abrange três dos quatro estilos de liderança abordados na revisão da literatura. Assim sendo, é necessário obter uma escala para medir a liderança situacional de Hersey & Blanchard. Como instrumento de medida desta liderança os mesmos autores desenvolveram, no *Center for Leadership Studies* – California American University, o formulário *Leadership Effectiveness and Adaptability Description* – LEAD (Waller, Smith, & Warnock, 1989). A escala mede três aspetos do comportamento do líder: o estilo e a sua adaptabilidade ao mesmo e sua flexibilidade. O propósito nesta investigação é analisar o primeiro aspeto – o estilo de liderança. Esta medida é realizada através do formulário LEAD de Autopercepção (Apêndice IV).

De seguida faz-se o mesmo caminho no que diz respeito à motivação.

2.4. Motivação

Os funcionários antigamente eram apenas um elemento que produziam os bens e os serviços da organização, mas este entendimento sobre aqueles que, segundo White et al. (2010), são o rosto da organização, mudou, aquando dos estudos de *Hawthorne* realizados por *George Elton Mayo* (Gupta & Tayal, 2013). Os funcionários são o foco, uma vez que a contribuição deles para a organização é importante para que se perceba se a mesma será um sucesso ou não. Facilmente se percebe que é importante que o gestor de projetos motive a sua equipa para que os resultados sejam os esperados (Osabiya, 2015). O mesmo autor explica a motivação como uma força que está dentro dos indivíduos e que os leva a tentar atingir os objetivos pessoais e organizacionais, com a intenção de satisfazer alguma necessidade ou expectativa dos mesmos. Mas esta descrição não é exclusividade do autor, a Tabela 5 revela o consenso por parte de outros autores que definiram a motivação.

TABELA 5 - Definições de motivação

AUTOR	DESCRIÇÃO
Gupta & Tayal (2013)	Uma força interior que leva os indivíduos a atingir os objetivos.
Danish & Usman (2010)	Um fator que exerce uma força motriz nas ações e trabalho.
GUIA PMBOK® (2017)	Um ato de fornecer um motivo para alguém exercer.

FONTE: Adaptado de Gupta & Tayal (2013); Danish & Usman (2010); GUIA PMBOK® (2017)

O estudo de *Hawthorne* constatou ainda que não é apenas o dinheiro que incentiva e motiva os funcionários e os seus comportamentos (Gupta & Tayal, 2013). O facto de o gestor de projetos dar a possibilidade à equipa de esta fazer parte das tomadas de decisões faz com que esta fique motivada a trabalhar de forma independente (PMI, 2017). As recompensas para motivar os funcionários não funcionam todas da mesma maneira, assim como a mesma recompensa pode não funcionar para todos os funcionários, daí o gestor de projetos precisar de entender as necessidades e os comportamentos de cada funcionário para perceber qual a recompensa que mais o motivará (Osabiya, 2015).

Na presença das diversas e equivalentes definições de motivação, Gupta & Tayal (2013) e Bates (2009) afirmam que esta tem um impacto direto e inegável nos resultados, na medida em que os

funcionários motivados são mais produtivos o que conseqüentemente faz com que ajudem as organizações a superar os obstáculos que ocorrem ao longo dos projetos, levando-os ao sucesso. Os colaboradores ao serem gratificados e premiados pelas suas competências, procuram sempre fazer melhor e com mais apreço, de maneira a conseguir resolver problemas. Desse modo, para Amorim & Silva (2016) o sucesso está vinculado à motivação, dado que o “*sucesso de qualquer organização depende da capacidade de gestores para fornecer um ambiente motivador para os funcionários*” (Osabiya, 2015, p.63).

Ryan & Deci (2000) reconhecem que existe uma clara distinção entre os dois clássicos da motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca (Tabela 6).

Quando um indivíduo age sem qualquer intenção externa estamos perante a **motivação intrínseca**, ou seja, indivíduo não executou a ação pelos estímulos externos que poderia receber, mas sim por motivos alheios a recompensas. Por outro lado, a **motivação extrínseca** ocorre quando o indivíduo faz alguma coisa já a pensar nos resultados que daí podem advertir. Por outras palavras, “*o comportamento individual é impulsionado pelos seus valores percebidos e pelos benefícios da ação*”. Embora haja uma clara importância na motivação intrínseca, é a motivação extrínseca que é mais utilizada pelos funcionários (Lin, 2007, p.139).

TABELA 6 - Motivação intrínseca VS motivação extrínseca

OS ELEMENTOS DA EQUIPA...	MOTIVAÇÃO	
	EXT	INT
Consideram que os objetivos foram impostos por alguém	X	
São orientadas para prevenirem problemas, procurando alcançar os objetivos		X
Evitam a responsabilidade	X	
Veem o ambiente de trabalho como ameaçador	X	
Estabelecem objetivos para si		X
Encaram o ambiente de trabalho como estimulante		X
Procuraram naturalmente novidades e desafios		X
Necessitam de pressões externas ou prémios pelo cumprimento da tarefa	X	
Dependem da sorte para poderem atingir os objetivos propostos	X	
LEGENDA: EXT – Extrínseca INT - Intrínseca		

FONTE: Adaptado de LIN (2007); RYAN & DECI (2000)

Segundo Almeida, Schelske, & Rover (2019) uma vez que a motivação é complexa, foi necessário criar algumas teorias motivacionais de maneira a entender o comportamento humano.

No próximo subtópico são apresentadas algumas escalas de medição para a motivação que, por serem as mais citadas em estudos e/ou referidas na literatura, foram as selecionadas.

Métricas da motivação

A motivação pode ser avaliada em diferentes níveis: a nível global ou na vida e/ou a nível do domínio (trabalho, educação, lazer, etc).

Independentemente do nível a que a motivação está a ser avaliada, é importante que se tenha em conta o método e a abordagem utilizados para avaliar este construto, uma vez que, a avaliação da motivação dos funcionários precisa de ser rápida, prática, flexível e acessível sem ter em conta o meio utilizado (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). Assim sendo, é necessário explorar as escalas existentes na literatura em relação à motivação.

Embora a motivação para o trabalho seja um dos principais tópicos do comportamento organizacional, é um tema onde as pesquisas ainda são escassas. Ainda assim, foi possível encontrar algumas escalas, nomeadamente a *Motivation At Work Scale* - MAWS, desenvolvida por Gagné et al. (2010) e constituída por itens que medem a motivação para a realização de um trabalho específico. Outra escala identificada na literatura foi a *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* - WEIMS, um instrumento de 18 itens divididos por seis subescalas que correspondem aos seis tipos de motivação definidos pelo *Self Determination Theory* - SDT⁶. A WEIMS tem como objetivo medir a motivação no trabalho (Tremblay et al., 2009). A par da escala MAWS esta também é fundamentada na teoria da autodeterminação de Ryan & Deci.

As motivações extrínseca e intrínseca podem ser ainda definidas como situacionais, isto é, refere-se à motivação que as pessoas estão a presenciar quando estão envolvidos numa atividade. Fornece uma perceção útil das informações atuais (Vallerand, 2000). Para medir esta motivação a *Situational Motivation Scale* - SIMS foi desenvolvida para avaliar a motivação intrínseca, a regulamentação identificada, regulação externa e amotivação⁷.

A nível escolar, existem várias escalas para medir a motivação extrínseca e intrínseca dos estudantes como a "*Scale of Academic Motivation*" – SAM, desenvolvido por Montgomery. Este instrumento foi construído para medir a motivação dos estudantes em sala de aula e em casa que, por sua vez, mostraram estarem relacionadas com a motivação académica.

⁶ Motivação Intrínseca, amotivação, regulação externa, regulação introjetada (regulação do comportamento por meio de contingências de auto valorização (por exemplo, autoestima, culpa)), regulamento identificado, regulação integrada

⁷ Sem qualquer tipo de motivação – traduzido do vocábulo inglês

Ainda a explorar a motivação dos estudantes subsiste a escala *School Achievement Motivation Rating Scale*– SAMRS, que envolve factos a respeito das características de persistência, de ser capaz de assumir os erros, não rejeitar a competição, gostar de desafios ao realizar algum ato difícil e consequentemente superar obstáculos (Martinelli & Bartholomeu, 2007).

Numa outra perspetiva existe a escala *Teacher Rating of Academic Achievement Motivation* – TRAAM, desenvolvida por *Stinnett, Oehler-Stinnett e Stout*, para avaliar a motivação do professor em relação à realização educacional de crianças, jovens e adultos.

Tendo em conta que todas as escalas mencionadas têm um propósito específico e contextual, seria pertinente uma escala que avaliasse a motivação intrínseca e extrínseca de uma maneira geral. A escala *Work Preference Inventory* – WPI (Apêndice V) desenvolvida pelos autores Amabile, Hill, Hennessey e Tighe faz essa avaliação e como tal pareceu a mais apropriada para ser utilizada nesta investigação. Além do mais, é uma das medidas mais comuns para avaliar a motivação no trabalho e já em 2010 tinha sido citada, por investigadores, mais de 80 vezes na literatura académica (Stuhlfaut, 2010).

2.5. Sucesso

Um dos desafios mais presentes na gestão de projeto é determinar se um projeto é ou não bem-sucedido. Mas medir o sucesso de um projeto é uma tarefa complexa, dado que se trata de um construto intangível. Assim sendo, é um conceito que ainda permanece de forma pouco clara devido às diversas perceções do mesmo (Chan, Scott, & Lam, 2002). Para avaliar se um projeto é ou não bem-sucedido é necessário que exista uma distinção entre o sucesso do projeto e o sucesso da gestão do projeto. Embora uma boa gestão de projeto possa contribuir para o sucesso do projeto, é incorreto apresentar estas duas componentes como um único grupo homogéneo (Wit, 1988).

O critério para uma gestão de projeto bem-sucedida foca-se em cumprir a tríade: tempo, custo e qualidade (Morioka & Carvalho, 2014). Em contrapartida os critérios mais adequados para um projeto bem sucedido são os objetivos do mesmo, se estes são ou não alcançados (Baccarini, 1999). É necessário considerar os objetivos de todas as partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Portanto, dificilmente será possível medir objetivamente o sucesso do projeto se existir uma infinidade de objetivos (Wit, 1988).

Para isso é necessário que juntamente com o gestor de projetos, numa parte inicial do projeto se respondam a três questões (PMI, 2017): 1. O que se considera sucesso neste projeto? 2. Como será medido o sucesso? 3. Quais os fatores que podem afetar o sucesso?

Para que exista uma lista de critérios de sucesso de um projeto é necessário que estes sejam acordados por todas as partes envolvidas antes do início do projeto e revistos constantemente ao longo do seu desenvolvimento (Wateridge, 1995).

Tradicionalmente e independentemente do âmbito e dos objetivos do projeto, os gestores de projetos tendem a considerá-lo como bem sucedido se este cumprir as restrições do triângulo de ferro: custo, tempo e qualidade (Chan et al., 2002). Mas cumprir apenas estes objetivos nem sempre é suficiente para obter um projeto bem-sucedido. É necessário estipular outros critérios (Wit, 1988). Existem duas forças que facilitam ou impedem o sucesso do projeto: os fatores e os critérios. Na Figura 6, pode-se ver que os critérios de sucessão são medidas pelas quais o sucesso ou o fracasso de um projeto é julgado. Por outro lado “os fatores para o sucesso do projeto são o conjunto de circunstâncias, factos ou influências que contribuem para os resultados do projeto” (Lim & Mohamed, 1999, p.243).

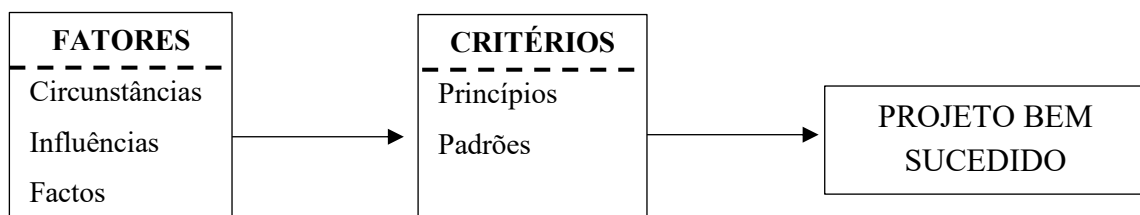


FIGURA 6 – Critérios e fatores aplicados ao sucesso do projeto

FONTE: Lim & Mohamed (1999)

Por norma o sucesso de um projeto é medido tendo em conta a satisfação dos requisitos do utilizador e o cumprimento dos prazos e orçamentos, mas isso para Wateridge (1995) é limitar o foco, uma vez que não se tem em conta outros critérios como a qualidade e/ou conquista.

Morris and Hough (1987) utilizam o projeto da Barreira do Tamisa⁸ para incutir que não satisfazer a certos critérios de orçamento e tempo não impede o sucesso do projeto. A barreira foi considerada um sucesso proporcionando lucro para a maioria dos contratados, mas levou o dobro do tempo para construir e custou quatro vezes mais do que o orçamento original.

Outro exemplo clássico é o famoso caso da ópera de Sydney que levou 15 anos (1958-1973) a ser concluído e custou 14 vezes o orçamento original (de 7 milhões de dólares a 102 milhões de dólares) mas foi um enorme sucesso na identidade da cidade e no turismo tornando-se assim o símbolo de Sydney (Lim & Mohamed, 1999). É claro que existem projetos ao qual cumprir o prazo estipulado é extremamente importante. Mas os gestores de projetos ao generalizarem e colocarem o prazo e o orçamento como critérios principais estão a conduzir o projeto para o insucesso (Wateridge, 1995). Assim sendo, com base na literatura para identificar os critérios de sucesso, a Tabela 7 revela um quadro síntese em que os critérios foram agrupados em categorias.

⁸ Proteção contra as inundações do Reino Unido em Londres

TABELA 7 - Critérios de sucesso

CATEGORIAS	CRITÉRIOS DE SUCESSO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Eficiência	Cumprimento do cronograma (prazo)	Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Atkinson (1999), Lim & Mohamed, (1999), Kumaraswanny & Thorpe (1996)
	Cumprimento do orçamento (custo)	Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Atkinson (1999), Lim & Mohamed (1999), Kumaraswanny & Thorpe (1996)
	Clareza na comunicação	Elattar (2009)
	Presença de alterações	Shenhar & Dvir (2007)
Impacto para a equipa	Satisfação da equipa	Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Elattar (2009), Kumaraswanny & Thorpe (1996)
	Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipa	Shenhar & Dvir (2007), Atkinson (1999)
	Retenção dos membros da equipa	Shenhar & Dvir (2007)
	Ausência de conflitos	Shenhar & Dvir (2007)
	Satisfação do gestor projeto	Wit (1988)
Negócio e sucesso direto	Medidas económicas: vendas, lucro, ROI, ROE	Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Elattar (2009), Kumaraswanny & Thorpe (1996)
	Parcela de mercado	Shenhar & Dvir (2007)
	Fluxo de caixa (<i>cash flow</i>)	Shenhar & Dvir (2007)
	Qualidade do serviço	Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Atkinson (1999), Kumaraswanny & Thorpe (1996)
	Atendimento às metas estratégicas	Atkinson (1999)

Impacto para o negócio futuro	Tecnologia nova	Shenhar & Dvir (2007), Kumaraswamy & Thorpe (1996)
	Mercado novo	Shenhar & Dvir (2007)
	Nova competência essencial	Shenhar & Dvir (2007)
	Nova capacidade organizacional	Shenhar & Dvir (2007)
Impacto para o cliente	Cumprimento de requisitos e especificações (<i>scope</i>)	Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Elattar (2009)
	Benefícios para o cliente (melhoria de desempenho)	Shenhar & Dvir (2007)
	Satisfação e lealdade do cliente	Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Kumaraswamy & Thorpe (1996), Lim & Mohamed (1999)
	Reconhecimento da marca	Shenhar & Dvir (2007)

FONTE: Shenhar & Dvir (2007), Wit (1988), Kumaraswamy & Thorpe (1996), Lim & Mohamed (1999), Atkinson (1999), Elattar (2009)

No próximo subtópico são apresentadas algumas escalas de medição para o sucesso que foram selecionadas por serem as mais citadas em estudos e/ou referidas na literatura.

Métricas do sucesso

Entender o sucesso dos projetos corretamente é importante dado que projetos bem-sucedidos têm um impacto positivo no desempenho organizacional. No entanto os investigadores têm, na sua maioria, interpretações diferentes sobre o que é o sucesso de um projeto. Desta forma, as escalas para medir o sucesso vão de encontro aquilo que os autores acreditam que sejam os fatores de sucesso.

Para Pinto & Slevin (1988) o sucesso do projeto depende do orçamento, do cronograma, da performance e da satisfação do cliente. E de maneira a sustentar a ideia dos autores surge a escala *Profile Implementation Project* – PIP. Esta escala mede, através de 12 itens, três dimensões diferentes: a satisfação do cliente que se refere ao facto do projeto ter sido aceite pelo utilizador com os requisitos pretendidos, a qualidade do projeto e o sucesso com o próprio processo de

implementação, isto é, se o projeto termina dentro do cronograma e do orçamento estipulado inicialmente (Mahaney & Lederer, 2010).

Outra escala identificada na literatura, é a escala de Delone & Mclean (2014). É considerada um dos principais modelos de avaliação de sucesso do projeto – Modelo de Sucesso de D&M IS.

É um modelo referente ao sucesso dos sistemas de informação que mede seis dimensões: a qualidade de sistemas que mede o sucesso técnico; a qualidade da informação que mede o sucesso semântico; o uso do utilizador a par da sua satisfação; os impactos individuais e os impactos organizacionais que medem ambos o sucesso da eficácia.

Na opinião dos autores referidos na revisão da literatura, o sucesso é sujeito a várias interpretações. Tendo em conta que já foi utilizada por outros investigadores⁹ em investigações diferentes, a escala que nos parece mais adequada para medir o sucesso, neste caso específico, é a *Project Success Assessment Questionnaire – PSAQ*. É das ferramentas mais vastas e confiáveis encontradas na literatura para medir o sucesso dos projetos (Holzmann & Mazzini, 2020). Desenvolvido e validado pelos autores *Shenhar e Dvir*, é um questionário constituído por 27 itens divididos em cinco dimensões principais: a eficiência do projeto, o impacto no cliente/utilizador, o impacto na equipa, negócios e sucesso organizacional direto e por fim a preparação para o futuro (Apêndice VI) (Holzmann & Mazzini, 2020).

Uma das vantagens deste modelo, assim como dos referidos aqui, é utilizar itens genéricos que podem ser utilizados em todos os projetos, mas também incluem itens mais apropriados para determinados projetos. Assim sendo, é natural que após décadas de investigações, os estudiosos ainda utilizem escalas diferentes para medir o sucesso dos projetos, uma vez que os modelos existentes não são satisfatoriamente genéricos para permitir que sejam utilizados em todos os tipos de projetos (Meredith & Zwikael, 2019).

Tendo em conta o exposto, propõem-se a validação do seguinte modelo teórico (Figura 8) de acordo com as relações encontradas entre os construtos na revisão da literatura realizada

Termina-se assim a revisão da literatura e a justificação dos construtos e das respetivas métricas para o estudo em causa.

⁹ Ahmed & Azmi bin Mohamad (2006); de Oliveira Moraes & Barbin Laurindo (2013); Serrador & Turner (2015)

PARTE II – PARTE PRÁTICA

Nesta parte desenvolve-se a metodologia selecionada para responder à questão de investigação, nomeadamente são apresentadas as etapas da investigação definidas para validar o modelo teórico proposto perante a revisão da literatura e ainda se faz referência à técnica de recolha e de análise de dados.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Este capítulo é três subtópicos que têm como objetivo desenvolver a metodologia utilizada, definir e explicar as etapas da investigação e justificar as técnicas utilizadas para a recolha e interpretação dos dados.

3.1. Introdução

A metodologia consiste num procedimento que implica a utilização de diferentes métodos e técnicas que orientam a investigação científica. O método a utilizar, nas palavras de Oliveira (2011), é o percurso que se deve percorrer para atingir os objetivos já delineados e procurar as possíveis respostas para as questões de investigação também elas já determinadas.

A forma da questão de investigação dá pistas sobre a estratégia a selecionar como pode ser visto na Tabela 8.

TABELA 8 - Síntese das estratégias conforme as formas da questão de investigação

Estratégia	Forma da questão de investigação	Requer controlo sobre os acontecimentos comportamentais?	Foca em acontecimentos contemporâneos?
Experimental	Como, Porquê	Sim	Sim
Inquérito	Quem, Como, Onde, Quanto(s)	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, Como, Onde, Quanto(s)	Não	Sim/Não
História	Como, Porquê	Não	Não
Estudo de caso	Como, Porquê	Não	Sim

FONTE: Yin (1994) citando a COSMOS Corporation

Yin (1994) através da tabela síntese, revela que a forma como a questão de investigação é elaborada fornece indícios em relação à estratégia da investigação a ser utilizada pelo investigador. Assim sendo, é perceptível por parte do autor que o estudo de caso é a estratégia mais apropriada quando estamos perante questões do tipo “como” e “porque”. Yin não é o único com esta convicção, Soy (1997) também partilha da mesma opinião quando refere que, por norma, uma ou mais questões iniciadas por “como” ou “porque” são respondidas através da pesquisa do estudo de caso.

O que diferencia o estudo de caso de outras estratégias que também têm estas formas da questão de investigação, é o facto de além de proceder a uma observação dos fenómenos em contexto real, este oferece novas variáveis e questões para pesquisas futuras, o que faz com que o investigador tenha pouco controlo sobre os acontecimentos (Becker et al., 2005; Yin, 1994).

A particularidade da utilização do estudo de caso é a possibilidade da comparação dos resultados obtidos com a literatura existente, aumentando assim a qualidade do trabalho científico, dado que caso a teoria existente vá ao encontro da teoria construída, ajuda a aumentar o poder explicativo da teoria, caso contrário pode-se estar perante uma oportunidade de explicar os acontecimentos de outra forma (Eisenhardt, 1989).

Yin (1981) refere que os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou ilustrativos, sendo que os primeiros, utilizados na presente dissertação, focam-se em compreender situações em que os acontecimentos que estão a ser avaliados não têm uma origem evidente.

Sendo a questão de investigação definida da seguinte forma:

"Como é que se relaciona o estilo de comunicação e o estilo de liderança do gestor de projeto com a motivação da equipa e qual o impacto no sucesso dos projetos?"

Estão aqui presentes problemas complexos ao nível da forma de relacionamento entre construtos (comunicação, liderança e motivação) e o seu impacto noutra construto (sucesso dos projetos). Estes foram revistos na literatura, mas, tanto quanto se sabe não existem estudos aplicados ao contexto da gestão de projetos, sendo como tal difícil medi-los em ambiente de projetos. Assim sendo, optou-se por desenvolver uma investigação exploratória através do método qualitativo por meio da análise de entrevistas a gestores de projetos.

Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) afirmam que a investigação exploratória utiliza principalmente técnicas de investigação qualitativas baseadas em entrevistas e observações, devido ao facto de permitirem investigar problemas mais complexos.

Conhecendo o modelo teórico proposto assim como a questão de investigação, são definidas as etapas da investigação.

3.2. Etapas da investigação

A presente investigação é dividida em três fases que por sua vez se dividem em subfases essenciais para a conclusão das mesmas.

A Figura 7 resume as etapas da investigação.

1. Definição dos objetivos da investigação

- 1.1. Revisão da literatura
- 1.2. Definição dos objetivos da investigação
- 1.3. Definição da questão de investigação e do modelo teórico

2. Preparação e recolha de dados

- 2.1. Construção da proposta do modelo a ser validado
- 2.2. Seleção das técnicas de recolha de dados
- 2.3. Recolha de dados

3. Análise e Interpretação de dados

- 3.1. Análise dos dados – comparação com a literatura
- 3.2. Reformulação das proposições (se necessário)
- 3.3. Conclusões

FIGURA 7 – Etapas da pesquisa

FONTE: Elaboração própria

A primeira fase da investigação denominada por “1. Definição dos objetivos da investigação” é dividida em três etapas: a etapa da revisão da literatura com vista à definição da questão de investigação e dos objetivos da investigação (gerais e específicos).

De maneira a conseguir formular questões é necessário rever a literatura de forma a podermos fazer uma contextualização do estado da arte. A revisão da literatura, segundo Amaral (2017), tem como objetivo a recolha de conhecimento, através da pesquisa, de maneira a reconstruir redes de pensamentos e conceitos na tentativa de percorrer caminhos na direção daquilo que se deseja alcançar. A revisão literatura foi realizada por meio de artigos científicos, livros técnico-científicos e outros suportes. A partir dessa revisão definiram-se os objetivos gerais e específicos da

investigação e em linha com esses objetivos definiu-se a questão de investigação já referida a qual recordamos aqui: "Como é que se relaciona o estilo de comunicação e o estilo de liderança do gestor de projeto com a motivação da equipa e qual o impacto no sucesso dos projetos?"

Numa segunda fase intitulada "2. Preparação e recolha de dados", é possível encontrar três etapas. Inicialmente foi necessário elaborar uma proposta de um modelo teórico (Figura 8) para responder à questão de investigação. Assim sendo, formularam-se proposições de suporte ao referido modelo.

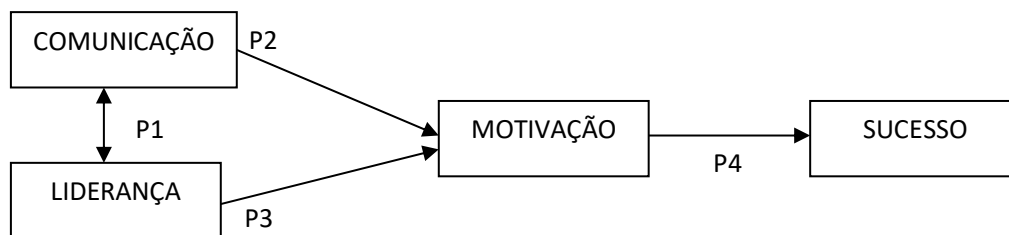


FIGURA 8 - Modelo proposto

FONTE: Elaboração própria baseada na revisão da literatura

Perante o modelo proposto procurou-se evidências/pistas que corroborassem as quatro proposições propostas¹⁰, de maneira a fornecer informações sobre as variáveis.

P1: A comunicação e a liderança estão intimamente ligadas.

Para Zulch (2014), a comunicação é uma particularidade essencial da liderança, uma vez que quando os gestores de projetos não se entregam à comunicação, dificilmente estes conseguem transmitir uma imagem de liderança perante os elementos da equipa.

Zulch não é o único autor a acreditar que a liderança e a comunicação estão interligadas, Chiavenato (2014) também estabelece uma ligação entre as duas variáveis ao manifestar que a comunicação é uma ferramenta da liderança. De maneira a sustentar a afirmação ele descreve a liderança como “*a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo*” (p.151).

É perceptível a forma como os autores defendem este vínculo, e Molena (2009) ainda acentua mais esta ideia alegando que a liderança na ausência da comunicação é impraticável.

P2: A comunicação influencia a motivação.

Na perspetiva de Ramadanty & Martinus (2016) se a comunicação for eficaz esta é uma competência dos gestores de projetos capaz de motivar os funcionários a executarem as suas tarefas, ainda que a comunicação seja o problema com mais frequência registado na gestão de projetos

¹⁰ Mencionadas através de um P maiúsculo seguida de um número

segundo os estudos de *Benchmarking* em Gestão Projetos 2010 e 2012. Orpen (2010) baseia-se nos resultados do seu estudo para manifestar que a utilização de uma comunicação com qualidade no interior das empresas, faz crescer a motivação dos colaboradores no trabalho.

Almeida, (2013) vai ao encontro da conclusão dos estudos de *Orpen* argumentando que os gestores de projeto consideram que uma boa estratégia de comunicação afeta a gestão dos processos comunicacionais - contributos imprescindíveis para a motivação dos colaboradores. Assim sendo, o autor afirma que a comunicação é um fator importante para a organização, no que diz respeito à motivação.

P3: A liderança influencia a motivação.

Autores como Anantatmula (2010) e Donato et al., (2011) defendem que os gestores de projetos têm de conhecer as necessidades dos funcionários, mas para isso é necessário que exerçam o papel de líderes. Caso contrário, dificilmente são capazes de satisfazer os colaboradores, acabando assim por estes não desempenharem as funções de acordo com os objetivos da organização devido à falta de motivação proporcionada pelos líderes.

Ferrão et al., (2017) acrescenta ainda que cabe ao gestor de projeto, que exerce o papel de líder, conservar um clima coeso onde os funcionários se sintam motivados, independentemente da maneira como lidera a sua equipa.

P4: A motivação influencia o sucesso.

Ainda que a motivação possua diversas mas semelhantes definições, autores como Gupta & Tayal (2013) e Bates (2009) defendem que a motivação tem um impacto direto e inegável nos resultados, devido ao facto de os funcionários mais motivados serem mais produtivos. Assim, estes ajudam as organizações a superarem os obstáculos que ocorrem ao longo dos projetos, levando-os ao sucesso. Para Osabiya (2015), é perceptível a importância do gestor de projetos na motivação da sua equipa para que os resultados sejam os esperados, uma vez que o “sucesso de qualquer organização depende da capacidade dos gestores para fornecerem um ambiente motivador aos funcionários” (p.63). Também Amorim & Silva (2016) realçam o vínculo que existe entre a motivação e o sucesso.

Após a justificação das proposições selecionam-se as técnicas de recolha dos dados que, segundo os autores Soy (1997) e Yin (1994), devem ser utilizadas de uma forma apropriada e metódica, pois só assim se consegue garantir que o estudo foi bem construído.

Após estas etapas está tudo preparado para desenvolver a recolha de dados. É de fácil percepção que esta foi uma fase que gerou uma grande quantidade de dados de diversas origens. Perante isto, Soy

(1997) recomenda que os investigadores organizem os dados, de maneira a evitar que o objetivo de alcançar a resposta para a questão de investigação se perca ou fique distanciado. Foram construídas tabelas para facilitar a organização dos dados e a recuperação dos mesmos para a análise.

A última etapa é designada por “3. Análise e interpretação de dados” e é constituída pelas três últimas fases: a análise dos dados, reformulação das proposições (se necessário) e conclusões.

A análise dos dados foi feita através do estudo comparativo entre o caso específico e a literatura, e segundo Yin (1994), cada estudo deve ser caracterizado tendo em conta uma das seguintes características: o estudo é idêntico aos estudados anteriormente por outros autores, ou é claramente diferente no que diz respeito à maneira de execução.

A fase da reformulação das proposições poderá ou não acontecer. No caso de os resultados não responderem às proposições, o processo terá de retroceder de maneira a voltar à fase da definição da questão de investigação para, de seguida, definirem-se novas proposições recomeçando a análise de todas as etapas a partir desse momento. Neste caso não foi necessária uma reformulação das proposições.

Por fim, as conclusões foram feitas com o objetivo de demonstrar o desfecho da investigação.

3.3. Seleção da técnica de recolha e de análise de dados

Para a recolha de dados foi utilizado o método qualitativo, o qual, segundo Malhotra (2001), se baseia num processo de reflexão e análise da realidade fundamentada em pequenas amostras que proporciona uma melhor compreensão do contexto do problema. Por sua vez, o instrumento utilizado na recolha de dados foi a utilização de entrevistas semiestruturadas, também caracterizadas como entrevistas semidiretivas ou semidirigidas, uma vez que existe uma série de perguntas guia, relativamente abertas. São o tipo de entrevistas mais utilizadas. Devido a não conterem perguntas particularizadas nem inteiramente abertas permitem obter informações muito ricas e diversificadas, uma vez que possibilitam ao entrevistador colocar outras, cujo interesse surja no decorrer da entrevista (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Tratando-se de um estudo exploratório, considerou-se esta metodologia mais adequada pois permite a procura de itens no domínio específico, neste caso, no âmbito da gestão de projetos. Sobre este tema, Churchill (1979) refere que gerir itens que captam o domínio específico é um procedimento para desenvolver melhores medidas. Selltiz et al. (1976), refere ainda que essas técnicas são tipicamente produtivas na investigação exploratória.

Assim sendo, trata-se do instrumento mais adequado para esta investigação, sendo que será utilizado de maneira a explorar os itens que constituem as escalas escolhidas para o estudo, com o objetivo de procurar pistas que atestem as proposições em que assenta o modelo proposto.

Para o seu desenvolvimento foi construído um guião de uma entrevista (Apêndice I) que passou por várias fases até se conseguir atingir o estado definitivo. As entrevistas foram realizadas através de plataformas online, devido às condições exigidas pelo contexto da pandemia COVID-19. Uma vez iniciada a conversa com os entrevistados, estes foram informados dos objetivos da entrevista e da necessidade de estas serem gravadas de forma a conseguir a maior fidelidade/preservação dos discursos.

Os dados recolhidos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, tal como é definida por Bardin (2016) é uma técnica de investigação que tem o objetivo de descrever o conteúdo da comunicação exercida pelo emissor e pelo recetor. Esta descrição é feita tendo em conta duas características fundamentais na análise de conteúdo: a objetividade e a organização.

A análise de conteúdo permite a realização de inferências, que segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, ligado à lógica, refere-se à “transcrição de uma ou mais proposições, consideradas como verdadeiras ou como falsas, para a verdade ou falsidade daquelas de que depende”. As inferências foram utilizadas como o domínio principal da análise de conteúdo nesta investigação, dado que ao serem utilizadas é permitido apurar as causas e repercussões de um acontecimento específico (Bardin, 2016). Assim sendo, a análise de conteúdo caracterizada por ser descritiva e interpretativa tem por base as seguintes etapas:

- (1) Pré-análise;
- (2) Exploração do material e/ou codificação;
- (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados.

Wolcott (1994) simplifica estas etapas com três ilustres momentos: a descrição (1), a análise (2) e a interpretação (3).

A descrição refere-se à transcrição dos áudios originais das entrevistas para texto. De seguida é realizada a análise, que pressupõem a organização dos dados já transcritos, de maneira a ser possível identificar palavras-chaves e salientar os aspetos mais relevantes para o estudo em causa. Por último, é executada a interpretação, que é relativa ao procedimento de obtenção de significados (aqui entra o domínio da inferência) e conseqüentemente à elaboração de conclusões a partir dos dados obtidos através das etapas anteriores. Não houve qualquer alteração ou acréscimo de informação aos textos.

Resumidamente, e de modo a reforçar a maneira como foi realizada a análise de conteúdo para a presente investigação, Bardin (2016) alega que esta técnica de natureza empírica, se propõem a inferir sobre as causas e conseqüências das mensagens através da sua descrição objetiva e sistemática.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de analisar e interpretar os dados recolhidos recorrendo à análise de conteúdo já descrita no capítulo anterior. Começou-se, no entanto, por apresentar o perfil dos participantes segundo alguns dados caracterizadores dos mesmos de forma a podermos interpretar os resultados de uma forma contextualizada.

4.1. Perfil dos participantes

As entrevistas foram realizadas individualmente a 8 pessoas no âmbito da gestão de projetos, com a duração de 50 a 60 minutos. De seguida, são apresentados alguns elementos da caracterização sociográfica dos inquiridos:

Pode-se verificar através do Gráfico 1 que a maioria dos entrevistados são do sexo masculino (63%), o que corresponde a 5 inquiridos. Já o sexo feminino está representado por 3 pessoas, correspondente a 37%.

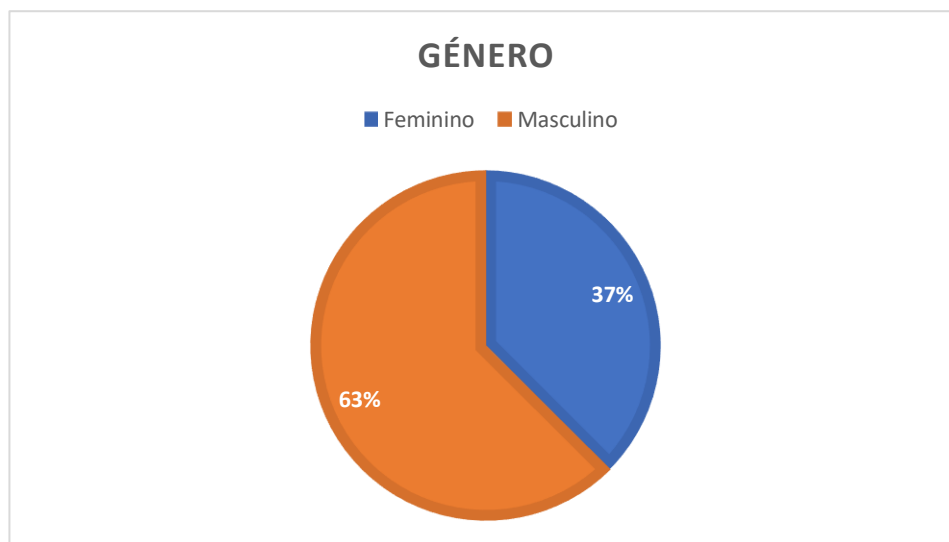


GRÁFICO 1 – Gráfico do género dos inquiridos

FONTE: Elaboração própria com base nos dados dos entrevistados

Em relação à idade dos indivíduos, conseguimos perceber que a maior incidência é nas idades compreendidas entre os 40-50 (quatro inquiridos), sendo que apenas um inquirido se encontra entre os 20-30 anos e dois entre os 50-60 anos. Pode-se então concluir que a média de idades dos entrevistados está compreendida entre os 40 e os 50 anos.

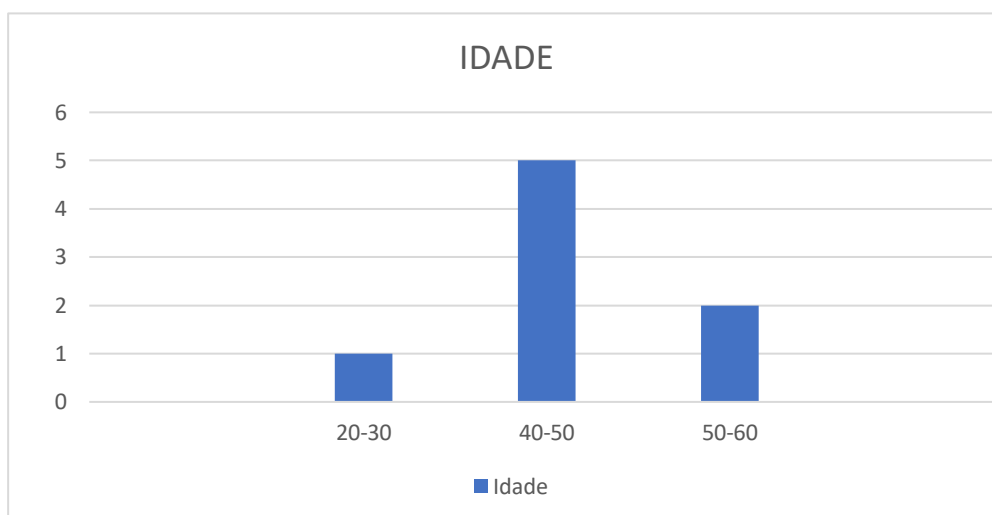


GRÁFICO 2 – Gráfico das idades dos inquiridos

FONTE: Elaboração própria com base nos dados dos entrevistados

Dado que a maioria dos entrevistados têm mais do que uma atividade profissional, e, conseqüentemente representam mais do que uma entidade patronal, as tabelas seguintes (Tabela 9 e Tabela 10) demonstram esses dados de uma maneira mais inteligível, respetivamente.

De maneira a garantir o anonimato dos inquiridos, a letra E seguida de um número será utilizada para representar cada entrevistado.

TABELA 9 - Atividade profissionais dos inquiridos

	ATIVIDADE PROFISSIONAL								
	Presidente	Professor	Consultor	GP	Investigadora	Vice-Presidente	PMO	Especialista em DP	Psicóloga
E1						X			
E2		X	X	X					
E3								X	
E4							X		
E5	X	X	X						
E8					X				
E7					X				
E8									X

Legenda: GP – Gestor de Projeto | PMO – *Project Management Office* | DP – Diplomacia pública

FONTE: Elaboração própria com base nos dados dos entrevistados

TABELA 10 - Entidades das atividades profissionais dos inquiridos

	ENTIDADE PROFISSIONAL							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
IPMA	X							
QA Value		X						
Embaixada dos Estados Unidos			X					
Human Management		X						
PMI					X			
Blue M					X			
Universidade do Minho				X				
DTX-Colab							X	
Universidade de Antuérpia						X		
Escola Bento Jesus Caraça					X			
Escola Profissional de Valongo					X			
Várias universidades								X
Legenda: IPMA - <i>International Project Management Association</i> PMI – <i>Project Management Institute</i>								

FONTE: Elaboração própria com base nos dados dos entrevistados

4.2. Análise, interpretação e discussão dos dados

Neste tópico são analisados e interpretados os dados obtidos das entrevistas realizadas, utilizando a técnica já mencionada anteriormente – análise de conteúdo.

Quando confrontados com questões referentes, implicitamente, às proposições supracitadas os inquiridos referiram que:

(P1) A comunicação e a liderança estão intimamente ligadas.

Aquando da leitura da introdução a uma das questões da entrevista, foi levantada uma questão que relacionava o facto de muitas vezes se referir que não se pode falar da comunicação sem falar em liderança. O E2, juntamente com o aceno de cabeça de cima para baixo de forma a demonstrar que concordava com a afirmação, proferiu no início da sua resposta um “**completamente de acordo**”

para a expressão. Quando confrontado com o tema E1 referiu que, “os próprios estilos de comunicação vão-se alterando ao longo do ciclo de vida do projeto, assim como os **estilos de liderança que andam lado a lado com os primeiros**”. Desta afirmação pode-se inferir que a comunicação e a liderança estão interligadas. Também o discurso do E5 vai em linha com o discurso anterior quando refere que “**a forma de liderança a par da forma de comunicação** depende inevitavelmente de todo o contexto e de todo o ecossistema que anda à roda do projeto”. E6 também enfatiza a importância da comunicação no seio da liderança quando refere que “**qualquer líder que tem de gerir uma equipa tem que a certo ponto ter alguma formação em comunicação**”. Eu acredito que é determinante”. Este discurso está em sintonia com o preconizado por Chiavenato (2014) e Molena (2009) quando referem que as características dos comunicadores estão diretamente associados às dos líderes fundamentando assim que a comunicação e a liderança são inseparáveis, sendo que a liderança na ausência da comunicação é impraticável, dado que esta é uma ferramenta pertencente à primeira.

Os entrevistados 7 e 8 também partilham desta visão tal como podemos ver nos seus discursos. E7 refere que “nós não podemos ter sempre o mesmo estilo de liderança nem o mesmo estilo comunicacional. Vai depender do contexto, **independentemente de estas andarem emparelhadas**”. O E8 acrescenta que “**a comunicação e a liderança são transversais**. A liderança sem comunicação dificilmente se conseguiria exercer. Como é que se conseguia liderar sem conseguir comunicar?”. Da análise dos discursos podemos ver que existem pistas suficientes para aceitar a proposição 1 e concluir que tal como a literatura sugere, a comunicação e a liderança estão intimamente ligadas.

(P2) A comunicação influencia a motivação

Quando confrontado com o facto de a comunicação influenciar a motivação, E2 referiu que “eu tipicamente, se quero que alguém esteja motivado e consequentemente cumpra as suas tarefas devidamente, **a questão da comunicação é fundamental**“. E4 refere que “**a própria motivação da equipa tem muito a ver com o tipo de liderança e com o tipo de comunicação que é exercida**” (De salientar que esta afirmação valida também a proposição P3, de maneira a auxiliar a sua análise). E5 acrescenta, reforçando a ideia, que “não há qualquer hipótese de garantir numa equipa com grau de maturidade considerável de motivação se não for claro para todos qual é a missão e quais são os valores que nós precisamos e queremos para este projeto ou para esta empresa, **e isso só se transmite com a comunicação. A comunicação é fulcral para a motivação**”. Estas afirmações vão de encontro à teoria dos autores Orpen (2010) e Ramadanty & Martinus (2016) que concluíram que a motivação no trabalho advém da qualidade da comunicação dentro das empresas.

Os restantes entrevistados partilham este ponto de vista, como é visível nos seus discursos. E1 refere que tem de se medir o facto de os gestores de projetos terem ou não competências para exercerem o cargo e explica referindo que “**se ele não tem competências para comunicar**, ao ser agressivo com um membro da equipa **não está a ganhar a equipa, no sentido de a motivar**, muito pelo contrário”.

Mais uma vez os discursos dos entrevistados vão de encontro à literatura, pois Almeida (2013) alega que a comunicação é um fator importante para a organização, assumindo que os gestores consideram que uma boa estratégia de comunicação afeta a gestão dos processos comunicacionais enquanto contributos imprescindíveis para a motivação dos colaboradores.

Foi levantada uma questão ao E6 de qual seria a sua atitude perante uma equipa desmotivada e desse modo com baixo desempenho nos últimos meses, ao qual respondeu “tento perceber onde é que está a falha (**muito provavelmente de comunicação**) e procuro ajustar a equipa de acordo com os objetivos desejados”. E7 vai de encontro ao referido por este entrevistado quando refere que “as empresas que têm departamentos de comunicação interna ativos são empresas cujos sucessos são maiores. A comunicação é a peça fundamental. **É o alicerce fundamental para que uma equipa esteja motivada e consequentemente funcione com sucesso**. Uma organização sem uma comunicação é como olhar para um esqueleto e faltar ali um órgão vital como uns pulmões, por exemplo”. (É também de forma evidente que esta afirmação do entrevistado consegue assegurar outras duas proposições, a P2 e a P4). E8 acrescenta a esta ideia que “é muito importante o estilo de comunicação de quem gere outras pessoas. (...) A obrigação de quem gere as equipas é procurar os **estilos de comunicação mais adequados para ter as pessoas mais motivadas**, para levar as coisas a bom-porto”.

É perceptível, através da análise dos discursos, que existem pistas suficientes para aceitar a proposição 2 e concluir que a comunicação influencia a motivação, tal como aponta a literatura.

(P3) A liderança influencia a motivação

E1 quando confrontado com a pergunta “acha que a equipa vai valorizar o facto de alcançando os objetivos, no final espera-os a recompensa?”, ao longo da sua resposta sentiu necessidade de explicar aquilo que os elementos da equipa valorizam, e nessa explicação afirmou que “**eles valorizam essencialmente terem alguém que os lidere e como consequências dessa liderança, alguém que os proteja e motive**”. O mesmo entrevistado foi comprovando ao longo do discurso que realmente defende que a liderança influencia a motivação. Aquando de uma situação sobre a redução do desempenho dos funcionários e um possível declive na motivação, à qual ele tinha de reagir sobre ela proferindo o que faria, o E1 reiterou “**O estilo de liderança acaba por ser determinante**”. E2 vai de encontro às palavras deste entrevistado referindo que “o estilo de

liderança na minha opinião deve ser muito de **“vou criar condições para que as pessoas sejam auto geridas, auto-organizadas e motivadas”**”.

Os entrevistados utilizaram um discurso que vai de encontro ao proferido pelos autores Anantatmula (2010) e Donato et al. (2011) que consideram importante que o gestor de projeto exerça o papel de líder conhecendo as necessidades dos funcionários para satisfazê-los, dado que o contrário faria com que eles não estivessem motivados para desempenhar as funções de acordo com os objetivos da organização. E4 e E8 também são da opinião que a liderança influencia a motivação quando o primeiro afirma que procura com a sua liderança **“transmitir o valor da minha ação para o grupo, procurando incentivar os diversos membros da equipa”** e E8 reforça proferindo que **“a liderança é fundamental na motivação das pessoas. Se eu for gerida por uma pessoa à qual eu não reconheço mérito quer seja nas competências técnicas quer seja nas competências humanas, eu vou acabar por não respeitar as suas indicações, ou então se aceitar vai ser por medo de ser excluída do projeto e isso causa uma grande desmotivação. (...) A motivação vem muito de quem está a fazer a liderança do projeto”**.

Mesmo que não existam evidências explícitas nos discursos dos outros entrevistados sobre a influência da liderança na motivação, não podemos rejeitar esta proposição pois nenhum deles se declarou em sentido contrário. Por oposição existem pistas nos discursos que transcrevemos (E1, E2, E4 e E8) que vão ao encontro das referências dos autores, nomeadamente dos autores Ferrão et al. (2017), que suportam que o líder, ao conservar um clima coerente, faz com que os funcionários se sintam motivados a alcançar determinados objetivos.

Assim sendo, podemos aceitar parcialmente a proposição P3 e concluir que esta investigação aceita parcialmente que a liderança influencia a motivação em ambiente de gestão de projetos.

(P4) A motivação influencia o sucesso

O E2 quando deparado com a questão de quais os fatores que influenciam o sucesso do projeto, para além de mencionar mais fatores proferiu que podia **“(…) simplificar isso com a comunicação que consequentemente cria nas pessoas a motivação necessária”**. E2 acrescenta ainda que **“os resultados são a forma que nós estamos à espera de ver uma pessoa motivada”** e E1 corrobora alegando que **“ao motivá-los e ao fazê-los sentirem-se bem vão também atingir melhores resultados”**. Este discurso vai ao encontro das afirmações de Osabiya (2015) que afirma que é de uma certa importância que o gestor de projetos motive a sua equipa para que os resultados sejam os esperados. E5 refere que **“um bom gestor de projeto tem de saber e tem de conseguir ajustar o seu estilo de comunicação à necessidade do projeto de maneira a conseguir motivar a equipa do mesmo e consequentemente influenciar drasticamente o sucesso do projeto”**. A afirmação deste entrevistado também pode ser um sustento da proposição P2. E1 é da mesma opinião que o E5, uma vez que afirma que um **“gestor de projeto tem de perder mais tempo a comunicar! Eu, para**

mudar comportamentos, **motivar mais os elementos da equipa e consequentemente conseguir com que a performance deles modifique de maneira a ir de encontro ao sucesso das tarefas realizadas**, eu tenho de atuar de outra maneira, tenho de ir diretamente ter com as pessoas, tenho de comunicar”. É visível que o discurso deste entrevistado pode ser utilizado para analisar a proposição P2, dado que defende que a comunicação influencia a motivação. “Eu para mudar comportamentos, **motivar mais os elementos da equipa (...) tenho de comunicar**”.

Quando questionado sobre quais as características que levam ao sucesso do projeto, E3 respondeu que “não podemos dizer que há **determinados características que levam ao sucesso do projeto**. Mas, fatores comuns a todos são: **Motivação da equipa**; Controle sob a execução do projeto e das tarefas; Fazer planeamento de riscos; Qualificações e habilitações dos funcionários corresponderem às tarefas; Recursos físicos e materiais estão disponíveis quando necessário; Ter uma comunicação com frequência necessária com os stakeholders e *sponsor*”. Também o E8 enfatiza a importância da motivação no sucesso dos projetos quando refere que “a motivação é um fator extremamente importante para se alcançar os resultados! Leva a empenharmo-nos mais e a dar o nosso melhor. **Uma pessoa motivada quer ver as coisas a acabarem, quer chegar à sua conclusão e quer que eles se concretizem da melhor maneira**. Que o resultado seja bom, que tenha sucesso”.

Podemos concluir dos discursos dos entrevistados e das suas análises que existem pistas suficientes para aceitar a proposição 4 que refere que a motivação influencia o sucesso dos projetos.

De maneira a ser mais compreensível as conclusões da análise das proposições a Tabela 11 revela quantos entrevistados proferiram as proposições, ainda que por vezes não tenham sido expressas diretamente. Tendo em conta que esta tabela apenas mostra o número de indivíduos que exteriorizaram as proposições, não incluindo o facto de estas poderem ser ditas mais do que uma vez pelos mesmos, conseguimos perceber que as proposições P1, P2 e P4 detêm da maioria, o que significa que estas foram aceites.

Já para a proposição P3, não se pode afirmar com toda a segurança que não podemos aceitar a proposição, dado que as opiniões se dividiram pelos entrevistados, sendo que o diálogo de metade dos indivíduos foi ao encontro da proposição e a outra metade não a exprimiu. Para tal ocorrência pode-se colocar várias questões como, ter havido algum problema de comunicação, ou, os indivíduos, serem, de alguma forma atípicos., mas o mais legítimo será fazer mais entrevistas pois a amostra poderá ser demasiado pequena para fazer um correto juízo de valor. Ainda assim, considera-se que com 50% dos entrevistados a manifestarem-se a favor da proposição também não se pode não aceitar, daí que se tenha optado pela aceitação parcial.

TABELA 11 - Percentagem dos entrevistados que aceitaram as proposições

PROPOSIÇÃO	Nº *	% DA AMOSTRA
P1 – A comunicação e a liderança influenciam-se mutuamente	6	75%
P2 – A comunicação influencia a motivação	7	86%
P3 – A liderança influencia a motivação	4	50%
P4 – A motivação influencia o sucesso	6	75%
* Número de entrevistados		

FONTE: Elaboração própria baseada na análise dos discursos

Para analisar as palavras mais usadas nos discursos dos entrevistados, foi utilizado o Microsoft Word 2016.

O resultado foi o seguinte:



FIGURA 9 - Nuvem de palavras

FONTE: Elaboração própria baseada nas entrevistas

A Figura 9 mostra que ao longo do discurso dos entrevistados as palavras mais utilizadas foram: comunicação, liderança, motivação, sucesso, equipa e projeto o que mostra a importância dos construtos do modelo proposto no ambiente de projeto. Acrescentando ainda que a palavra mais referida é o foco desta dissertação - a comunicação.

PARTE III - CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Neste capítulo faz-se um breve resumo do caminho percorrido nesta investigação até se chegar às conclusões, discute-se os resultados e propõem-se alguns tópicos de investigação futura tendo em conta as conclusões da investigação.

5. Conclusões

Esta investigação começou com os seguintes objetivos gerais:

1. Perceber se existe uma relação entre o estilo de comunicação e o estilo de liderança do gestor de projeto com a motivação das equipas.
2. Perceber se existe uma relação entre a motivação dos colaboradores com o sucesso dos projetos.

Para tal definiu-se a seguinte questão de investigação "Como é que se relaciona o estilo de comunicação e o estilo de liderança do gestor de projeto com a motivação da equipa e qual o impacto no sucesso dos projetos?".

Começa-se por desenvolver a revisão da literatura através de artigos científicos, livros técnico-científicos e outros suportes que chamaram a atenção relativamente à importância da comunicação no contexto organizacional. O conceito da comunicação é, de uma maneira geral, comum para os autores presentes na literatura mas foi a definição dos autores Blidaru et al. (2019) que foi utilizada muito em função de serem autores reconhecidos e devido à referência ser recente. Este autor entende que a comunicação é qualquer comportamento, gesto, palavra e/ou símbolo que ocorre entre duas ou mais pessoas.

Vários estudos apontam a comunicação como um dos problemas que ocorre com maior frequência na gestão de projetos e talvez por isso seja das capacidades mais valorizadas nos gestores de projetos. Foram encontrados na literatura três dos estilos de comunicação: passivo, agressivo e assertivo e conclui-se que não há um estilo unicamente eficaz, uma vez que os gestores de projetos têm de utilizar vários estilos de comunicação conforme a situação e o contexto em que se inserem, sendo por isso necessário, por vezes, utilizar uma combinação de estilos. Estudou-se também a liderança pois alguns autores defendem que a comunicação é uma característica desta variável. Ainda que existam diversas definições de variados autores, para eles a liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a atuar na procura de um objetivo comum. Dentro da liderança focámo-nos na liderança transformacional, na liderança transacional e na liderança *Laissez-Faire*.

A revisão da literatura leva a concluir que motivação é uma consequência de uma boa comunicação a par de uma boa liderança, e consequentemente torna-se um fator de sucesso para os projetos.

Noutros tempos, os funcionários eram vistos apenas como elementos que produziam bens e serviços dentro da organização, mas com o passar do tempo, começaram a ter a importância que realmente mereciam, tornando-se assim o rosto da organização. É neste contexto que surge o interesse no estudo da motivação associada às equipas. É comumente aceite que seja definida como uma força que está dentro das pessoas e que as leva a tentar atingir os objetivos pessoais e organizacionais, com o intuito de satisfazer alguma necessidade. Neste estudo optou-se por focar na motivação intrínseca e extrínseca, por serem os tipos de motivação distinguidos e verificados mais frequentemente e por várias pesquisas mostrarem que a qualidade do desempenho das pessoas pode diferenciar bastante quando alguém se comporta por motivos intrínsecos e/ou por motivos extrínsecos.

Uma vez que perceber se existe uma relação entre a motivação dos colaboradores e o sucesso dos projetos foi um dos objetivos gerais, foi também necessário definir “sucesso”. Existem várias definições para o sucesso dos projetos. Inicialmente acreditava-se que um projeto era bem sucedido quando este cumpria a tríade tempo, custo e qualidade, mas existem vários exemplos que fogem a esta regra, como a barreira do Tamisa e a Ópera de *Sydney* que mostraram que estes três critérios não foram suficientes para definir o sucesso dos projetos referidos. A Ópera de *Sydney* demorou vários anos a ser erguida, teve uma derrapagem enorme no orçamento e nem por isso deixa de ser um enorme sucesso pois é a imagem da cidade e um marco importante para o turismo e para a cultura.

Propôs-se um modelo teórico com base na literatura e definiram-se quatro proposições as quais se procurou validar através de entrevistas semiestruturadas feitas a gestores de projetos. A análise das entrevistas permitiu concluir que existem pistas suficientes para aceitar 3 das 4 proposições.

A análise dos discursos permite concluir que existem pistas suficientes para aceitar que, a comunicação e a liderança estão intimamente ligadas dado que os entrevistados enfatizam a importância da comunicação no seio da liderança. Também se pôde concluir que existem pistas suficientes para aceitar que a comunicação influencia a motivação. No caso de a liderança influenciar a motivação não houve uma aceitação total, mas apenas parcial nos discursos dos entrevistados. Ainda assim, não se descarta esta relação em investigações futuras pois este resultado pode estar relacionado com o facto de termos inquirido apenas oito gestores de projetos. Por oposição, os discursos revelam uma total aceitação pelo facto de a motivação influenciar o sucesso, tal como é referido pela literatura.

6. Investigação futura

Como investigação futura seria interessante complementar esta análise com a perspetiva dos indivíduos que formam as equipas de gestão de projetos. Desenvolver um estudo onde eles nos pudessem dar a sua perspetiva sobre a importância do estilo de comunicação e liderança do gestor de projetos nas equipas e por sua vez no sucesso dos projetos.

Por outro lado, após este estudo exploratório através de uma metodologia qualitativa usando entrevistas para validar um modelo teórico, considera-se que seria importante uma validação do modelo proposto usando uma amostra de grandes dimensões. Tendo em conta as escalas estudadas seria importante desenvolver um modelo de equações estruturais, tendo como base as conclusões deste estudo qualitativo o qual se pretende aprimorar realizando mais grupos focais com gestores de projetos e pedindo a avaliação de peritos. Posteriormente, para o desenvolvimento do modelo de equações estruturais seria necessária a elaboração de um questionário que seria entregue a uma amostra grande de gestores de projetos para afinar as métricas e validar quantitativamente o modelo. Esta abordagem usando métodos combinados, evita o simplismo de uma só opção de análise e enriquece o estudo dando-lhe uma perspetiva diferente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aboobakar, R. M., & Lopes, P. (2015). O Papel Da Comunicação Na Gestão De the Role of Communication in Project. *International Business and Economics Review*, 6.

Almeida, I., Schelske, F., & Rover, A. (2019). Percepção dos fatores motivacionais de maslow no contexto organizacional. *Unoesc & Ciência*, 37–44.

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, (8), 91–103. Retrieved from <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>

Amaral, S. A. do. (2017). Abordagem metodológica qualitativa e a pesquisa brasileira sobre marketing na Ciência da Informação, 3(1968), 292–297.

Amorim, K., & Silva, A. (2016). A importância da motivação para o sucesso da organização. In *COMINE – XIII Congresso Mineiro de Empreendedorismo* (pp. 1–15).

Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.

Andrade, R. J. F. de, Moura, M. R. de, & Torres, P. B. (2010). Contribuições da liderança situacional para as organizações. In *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 1–19). Retrieved from http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0288_1386.pdf

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)

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. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.

Bardin, L. (2016). *Análise Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bartoo, H., & Sias, P. M. (2014). When enough is too much : Communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly*, 37–41. <https://doi.org/10.1080/01463370409370175>

Bass, B. (2006). Transformational Leadership: From Transactional to Learning to Share the Vision, *19*(3), 4–6.

Bates, S. (2009). Communication Is the Key to Motivation. <https://doi.org/10.1002/ert>

Becker, Bronwyn; Dawson, Patrick; Devine, Karen; Hannum, Carla; Hill, Steve; Leydens, Jon; Matuskevich, Debbie; Traver, Carol; & Palmquist, Mike (2005). Case Studies. USA: Writing@CSU.Colorado State University Department of English. Retrieved 01 Oct 2020 from <http://writing.colostate.edu/guides/research/casestudy/index.cfm> Blidaru, O., Sfichi, D., & Andrei, V. (2019). Communication in Private and Public Companies. *Economic Sciences Series*, *XIX*(2), 431–439.

Bocar, A. C. (2017). Aggressive, Passive, and Assertive: Which Communication Style Is Commonly Used by College Students? *SSRN Electronic Journal*, (January 2017). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2956807>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Carvalho, M. M. de, & Mirandola, D. (2007). A comunicação em projetos de TI : uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. *Produção*, 330–342.

Chan, A. P. C., Scott, D., & Lam, E. W. M. (2002). Framework of success criteria for design/build projects. *Journal of Management in Engineering*, *18*(3), 120–128. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2002\)18:3\(120\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:3(120))

Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*.

Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs.

Journal of Marketing Research, 16(1), 64–73. <https://doi.org/10.1177/002224377901600110>

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159–167. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>

Delone, W. H., & Mclean, E. R. (2014). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success : A Ten-Year Update, (March 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>

Dimitrov, D., & Darova, S. (2016). Factor structure of the multifactor leadership questionnaire. *Strategic Impact*, 1(April 2018).

Donato, C. J., Gonçalves, J. A. T., & Sanches, M. A. R. (2011). A Liderança como Ferramenta de Motivação e Crescimento da Equipe de Vendas. In *ETIC-Encontro de Iniciação Científica* (Vol. 7, pp. 1–19).

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Elattar, S. (2009). Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects. *Scientific Research and Essay*, 4(6), 549–554.

Fernandes, F., Birchal, S., & Vilela, C. (2012). Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa Brasileira de pequeno porte. In *Tourism and Management Studies International Conference Algarve* (Vol. 2).

Ferrão, R., Ruffatto, J., & Pauli, J. (2017). Influência Do Estilo De Liderança Na Motivação E Conflitos Interpessoais Em Empresas Familiares Leadership Style Influence on the Motivation and Conflict Inter- Personal in Family Companies. *Revista de Administração FACES Journal*, 16, 1517–8900. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N1ART3616>

Filho, A. G., & Blikstein, I. (2013). Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. *GV-Executivo*, 12(2), 28. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n2.2013.20706>

Freitas, N., & Rodrigues, M. (2009). Uma Reflexão Sobre Liderança E Motivação Sob enfoque

organizacional. *Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 12.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., Malorni, A., ... Malorni, A. (2010). Educational and Psychological Measurement Evidence in Two Languages. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

Gonçalves, H., & Mota, C. (2011). Situational leadership in project management: A literature review. *Producao*, 21(3), 404–416. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000046>

Gupta, A., & Tayal, T. (2013). Impact of Competing Force of Motivational Factors on Employees at Work Place. *Information and Knowledge Management*, 3(5), 143–148.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying project management to creative industries: The relationship between leadership style and project success, 24(1), 1–17.

Jordão, R. V. D., Pelegrini, F. G., Jordão, A. C. T., & Jeunon, E. E. (2015). Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa Latino-Americana de classe mundial. *Gestao e Producao*, 22(2), 280–294. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1091-13>

Júnior, G., Irapuan, Chaves, & Silveira, M. (2014). Novos riscos para a gestão de projetos de tecnologia da informação com equipes locais. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 5(2), 16–38.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

Kumaraswamy, M., & Thorpe, A. (1996). Systematizing construction project evaluations. *Journal of Management in Engineering*, 12, 34–39.

Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243–248. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4)

Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>

Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Intrinsic motivation vs. extrinsic motivation: The application of WPI scale in the context of portuguese public sector. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171–195.

Mahaney, R., & Lederer, A. (2010). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success, 24(6), 1527–1536.

Malhotra, N. (2001). Pesquisa de Marketing. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=2B-QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=malhotra+pesquisa+quantitativa&ots=i6TQAY3EUF&sig=IIFfVjK3TLxTUz3k-L1dwYK2go0&redir_esc=y#v=onepage&q=quantitativa&f=false

Maria Narcisa da Costa Gonçalves. (2008). *Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores*.

Martinelli, S., & Bartholomeu, D. (2007). Escala de motivação académica: uma medida de motivação extrínseca e intrínseca, 6(1), 21–31.

Melo, V. P. C. de. (2006). A comunicação interna e sua importância nas organizações, 1–12.

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>

Meredith, J., & Zwikael, O. (2019). Evaluating the Success of a Project and the Performance of Its Leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP, 1–13. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>

Morris, P.W.G.; Hough, G.H.(1987). The anatomy of major projects: a study of the reality of project management. United Kingdom.

Molena, A. (2009). A comunicação na gestão de projetos. *PRODAM Tecnologia*, 2007, 1–10.

Morioka, S., & Carvalho, M. M. de. (2014). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos : um estudo de caso no setor varejista. *Production*, 24(1), 132–143. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>

Muller, R., & Turner, R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25, 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>

Oliveira, M. M. de. (2011). *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. (Elsevier Editora Ltda, Ed.) (5°).

Orpen, C. (2010). The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 3980. <https://doi.org/10.1080/00223989709603540>

Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62–75. <https://doi.org/10.5897/jpapr2014.0300>

Pânișoară, G., Sandu, C., Pânișoară, I.-O., & Duță, N. (2015). Comparative Study Regarding Communication Styles of The Students. In *5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership* (Vol. 186, pp. 202–208). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.066>

Pinto, J., & Slevin, D. (1988). Project success : Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*.

PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Relationship among leadership, organizational commitment, and OCB in Uruguayan. *Leadership and Organization*

Development Journal, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Vasa*, 1–34. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Chttp://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>

Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: communication and motivation in the workplace. *HUMANIORA*, 7(1), 77–86.

Relvas, A. P., & Major, S. (2014). *Avaliação familiar: funcionamento e intervenção* (Vol. 1).

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., & Koontz, K. A. (1980). Perceived power as a mediator of management communication style and employee satisfaction: A preliminary investigation. *Communication Quarterly*, 28(4), 37–46. <https://doi.org/10.1080/01463378009369380>

Robinson, G. F. W. B., Switzer, G. E., Cohen, E. D., Primack, B. A., Kapoor, W. N., Seltzer, D. L., & Rubio, D. M. G. (2014). Shortening the work preference inventory for use with physician scientists: WPI-10. *Clinical and Translational Science*, 7(4), 324–328. <https://doi.org/10.1111/cts.12132>

Rozilah, A. A., Muhammad, M., & Kamaluddin, N. (2013). Validity and Reliability of the Management Communication Style Scale. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 390–395. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2013.v3.268>

Russo, R., Ruiz, J., & Cunha, R. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos Leadership and influence in the phases of management of projects. *Revista Produção*, 15(3), 362–375.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, 55(1), 68–78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b, January 1). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/CEPS.1999.1020>

Sarhadi, M. (2016). Comparing Communication Style within Project Teams of three Project-oriented Organizations in Iran. In *29th World Congress International Project Management Association (IPMA)* (Vol. 226, pp. 226–235). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.06.183>

Selltiz, C., & Wrightsman, L., & Cook, S. (1987). Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa. São Paulo: E.P.U.

Sherman, R. (1999). Understanding your communication style. Retrieved June 02, 2020, from <http://prism.scholarslab.org/prisms/1571538c-7bb2-11e7-9cf8-005056b3784e/visualize?locale=fr>

Shenhar, A.J., Dvir, D.: Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press, Boston (2007)

Soy, S. (1997). The Case Study as a Research Method. *Review of Educational Research*, 15(5), 352–359. <https://doi.org/10.3102/00346543015005352>

Stein, A. (2010). Employee Communications and Community : An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, (August 2012), 37–41.

Stuhlfaut, M. W. (2010). Evaluating the work preference inventory and its measurement of motivation in creative advertising professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 32(1), 81–93. <https://doi.org/10.1080/10641734.2010.10505277>

Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31–52.

Tenopyr, M. (1969). the Comparative Validity of Selected Leadership Scales Relative To Success in Production Management. *Personnel Psychology*, 22(1), 77–85. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb02058.x>

Thomas, C. E., Richmond, V. P., & Mccroskey, J. C. (1994). The Association Between Immediacy and Socio-Communicative Style. *Communication Research Reports*, 11(1), 107–115.

Tremblay, M. A., Blanchard, M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale : Its Value for Organizational Work Extrinsic and Intrinsic

Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research, (October).
<https://doi.org/10.1037/a0015167>

Urea, R. (2014). The Influence of Social Communication Style on the Attitudes towards the Learning Process at Mental Deficiencies Preadolescents. In *5th World Conference on Educational Sciences* (Vol. 116, pp. 185–188). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.01.191>

Vallerand, R. J. (2000). On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation : The Situational Motivation Scale (SIMS) 1, *24*(3).

Vezzoni, G., Júnior, A. C. P., Junior, A. L. B., & Silva, S. L. da. (2013). Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, *4*, 116–137.
<https://doi.org/10.5585/gep.v4i1.83>

Waller, D. J., Smith, S. R., & Warnock, J. T. (1989). Situational theory of leadership. *American Journal of Hospital Pharmacy*, *46*, 2336–2341.

Wateridge, J. (1995). IT projects : a basis for success. *International Journal of Project Management*, *13*(3), 169–172.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, *22*(1), 65–84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>

Wit, A. De. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 164–170.

Wolcott. H. (1994). Transforming Qualitative Data. Retrieved September, 2020, from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=BMqxX_TaWNEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Transforming+Qualitative+Data&ots=1DnTfNFRxB&sig=TqWKEcu7GhyMjZy4OYee1PMPgcw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Yin R., (1994), Case Study Research, design and methods (2:^a ed.), Beverly Hills: Sage Publishing

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Case Studies*, *26*(1), III3–III3.
<https://doi.org/10.4135/9781473915480.n38>

Zulch, Benita. (2014). Leadership Communication in Project Management. In *27th IPMA World Congress* (Vol. 119, pp. 172–181). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.03.021>

Zulch, BG. (2014). Communication: The Foundation of Project Management. In *Procedia Technology* (Vol. 16, pp. 1000–1009). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/J.PROTCY.2014.10.054>

APÊNDICES

Apêndice I: Guião da Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

INTRODUÇÃO

a) Apresentar-me, agradecer a presença das pessoas e resumir o que vai se vai suceder.

“[Saudação conforme a hora do dia] Boa tarde, seja bem-vinda(o) a esta sessão. Queria agradecer por se juntar a mim para abordar o tema dos estilos de comunicação dos gestores de projetos e a consequente motivação nos colaboradores.

O meu nome é Marisa Machado e estou neste momento a frequentar o 2º ano do Mestrado de Gestão de projetos, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras.

Nesta entrevista, não há respostas certas/erradas, mas sim opiniões diferentes. Peço por favor que se sinta à vontade para expressar o que realmente pensa em determinados assuntos. Gostaria de saber se me é permitido gravar a entrevista e também, se necessário, tirar notas extras, para que nenhuma informação seja perdida. [Esperar pela resposta, sendo positiva avançamos]. Após o desenvolvimento do texto poderei ter alguma dúvida, neste caso autoriza que o/a contacte para esclarecer?

Assim sendo, podemos dar início à nossa conversa.

b) Razão da investigação: Perceber qual é a influência que os estilos de comunicação utilizados pelos gestores de projetos têm na motivação dos colaboradores.

c) Questão da investigação: “Qual o impacto do estilo de comunicação (do gestor de uma equipa), e, da liderança, na motivação e consequentemente no sucesso dos projetos?”

d) Objetivo da entrevista: Definir e identificar as características da motivação, da liderança, da comunicação e do sucesso.

QUESTÕES

Nome: _____

Idade: _____ **Sexo:** F M

Atividade Profissional: _____

Entidade: _____

1. Motivação

- a) Quais as características de uma pessoa realmente motivada?
- b) Na sua opinião, uma pessoa profundamente motivada aprecia as tarefas que desempenha? Quando está muito motivado para uma tarefa, o que é que mais valoriza?
- c) Como se sente perante situações novas? Porquê?
- d) Acredita que uma pessoa motivada é uma pessoa autónoma? Acha que isso faz com que seja consciente em relação aos seus objetivos profissionais? Se sim, porquê?
- e) Como reage se lhe retirarem autonomia no trabalho? A sua motivação é afetada? Considera que as pessoas profundamente motivadas para uma tarefa apreciam que lhe coloquem objetivos, metas? Explique, por favor
- f) Existe alguma relação entre uma pessoa profundamente motivada e a atração pela resolução de problemas? Se sim, que tipo de problemas?
- g) De que forma a motivação intrínseca (quando um indivíduo age sem qualquer intenção externa) está relacionada com o resultado das tarefas?
- h) Como é, na sua opinião, a relação entre o salário e o trabalho para pessoas motivadas? (Valorizam mais um ou outro?...)
- i) Na sua opinião, para as pessoas realmente motivadas, existe alguma relação entre o trabalho realizado pela pessoa e a opinião dos outros? Se sim, qual? E porquê?

2. Comunicação

- a) Como se comporta uma pessoa com um estilo de comunicação agressivo? E com um estilo de comunicação passiva? Dê exemplos, por favor.
- b) Normalmente, como acha que uma pessoa com uma comunicação agressiva reage à opinião das outras pessoas? Porquê?
- c) Quando o comunicador adota um estilo agressivo que consequências podem ocorrer do lado do recetor? Como pode ser interpretado?
- d) Como, na sua opinião, um comunicador passivo transmite uma mensagem para uma pessoa?
- e) O que se espera de um comunicador assertivo? Explique, por favor.
- f) Normalmente costuma exprimir a sua opinião? Se sim, de que forma?
- g) Como se sente perante os sentimentos das outras pessoas? (Influenciam a sua postura, a sua tomada de decisão, etc...? Porquê?)

3. Liderança

Para as seguintes questões suponha que se depara com um líder carismático o qual considera que o mais importante para ele são os relacionamentos com os funcionários.

- a) Na sua opinião o que é que um líder deste tipo pretende do futuro?
- b) Enumere alguns comportamentos e/ou opiniões manifestados por este tipo de líder perante o seu grupo de trabalho? Como é que, na sua opinião, acha que ele reagiria perante eventuais problemas?
- c) Acredita que as atitudes de um líder como o descrito (carismático, que valoriza os relacionamentos com os funcionários) são valorizadas pelos funcionários? Se sim, de que forma?
- d) Como seria a atitude de um líder com este perfil relativamente a um funcionário que questiona a forma de realização uma atividade?

Agora fazendo o mesmo exercício para as seguintes questões: suponha que se depara com um líder que exerce uma liderança baseada no trabalho em troca de recompensas.

- a) Na sua opinião, este tipo de líder aprecia o facto de ter as tarefas determinadas e distribuídas inicialmente? As pessoas valorizam o facto de saber o que as espera no final dos objetivos alcançados?
- b) Quando recebe alguma recompensa como é que a valoriza? Acredita, que um funcionário aprecia o facto de receber recompensas?
- c) Como reage este líder perante casos bem-sucedidos quando já era essa a sua expectativa? E como lida ele com os erros?

Tendo agora por base uma análise num líder que permita que seja a equipa a tomar as suas próprias decisões e a definir as metas:

- a) Na sua opinião, como é que este age perante os problemas? Acha que vai demonstrar disponibilidade imediata perante qualquer situação de carácter urgente? Porquê?
- b) Costuma partilhar com os outros elementos da equipa as suas crenças, os seus valores...?
- c) O que é para si ter um forte sentido de obrigação? Pode dar exemplos.
- d) Até que ponto pondera as consequências éticas nas suas decisões no âmbito da equipa de gestão de projetos?
- e) Até que ponto é importante que exista um espírito de missão partilhado com os colegas da equipa? Explique/exemplos...

4. Sucesso

- a) Tendo em conta a sua experiência o que é que leva ao sucesso de um projeto? Depende do tipo de projeto? Explique a sua opinião sobre este tema.
- b) Existe alguma relação entre as alterações do projeto e o seu sucesso? Como, em que sentido? Que tipo de alterações são feitas? Explique, por favor.
- c) Colocando o cliente como foco principal, quais são, na sua opinião, os fatores de sucesso para um projeto?
- d) Na sua opinião há alguma relação entre a rendibilidade (qualidade do que é rendível) do investimento de um projeto e o seu sucesso?
- e) O facto de o projeto contribuir futuramente para novos projetos e/ou novos produtos é uma característica de um projeto bem-sucedido? Sim/Não, porquê?
- f) Para finalizar, na sua opinião, o estilo de comunicação do gestor de projeto poderá ser considerado uma variável que influencia o sucesso do projeto? De que maneira? Exemplos?

Como reage quando:

- a) O seu grupo não está a responder ultimamente à sua conversa amigável e à óbvia preocupação com o bem estar deles. O desempenho deles está a diminuir muito rapidamente.
- b) O desempenho observável do seu grupo está a aumentar. Você tem como garantido que todos os membros estão cientes das suas responsabilidades e padrões esperados devido ao desempenho.

- c) Os membros do seu grupo não conseguem resolver um problema. Você normalmente deixa-os sozinhos. O desempenho do grupo e as relações interpessoais têm sido boas.
- d) Está a considerar uma mudança. O seu grupo tem um bom histórico de execuções. Eles respeitam a necessidade de mudança.
- e) O desempenho do seu grupo está a cair nos últimos meses. Os membros não se preocuparam com o cumprimento dos objetivos. A redefinição de funções e responsabilidades ajudou no passado. Eles precisaram continuamente de serem lembrados para que as suas tarefas sejam feitas a tempo.
- f) Entrou num grupo de execução eficiente. O líder anterior controlava rigidamente a situação. Deseja manter uma situação produtiva, mas gostaria de começar a ter mais tempo na construção de relacionamentos interpessoais entre os membros.
- g) Está a pensar em mudar para uma estrutura que será nova para o seu grupo. Os membros do grupo fizeram sugestões sobre as mudanças necessárias. O grupo foi produtivo e demonstrou flexibilidade.
- h) O desempenho do grupo e as relações interpessoais são boas. Sente-se um pouco inseguro quanto à sua falta de orientação no grupo.
- i) Foi nomeado para liderar um grupo de estudo que está atrasado em fazer recomendações solicitadas para mudanças. O grupo não tem objetivos claros. A participação nas sessões tem sido fraca. As suas reuniões transformaram-se em reuniões sociais. Potencialmente, eles têm o talento necessário para ajudar.
- j) O seu grupo, geralmente é capaz de assumir responsabilidades, mas, não está a responder à sua redefinição recente das responsabilidades do trabalho (derivada da saída de um membro do grupo).
- k) Você promovido a uma posição de liderança. O líder anterior estava envolvido nos assuntos do grupo. O grupo lidou adequadamente com suas tarefas e direção. As relações interpessoais no grupo são boas.
- l) Informações recentes indicam algumas dificuldades internas entre os membros do grupo. O grupo tem um histórico notável de execuções. Os membros mantiveram efetivamente metas de longo prazo. Eles trabalharam em harmonia no ano passado. Todos estão bem qualificados para as tarefas.

Apêndice II: Escala para medir os estilos de comunicação

Estes indicadores foram retirados de um formulário desenvolvido no artigo de Bocar em 2017, que por sua vez os retirou do artigo original “*Understanding your communication style*”, desenvolvido em 1999 pela autora principal da escala – *Ruth Sherman*.

Estilo de Comunicação	Indicadores
Agressivo	Tenho uma mente fechada
	Sou um mau ouvinte
	Tenho dificuldade em entender o ponto de vista da outra pessoa
	Interrompo enquanto os outros estão a falar
	Eu retenho tudo nas conversas
Passivo	Transmito indiretamente a mensagem para a pessoa
	Concordo sempre
	Não falo
	Hesito em falar
Assertivo	Sou um ouvinte eficaz e ativo
	Afirmo as minhas limitações ou expectativas
	Afirmo as minhas observações e sem julgamento
	Expresso-me direta e honestamente sobre os meus sentimentos e desejos, o mais rápido possível
	Verifico os sentimentos dos outros

FONTE: Sherman (1999)

Apêndice III: Escala MLQ-5X

MLQ-5x			
Item	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	Fatores	Dimensão
9 13 26 36	Fala de forma otimista sobre o futuro Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	Inspiração motivacional	Liderança Transformacional
10 18 21 25	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele Dá prioridade aos interesses do grupo Age de forma que consiga o respeito dos outros por ele Demonstra um senso de poder e confiança	Influência Idealizada (atribuído)	
6 14 23 34	Partilha as suas crenças e valores mais importantes Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação Pondera as consequências éticas e morais das decisões Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão	Influência Idealizada (comportamento)	
2 8 30 32	Reexamina situações críticas questionando-as se são apropriadas Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	Estimulação Intelectual	
15 19 29 31	Investe o seu tempo a ensinar e treinar Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	Consideração Individual	
1 11 16 35	Proporciona ajuda em troca de esforço Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas são alcançadas Manifesta satisfação quando os outros correspondem às expectativas	Recompensa Contingente	
4 22 24 27	Concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados Concentra a sua total atenção em lidar com erros e reclamações Mantém-se a par de todos os erros Canaliza a sua atenção às falhas de forma a atingir os padrões esperados	Gestão por exceção (ativo)	

3	Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios	Gestão por exceção (passivo)	Liderança <i>Laissez-faire</i>
12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir		
17	Demonstra acreditar que "não se mexe no que está a dar certo"		
20	Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de ser necessário agir		
5	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes	<i>Laissez-faire</i>	
7	Nem sempre está acessível quando necessitam dele		
28	Evita tomar decisões		
33	Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas		

FONTE: Maria Narcisa da Costa Gonçalves (2008)¹¹

Os fatores que constituem os três estilos de liderança, segundo os autores medem a frequência com que os líderes têm determinada atitude (Figura 10).

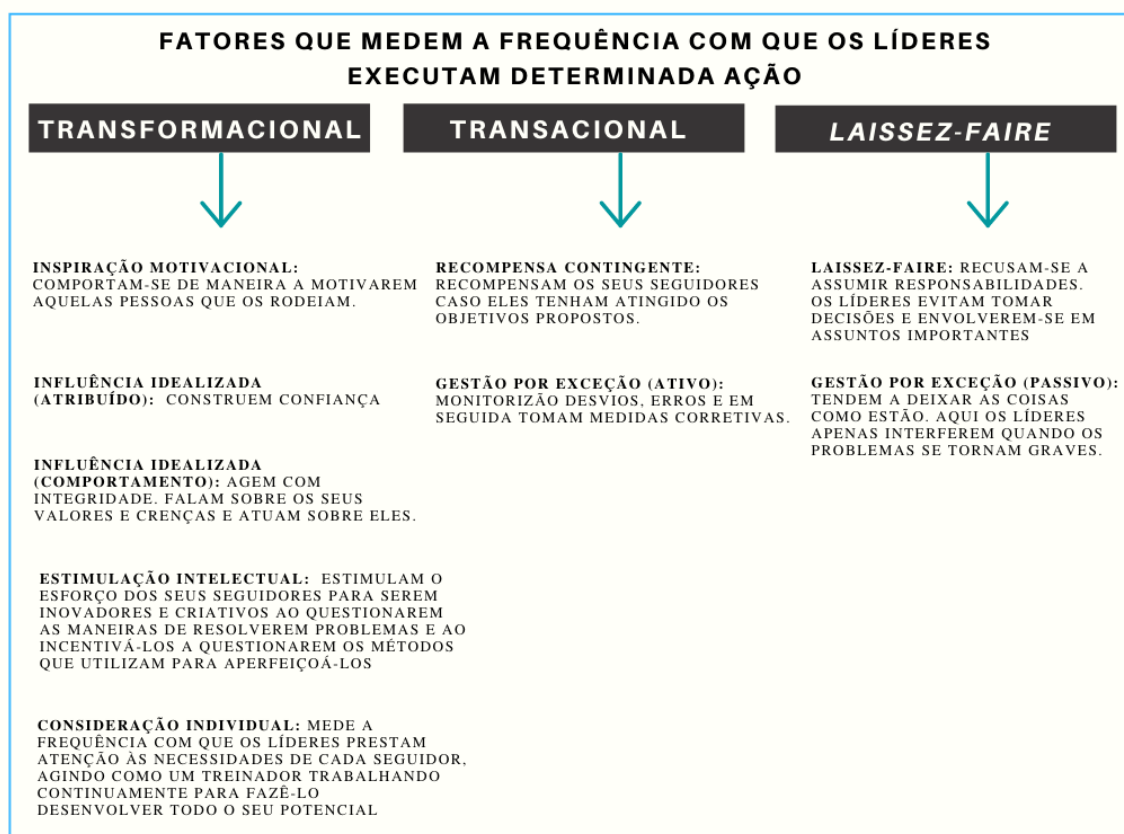


FIGURA 10 - Definição dos fatores que constituem os três estilos de liderança

FONTE: Adaptado de Antonakis et al. (2003); Tejada et al. (2001); Dimitrov & Darovan (2016)

¹¹ A autora adquiriu o direito de utilização através do www.mindgarden.com

Apêndice IV: Escala LEAD *Self*

SITUAÇÃO	AÇÃO
<p>O seu grupo não está a responder ultimamente à sua conversa amigável e à sua óbvia preocupação com o seu bem-estar. O desempenho deles está a diminuir rapidamente.</p>	<p>A. Destaca o uso de procedimentos uniformes e a necessidade de realização de tarefas. B. Disponibiliza-se para discussão mas não empurra o seu envolvimento. C. Conversa com eles e depois define metas. D. Intencionalmente não intervém .</p>
<p>O desempenho observável do seu grupo está a aumentar. Você tem assegurado que todos os membros estejam cientes de suas responsabilidades e padrões esperados de desempenho.</p>	<p>A. Envolve-se numa interação amigável, mas continua a garantir que todos os membros estão cientes das suas responsabilidades e padrões de desempenho esperados. B. Não toma nenhuma ação definitiva. C. Faz o que puder para que o grupo se sinta importante e envolvido. D. Destaca a importância dos prazos e tarefas.</p>
<p>Os membros do seu grupo não conseguem resolver um problema. Você normalmente deixa-os sozinhos. O desempenho do grupo e as relações interpessoais têm sido bons.</p>	<p>A. Trabalha com o grupo e juntos participam na solução do programa. B. Deixa o grupo resolver isso. C. Age de maneira rápida e firme para corrigir e redirecionar. D. Incentiva o grupo a trabalhar no problema e apoiar seus esforços.</p>
<p>Está a considerar uma mudança. O seu grupo tem um bom histórico de realizações. Eles respeitam a necessidade de mudança.</p>	<p>A. Permite o envolvimento do grupo no desenvolvimento da mudança, mas não é muito direto. B. Anuncia as alterações e implementa com supervisão rigorosa. C. Permite que o grupo formule sua própria diretiva. D. Incorpora recomendações de grupo, mas direciona a mudança.</p>
<p>O desempenho do seu grupo está a cair nos últimos meses. Os membros não se preocuparam com o cumprimento dos objetivos. Redefinir papéis e responsabilidades ajudou o passado. Eles precisam sempre de que os lembre para que as suas tarefas fossem feitas a tempo.</p>	<p>A. Permite que o grupo formule a sua própria direção. B. Incorpora as recomendações do grupo, mas verifica se os objetivos foram alcançados. C. Redefine funções e responsabilidades e supervisiona cuidadosamente.</p>

	<p>D. Permite o envolvimento do grupo na determinação de papéis e responsabilidades, mas não é muito direto.</p>
<p>Entrou num grupo de execução eficiente. O líder anterior controlava rigidamente a situação. Deseja manter uma situação produtiva, mas gostaria de começar a ter mais tempo na construção de relacionamentos interpessoais entre os membros.</p>	<p>A. Faz o que você pode fazer para que o grupo se sinta importante e envolvido.</p> <p>B. Destaca a importância de prazos e tarefas.</p> <p>C. Intencionalmente não intervém.</p> <p>D. Envolve o grupo na tomada de decisões, mas verifica se os objetivos foram alcançados.</p>
<p>Está a considerar mudar para uma estrutura que será nova para o seu grupo. Os membros do grupo fizeram sugestões sobre as mudanças necessárias. O grupo foi produtivo e demonstrou flexibilidade.</p>	<p>A. Define a alteração e supervisiona com cuidado.</p> <p>B. Participa com o grupo no desenvolvimento da mudança, mas permite que os membros organizem a implementação.</p> <p>C. Está disposto a fazer alterações conforme recomendado, mas mantém o controlo da implementação.</p> <p>D. É solidário ao discutir a situação com o grupo, mas não muito diretivo.</p>
<p>O desempenho do grupo e as relações interpessoais são bons. Você sente-se um pouco inseguro quanto à sua falta de orientação no grupo.</p>	<p>A. Deixa o grupo em paz.</p> <p>B. Discute a situação com o grupo e inicia as mudanças necessárias.</p> <p>C. Redefine metas e supervisiona com cuidado.</p> <p>D. Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento de metas, mas não exagera.</p>
<p>Foi nomeado para liderar um grupo de estudo que está atrasado em fazer recomendações solicitadas para mudanças. O grupo não é claro sobre os seus objetivos. A participação nas sessões tem sido fraca. As suas reuniões transformaram-se em reuniões sociais. Potencialmente, eles têm o talento necessário para ajudar.</p>	<p>A. Deixa o grupo resolver os seus problemas.</p> <p>B. Incorpora as recomendações do grupo, mas verifica se os objetivos foram alcançados.</p> <p>C. Redefine metas e supervisiona com cuidado.</p> <p>D. Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento de metas, mas não força.</p>
<p>O seu grupo, geralmente capaz de assumir responsabilidades, não está a responder à sua redefinição recente das responsabilidades do trabalho como resultado de um membro deixar a cidade.</p>	<p>A. Permite o envolvimento do grupo na redefinição de padrões, mas não assume o controlo.</p> <p>B. Redefine os padrões e supervisiona com cuidado.</p> <p>C. Evita confrontos por não aplicar pressão, deixa a situação em paz.</p> <p>D. Incorpora as recomendações do grupo, mas verifica se as novas responsabilidades do trabalho foram cumpridas.</p>

<p>Foi promovido a uma posição de liderança. O líder anterior estava envolvido nos assuntos do grupo. O grupo lidou adequadamente com suas tarefas e direção. As relações interpessoais no grupo são boas.</p>	<p>A. Toma medidas para orientar o grupo a trabalhar de maneira bem definida.</p> <p>B. Envolve o grupo na tomada de decisões e reforça as boas contribuições.</p> <p>C. Discute o desempenho passado com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas.</p> <p>D. Continua deixando o grupo em paz.</p>
<p>Informações recentes indicam algumas dificuldades internas entre os membros do grupo. O grupo tem um histórico notável de realizações. Os membros mantiveram efetivamente metas de longo prazo. Eles trabalharam em harmonia no ano passado. Todos estão bem qualificados para as tarefas.</p>	<p>A. Experimenta a sua solução com o grupo e examina a necessidade de novos procedimentos.</p> <p>B. Permite que os membros do grupo resolvam eles mesmos.</p> <p>C. Age de maneira rápida e firme para corrigir e redirecionar.</p> <p>D. Participa na discussão do problema enquanto fornece suporte aos membros do grupo.</p>

FONTE: Adaptado de Hersey & Blanchard (1986)

Apêndice V: Escala WPI

A escala é constituída por 30 itens divididos em dois domínios: a motivação intrínseca e a extrínseca, que por sua vez são compostos por dois subfactores (Figura 11) (Robinson et al., 2014).

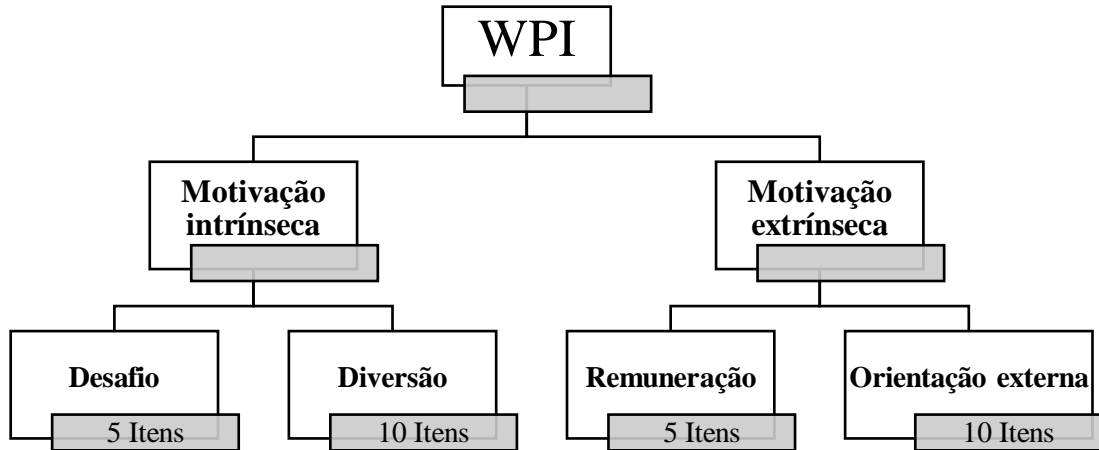


FIGURA 11 - Modelo WPI

FONTE: Adaptado de Robinson et al.(2014)

VARIÁVEL	ITENS
Motivação Intrínseca	Gosto de tarefas relativamente simples
	O que mais me importa é gostar do que faço
	Prefiro realizar um trabalho que já sei que faço bem, do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades
	Fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos
	Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo
	Quero descobrir as coisas por mim mesmo
	Gosto de tentar resolver problemas complexos
	Quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidade
	A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que eu faço
	Quando mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo
	É importante para mim ter margem de manobra para poder exprimir-me
	Não obstante o resultado de uma tarefa, fico satisfeito com esta se sentir que ganhei uma nova experiência
	Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim
	Gosto de realizar trabalhos tão absorvente que me fazem esquecer de tudo o resto

	É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto
Motivação Extrínseca	Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar
	Desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam
	Tenho plena consciência dos objetivos de ascensão na carreira que estabeleci para mim
	Não fico muito preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho
	Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas
	Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho
	Raramente dou por mim a pensar em salários e promoções
	Estou plenamente consciente dos objetivos que estabeleci quanto ao meu rendimento anual
	Para mim, o sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros
	Tenho de sentir que estou a ganhar alguma coisa pelo trabalho que efetuo
	Acredito que não tem sentido realizar um bom trabalho se mais ninguém souber disso
	Fico preocupado em como os outros vão reagir às minhas ideias
	Prefiro realizar tarefas em que os procedimentos estejam claramente especificados
	Fico mais preocupado com o que me pagam do que com o tipo trabalho que tenho de fazer
	Prefiro que alguém estabeleça por mim os objetivos que devo atingir a nível profissional

FONTE: Lira & Silva (2015)

Apêndice VI: Escala PSAQ

Eficiência do projeto
O projeto foi concluído no prazo ou antes
O projeto foi concluído dentro ou abaixo do orçamento
O projeto teve apenas pequenas alterações
Outras medidas de eficiência foram alcançadas
Impacto no cliente/utilizador
O produto melhorou o desempenho do cliente
O cliente ficou satisfeito
O produto atendeu aos requisitos do cliente
O cliente está a usar o produto
O cliente voltará para trabalhos futuros
Impacto na equipa
A equipa do projeto ficou muito satisfeita e motivada
A equipa era altamente leal ao projeto
A equipa do projeto tinha alta moral e energia
A equipa achou que trabalhar neste projeto era divertido
Os membros da equipa experimentaram crescimento pessoal
Os membros da equipa queriam permanecer na organização
Negócios e sucesso organizacional direto
O projeto foi um sucesso econômico nos negócios
O projeto aumentou a lucratividade da organização
O projeto tem um retorno positivo do investimento
O projeto aumentou a participação no mercado da organização
O projeto contribuiu para o valor do acionista
O projeto contribuiu para o desempenho direto da organização

Preparação para o futuro
O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros
O projeto levará a novos produtos adicionais
O projeto ajudará a criar mercados
O projeto criou tecnologias para uso futuro
O projeto contribuiu para novos processos de negócios
O projeto desenvolveu melhores recursos gerenciais

FONTE: Shenhar & Dvir (2007)