

**Contributo da comunicação estratégica na gestão de projectos:
estudo de caso: Moçambique Telecom (Tmcel) cidade Nampula
período de 2020-2022**

Contribution of strategic communication to project management: a case study of
Mozambique Telecom (Tmcel), city of Nampula, 2020–2022 period

Alima Luís Giquira

Vanusa Freitas

RESUMO

O presente estudo investigara a comunicação estratégica na gestão de projectos na Tmcel, na cidade de Nampula, tendo como foco a forma como as práticas comunicacionais influenciam o desempenho organizacional e o alcance de objectivos institucionais. A pesquisa adoptora um carácter descritivo e qualitativo, utilizando o estudo de caso como método principal, o que permitira uma análise detalhada e contextualizada da realidade da organização. Para a colecta de dados, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com seis participantes, incluindo o gestor geral e representantes de cinco departamentos distintos, além da análise documental de relatórios, planos e registos internos. Essa combinação de técnicas possibilitara o cruzamento de informações e fornecera uma visão abrangente sobre os processos comunicacionais e suas implicações na gestão de projectos. Os resultados indicaram se a comunicação é eficiente, estruturada e contínua, envolvendo reuniões periódicas, relatórios, plataformas digitais colaborativas e documentação formal, contribuira directamente para o alinhamento das equipas, tomada de decisões estratégicas, minimização

de riscos e cumprimento de prazos e metas. Além disso, a centralização das informações e a utilização de mecanismos de feedback e monitoramento reforçam a coordenação entre departamentos e fortalecem a integração entre metas individuais e objectivos corporativos. O estudo evidenciara que investir em sistemas de comunicação estruturados e em práticas contínuas de acompanhamento e padronização de processos contribuiu para a melhoria do desempenho institucional e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada para resultados.

Palavras-chave: Comunicação estratégica, Gestão de projectos, Tmcel-Nampula.

ABSTRACT

This study investigated strategic communication in project management at Tmcel, in the city of Nampula, focusing on how communication practices influence organizational performance and the achievement of institutional objectives. The research adopts a descriptive and qualitative approach, using the case study as the main method, which will allow for a detailed and contextualized analysis of the organization's reality. Data collection will involve semi-structured interviews with six participants, including the general manager and representatives from five different departments, as well as document analysis of reports, plans, and internal records. This combination of techniques will allow for the cross-referencing of information and provide a comprehensive view of communication processes and their implications for project management. The results indicated whether efficient, structured, and continuous communication, involving periodic meetings, reports, collaborative digital platforms, and formal documentation, directly contributes to team alignment, strategic decision-making, risk minimization, and meeting deadlines and goals. Furthermore, the centralization of information and the use of feedback and monitoring mechanisms reinforce coordination between departments and strengthen the integration between individual goals and corporate objectives. The study showed that investing in structured communication systems and in continuous practices of monitoring and standardizing processes will contribute to improving institutional performance and consolidating a results-oriented organizational culture.

Keywords: Strategic communication, Project management, Tmcel-Nampula.

Introdução

A comunicação é um dos pilares fundamentais para o sucesso na gestão de projectos, pois permite a coordenação eficaz das equipas, a clareza na definição de objectivos e a mitigação

de riscos ao longo do ciclo de vida dos projectos (Chiavenato, 2003). No contexto empresarial, especialmente em organizações que operam no sector de telecomunicações, a necessidade de uma comunicação estratégica e eficiente torna-se ainda mais relevante, visto que a complexidade dos projectos exige um fluxo contínuo de informações entre as diversas partes interessadas, nesse sentido, a comunicação organizacional constitui um elemento essencial para o alinhamento das actividades e para o bom desempenho das equipas, contribuindo para a eficiência e eficácia dos processos de gestão (Robbins & Judge, 2019).

A empresa Moçambique Telecom (Tmcel) tem desempenhado um papel essencial na modernização e expansão das infra-estruturas de telecomunicações no país. No entanto, a gestão de projectos dentro da empresa enfrenta desafios significativos, principalmente no que se refere à comunicação interna e externa. Factores como falhas na troca de informações, ruídos comunicacionais e dificuldades na utilização de canais adequados podem comprometer a execução eficiente dos projectos, resultando em atrasos, custos elevados e baixo alinhamento entre os stakeholders.

Diante desse contexto, torna-se necessário analisar o contributo da comunicação como factor estratégico na gestão de projectos da Moçambique Telecom (Tmcel) com foco na cidade de Nampula, no período de 2020 a 2022. Esse estudo busca compreender de que maneira as práticas de comunicação influenciam o desempenho dos projectos. Além disso, pretende-se verificar como a comunicação impacta a tomada de decisão e a capacidade de resposta às adversidades ao longo do desenvolvimento dos projectos.

Para atingir esse objectivo, a pesquisa será conduzida a partir de um estudo de caso, permitindo uma análise detalhada das práticas adoptadas pela Moçambique Telecom (Tmcel) no período em questão. Serão explorados os principais canais de comunicação utilizados, a efectividade dos fluxos informacionais e as percepções dos envolvidos na gestão dos projectos. Com isso, busca-se compreender se a comunicação tem sido um factor facilitador ou uma barreira.

Espera-se que os resultados desta investigação contribuam para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de comunicação dentro da Tmcel, promovendo uma maior integração entre as equipas e garantindo que as informações sejam transmitidas de forma clara e objectiva. Além disso, o estudo poderá servir como referência para outras empresas do sector de telecomunicações que enfrentam grandes desafios.

Em suma, a comunicação eficiente é essencial para garantir que os projectos sejam concluídos dentro do prazo. Assim, compreender seu papel estratégico na gestão de projectos da Tmcel permitirá não apenas diagnosticar problemas existentes, mas também oferecer resultados sobre como fortalecer esse aspecto essencial para o sucesso da empresa.

A estrutura do presente trabalho está organizada da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a o primeiro capítulo a introdução, que inclui a contextualização do estudo, a definição do problema de pesquisa, os objectivos e as questões norteadoras do trabalho. O segundo capítulo dedica-se à revisão bibliográfica, contemplando o referencial teórico relevante. O terceiro capítulo descreve a metodologia adoptada, detalhando os procedimentos seguidos na condução da pesquisa. Em seguida, o quarto capítulo encontra a apresentação e análise dos resultados assim como apresenta-se a conclusão do estudo.

Problematização

A gestão de projectos depende fortemente de uma comunicação eficaz para garantir que as informações sejam transmitidas de maneira clara, precisa e no tempo certo (Chiavenato, 2020). No entanto, muitas organizações enfrentam dificuldades em estruturar um fluxo comunicacional eficiente, o que pode comprometer o alinhamento entre as equipas, a tomada de decisão e o cumprimento dos prazos estabelecidos, no sector de telecomunicações, onde os projectos frequentemente envolvem múltiplos departamentos, fornecedores e clientes, a complexidade da comunicação se torna um desafio ainda maior (Knapp, Hall & Horgan, 2014).

A Moçambique Telecom (Tmcel), na cidade de Nampula, desenvolveu diversos projectos estratégicos para a melhoria dos seus dos seus serviços. Contudo, durante a implementação, verificou-se que falhas na comunicação tiveram impacto negativo no desempenho dos projectos, reflectindo-se em atrasos, retrabalho e dificuldades na coordenação das actividades.

Em primeiro lugar, a inexistência de um canal de comunicação estruturado gerou dispersão de informações e ausência na qualidade dos seus serviços. Na prática, cada equipa ou departamento adoptava meios informais de troca de dados, o que levou a duplicação de tarefas e inconsistências nos prazos.

Em segundo lugar, a ausência de feedback eficaz dificultou a monitoria e a avaliação contínua do progresso dos projectos. Muitos colaboradores não recebiam retorno sobre as suas actividades, o que reduzia a motivação, criava insegurança em relação às prioridades e dificultava a correcção atempada de desvios identificados.

Por fim, a deficiência na transmissão de informações críticas, sobretudo em relação a prazos, recursos disponíveis e mudanças de planeamento, comprometeu a coordenação geral. Situações em que dados importantes não chegavam aos decisores a tempo resultaram em decisões desajustadas, desperdício de recursos e redução da confiança entre as partes envolvidas.

Assim, a conjugação desses factores expõe um desafio estrutural na gestão de projectos da Tmcel: a necessidade de fortalecer os mecanismos de comunicação organizacional, de modo a assegurar maior eficiência, integração e transparência em processos futuros.

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender de que maneira a comunicação estratégica influencia a execução dos projectos na Tmcel e quais são os principais desafios enfrentados nesse processo. A inexistência de práticas comunicacionais eficazes pode não apenas dificultar o alcance dos objectivos organizacionais, mas também gerar insatisfação entre os stakeholders e prejudicar a competitividade da empresa no sector. Assim, analisar o contributo da comunicação como factor estratégico na gestão de projectos permitirá identificar oportunidades de melhoria e propor soluções para otimizar os processos internos.

Com base nessas considerações, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta de partida: *Como a comunicação estratégica contribui para gestão de projectos da Tmcel?*

Objectivo geral

- Analisar o contributo da comunicação estratégica na gestão de projectos da Tmcel.

Objectivos específicos

- Caracterizar como funcionam as práticas da comunicação durante a gestão de projectos.

- Avaliar o planeamento comunicacional feito para tomada de decisões nos projectos.
- Relacionar as práticas de comunicação estratégica adoptadas com os objectivos prendidos na execução de projectos.

Questões de investigação

- Como se apresentam as praticas de comunicação ao longo das diferentes fases da gestão de projectos?
- De que forma o planeamento comunicacional influencia o processo de tomada de decisões na gestão de projectos?
- Em que medida as práticas de comunicação estratégica contribuem para o alcance dos objectivos definidos na execução dos projectos?

Justificativa

Comunicação eficaz na gestão de projectos tem um impacto direto na qualidade dos serviços prestados à sociedade, no caso da Tmcel, uma comunicação eficiente pode contribuir para a melhoria da implementação de projectos de infra-estrutura e tecnologia, garantindo que a população tenha acesso a serviços de telecomunicações mais confiáveis e acessíveis. Além disso, ao aprimorar a comunicação organizacional, a empresa pode fortalecer seu relacionamento com clientes e parceiros, promovendo um ambiente mais transparente e colaborativo no sector de telecomunicações.

No âmbito académico, este estudo contribui para o enriquecimento da literatura sobre gestão de projectos e comunicação organizacional, especialmente no contexto moçambicano, onde há uma necessidade crescente de investigações sobre práticas empresariais locais. A pesquisa poderá servir como base para futuras investigações académicas, fornecendo um referencial teórico e prático sobre a importância da comunicação estratégica na execução de projectos. Além disso, poderá auxiliar estudantes e pesquisadores interessados na área de gestão, oferecendo insights sobre como a comunicação impacta o sucesso dos projectos.

Do ponto de vista pessoal, a realização desta pesquisa representa uma oportunidade de aprofundamento no conhecimento sobre gestão de projectos e comunicação organizacional, permitindo o desenvolvimento de habilidades analíticas e críticas. Compreender como a

comunicação influencia o desempenho dos projectos pode ser um diferencial para futuras actuações profissionais, contribuindo para a tomada de decisões mais assertivas e a aplicação de boas práticas na gestão de projectos em diferentes organizações. Dessa forma, o estudo não apenas enriquece o conhecimento académico, mas também fortalece a formação profissional e a capacidade de resolução de problemas no ambiente corporativo.

Assim, a relevância desta pesquisa justifica-se por sua contribuição para a sociedade, para o meio académico e para o desenvolvimento profissional, destacando a comunicação como um factor estratégico para o sucesso na gestão de projectos. Ao analisar a Tmcel como estudo de caso, espera-se identificar desafios e oportunidades que possam servir de referência para outras organizações, promovendo melhorias nos processos de comunicação e gestão de projectos, tanto no sector de telecomunicações quanto em outros segmentos empresariais.

Delimitação da Pesquisa

A pesquisa delimita-se ao estudo do contributo da comunicação estratégica na gestão de projectos da Moçambique Telecom (Tmcel), na cidade de Nampula, focalizando-se nas práticas comunicacionais adoptadas no processo de planeamento, tomada de decisões e execução dos projectos. O estudo concentra-se nas actividades desenvolvidas entre os anos de 2020 e 2021, período em que a empresa enfrentou desafios de gestão e adaptação estratégica. A investigação incide apenas sobre o contexto organizacional da Tmcel em Nampula, sem abranger outras delegações ou períodos distintos.

CAPÍTULO I

1. QUADRO TEÓRICO

O presente capítulo está dividido em quatro subsecções, nas quais se apresenta a fundamentação teórica do estudo. Na primeira subsecção são expostos e discutidos os principais conceitos que sustentam a temática em análise. A segunda subsecção aborda a Comunicação Estratégica, destacando o Planeamento da Comunicação Estratégica, os tipos de comunicação e os diferentes fluxos comunicacionais que ocorrem no contexto

organizacional. Seguidamente, analisa-se a gestão da comunicação com os stakeholders e a gestão de projectos empresariais, enfatizando as práticas e estratégias utilizadas para garantir a eficácia dos processos de comunicação. Por fim, discute-se a importância da comunicação como factor estratégico na gestão de projectos, evidenciando o seu papel no alcance dos objectivos organizacionais e na melhoria do desempenho institucional.

1.1. Comunicação Estratégica

A comunicação é um elemento central nas relações humanas e organizacionais, sendo definida de maneiras distintas por diversos autores. Para Chiavenato (2003), a comunicação é o processo pelo qual as pessoas compartilham informações, ideias e sentimentos por meio de símbolos, palavras e gestos. Ele destaca que a comunicação eficaz dentro das organizações é essencial para garantir que as mensagens sejam transmitidas com clareza, evitando ruídos que possam comprometer os resultados.

Já Kunsch (2003) enfatiza a comunicação como um processo estratégico dentro das empresas, indo além da simples transmissão de informações. Segundo a autora, a comunicação organizacional deve ser planejada e estruturada de forma a integrar os diversos sectores, facilitando a tomada de decisões e fortalecendo a identidade institucional. Assim, a comunicação não é apenas um meio, mas uma ferramenta fundamental para o alinhamento dos objectivos organizacionais.

Por sua vez, Lasswell (1948) propõe um modelo clássico de comunicação, no qual identifica cinco elementos essenciais: quem comunica, o que comunica, por qual canal, para quem e com qual efeito. Esse modelo reforça a ideia de que a comunicação é um processo intencional e estruturado, onde cada um desses elementos influencia a eficácia da mensagem. Ele destaca que a qualidade da comunicação impacta directamente a forma como a mensagem é interpretada pelo receptor.

As três abordagens apresentam perspectivas complementares sobre a comunicação. Por isso a clareza da transmissão da mensagem dentro das organizações, por isso amplia o conceito ao destacar a comunicação como uma estratégia essencial para a gestão empresarial. Sendo assim, oferece um modelo analítico que permite compreender a estrutura do processo comunicacional. Em um contexto organizacional, essas ideias se tornam ainda mais relevantes, pois mostram que a comunicação não é apenas um ato mecânico, mas um processo dinâmico que influencia directamente o desempenho das organizações. Assim, para

uma comunicação eficaz na gestão de projectos, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem estratégica, garantindo que as mensagens sejam compreendidas de forma clara e alinhadas aos objectivos institucionais.

1.1.1 Planeamento de Comunicação Estratégica

O planeamento da comunicação estratégica, segundo Kunsch (2003), é um processo sistemático que visa alinhar as acções comunicacionais aos objectivos organizacionais, garantindo coerência entre o que a instituição é, faz e comunica. Para a autora, a comunicação deve ser entendida como um instrumento de gestão que contribui para o fortalecimento da imagem institucional e para a criação de relações sólidas com os públicos internos e externos. Assim, o planeamento estratégico da comunicação implica uma visão integrada e de longo prazo, orientada pela missão, visão e valores da organização, permitindo uma actuação comunicacional proactiva e coerente com as metas corporativas.

Ainda de acordo com Kunsch (2003), o planeamento comunicacional deve contemplar etapas bem definidas, que incluem o diagnóstico da situação, a definição de objectivos, a escolha de estratégias, a execução das acções e a avaliação dos resultados. Esse processo garante uma comunicação mais eficaz e mensurável, evitando improvisações e dispersão de esforços. A autora reforça que a comunicação estratégica, quando devidamente planeada, torna-se uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional, pois contribui para a integração interna e para o fortalecimento do relacionamento com os diferentes stakeholders.

Por sua vez, Chiavenato (2003) enfatiza que o planeamento é uma das funções fundamentais da gestão, sendo o ponto de partida para qualquer actividade organizacional. Ele defende que, no contexto comunicacional, o planeamento permite antecipar desafios, identificar oportunidades e orientar as decisões para alcançar os resultados desejados. O autor destaca que o planeamento eficaz da comunicação deve estar integrado ao planeamento global da organização, de modo a garantir coerência entre as estratégias de comunicação e as metas empresariais.

Para Chiavenato (2003), o planeamento da comunicação estratégica também tem um papel importante na motivação e coordenação das equipas de trabalho. Quando os colaboradores compreendem claramente os objectivos e as mensagens da organização, a comunicação flui

de forma mais eficiente e contribui para um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo. Dessa forma, Kunsch (2003) e Chiavenato (2003), convergem na ideia de que o planeamento estratégico da comunicação é um elemento essencial para o sucesso da gestão organizacional e para a consolidação de uma cultura corporativa orientada para resultados.

Tipos de comunicação

Os tipos de comunicação referem-se às diferentes formas pelas quais a informação é transmitida dentro e fora das organizações, desempenhando um papel essencial na gestão de projectos e no alcance dos objectivos institucionais.

Chiavenato (2005), discute a importância da comunicação nas organizações, destacando a comunicação verbal e não-verbal, além de abordar as formas de comunicação formal e informal.

- a) *A comunicação verbal* caracteriza-se pelo uso de palavras, podendo manifestar-se tanto de forma oral quanto escrita. Trata-se de uma das modalidades mais comuns de troca de informações no contexto organizacional, desempenhando um papel fundamental na transmissão de mensagens, coordenação de actividades e alinhamento de objectivos.
- b) *A comunicação oral* ocorre através de interacções faladas, como reuniões, conversas presenciais ou virtuais, palestras e telefonemas, sendo valorizada pela sua imediaticidade e pela possibilidade de esclarecer dúvidas em tempo real (Robbins & Judge, 2019).
- c) *A comunicação escrita* concretiza-se por meio de registos textuais, incluindo e-mails, relatórios, cartas e mensagens, o que permite maior formalização e permanência da informação, além de servir como evidência documental para futuras consultas (Chiavenato, 2020).

Ambas as formas, oral e escrita, são complementares e essenciais para a gestão eficiente de projectos, uma vez que possibilitam clareza, transparência e padronização na circulação das informações (Cardon, 2018).

- d) *A comunicação não-verbal* refere-se ao uso de sinais, comportamentos e manifestações físicas que transmitem mensagens sem a utilização directa de palavras. Essa forma de comunicação é considerada essencial no ambiente

organizacional, uma vez que pode complementar, reforçar ou até mesmo contradizer a comunicação verbal (Knapp, Hall & Horgan, 2014).

Entre os principais elementos, destacam-se os gestos e as expressões faciais, que revelam emoções, sentimentos e atitudes do emissor, muitas vezes de forma mais espontânea do que a fala (Burgoon, Guerrero & Floyd, 2016). Já a linguagem corporal, expressa na postura, no movimento do corpo e no contacto visual, desempenha um papel determinante na percepção da credibilidade, da receptividade e da autoridade de quem comunica (Goman, 2021). Assim, compreender e gerir adequadamente a comunicação não-verbal é fundamental para melhorar a eficácia das interações, fortalecer relações interpessoais e assegurar maior clareza na transmissão de mensagens em contextos organizacionais.

- e) *A comunicação visual* envolve a utilização de elementos gráficos, imagens, vídeos, infográficos e outros recursos visuais para transmitir mensagens de forma clara e imediata. Essa forma de comunicação é especialmente eficaz para facilitar o entendimento de ideias complexas e melhorar a retenção de informações (Cardon, 2018; Robbins & Judge, 2019).

Imagens, vídeos e diagramas ajudam a ilustrar conceitos, enquanto o design gráfico, incluindo logótipos, cartazes e materiais visuais, reforça a identidade da organização e facilita a compreensão das ideias (Chiavenato, 2020).

- f) *A comunicação digital* ocorre por meio de tecnologias digitais, como redes sociais, e-mails e aplicativos de mensagens. Ela tem-se tornado central na interação cotidiana e no contexto organizacional, permitindo troca de informações em tempo real ou de forma assíncrona (Cardon, 2018).

Ferramentas como e-mails e mensagens instantâneas, bem como redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, possibilitam comunicação rápida, ampla e eficiente, sendo importantes para a coordenação de tarefas e disseminação de informações estratégicas.

- g) *A comunicação formal* segue normas e procedimentos pré-estabelecidos e é amplamente utilizada em organizações e instituições. Inclui comunicações escritas, como relatórios e memorandos, bem como encontros estruturados, como reuniões e apresentações (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2019).

Esse tipo de comunicação assegura registro documentado, padronização das informações e facilita a tomada de decisões, promovendo clareza e organização nas actividades corporativas.

- h) *A comunicação informal* caracteriza-se por sua espontaneidade, ocorrendo sem regras rígidas ou formatos pré-estabelecidos. Ela acontece frequentemente entre colegas de trabalho, amigos ou familiares e pode ser verbal ou não-verbal (Burgoon, Guerrero & Floyd, 2016).

Conversas casuais, interacções diárias ou trocas em redes sociais e chats permitem relações mais próximas e contribuem para a circulação de informações que não seguem canais formais, complementando a comunicação organizacional.

A comunicação intercultural envolve a troca de informações entre pessoas de diferentes culturas, sendo fortemente influenciada por valores, normas e linguagens específicas de cada sociedade (Goman, 2021; Knapp, Hall & Horgan, 2014). Diferenças culturais podem afectar a interpretação e a forma de transmissão das mensagens, tornando fundamental que os comunicadores compreendam esses contextos para evitar mal-entendidos e fortalecer a eficácia das interacções em ambientes diversificados.

Fluxos comunicacionais

Os fluxos comunicacionais representam as direcções pelas quais a informação circula dentro de uma organização, influenciando directamente a eficiência da gestão e o desempenho das equipas. Segundo Burgoon, Guerrero e Floyd (2016), a comunicação organizacional ocorre por meio de diferentes fluxos que determinam como as mensagens são partilhadas e interpretadas entre os membros da instituição. Esses autores destacam que uma comunicação eficaz depende não apenas do conteúdo transmitido, mas também da direcção e da clareza com que a informação flui, assegurando que todos os níveis hierárquicos compreendam e executem adequadamente as suas funções. Assim, os fluxos comunicacionais contribuem para a coesão interna e para a tomada de decisões mais informadas e participativas.

De acordo com Chiavenato (2002), os fluxos de comunicação podem ser classificados em vertical, horizontal, diagonal e ascendente/descendente, cada um com um papel específico no contexto organizacional. O fluxo vertical descendente ocorre quando as informações são transmitidas da administração superior para os níveis operacionais, normalmente em forma de

instruções ou políticas. Já o fluxo ascendente consiste no movimento inverso, quando os colaboradores partilham informações, sugestões ou feedback com os gestores. O fluxo horizontal acontece entre colaboradores ou departamentos do mesmo nível hierárquico, promovendo coordenação e trabalho em equipa, enquanto o fluxo diagonal envolve a comunicação entre diferentes níveis e áreas, facilitando a integração interdepartamental.

Dessa forma, tanto Burgoon et al. (2016) quanto Chiavenato (2002) convergem na ideia de que os fluxos comunicacionais são fundamentais para o funcionamento organizacional equilibrado, uma vez que promovem a partilha de informações, evitam ruídos e fortalecem a cultura de cooperação. Uma gestão eficiente da comunicação requer o domínio desses fluxos, garantindo que a informação circule de maneira clara, rápida e precisa entre todos os membros da instituição, o que, por consequência, aumenta a eficácia dos projectos e o alcance dos objectivos estratégicos.

Gestão de comunicação com os Stakeholders

A gestão da comunicação com os stakeholders é um processo essencial para o sucesso organizacional, pois envolve o planeamento e a implementação de estratégias de interacção com todos os grupos que influenciam ou são influenciados pelas actividades da instituição. Segundo Chiavenato (2005), a comunicação eficaz com os stakeholders é um dos pilares da gestão moderna, uma vez que garante transparência, confiança e alinhamento entre os interesses da organização e os dos seus públicos. O autor destaca que uma boa gestão comunicacional deve identificar claramente quem são os stakeholders internos e externos e adaptar a linguagem, o conteúdo e o canal de comunicação de acordo com as necessidades de cada grupo, fortalecendo, assim, o relacionamento institucional e a imagem corporativa.

Para Floyd (2016), a comunicação com os stakeholders deve ser estratégica, contínua e bidireccional, permitindo não apenas a transmissão de informações, mas também a escuta activa das expectativas e preocupações desses públicos. O autor salienta que a gestão de projectos bem-sucedida depende da capacidade da organização de manter uma comunicação aberta e transparente com os stakeholders, criando um ambiente de colaboração e confiança mútua. A ausência de uma comunicação estruturada pode gerar ruídos, conflitos e resistência às mudanças, comprometendo a execução das metas e a sustentabilidade das acções implementadas.

Tanto Chiavenato (2005) quanto Floyd (2016) convergem na ideia de que a gestão da comunicação com os stakeholders deve ser tratada como um processo estratégico e não apenas operacional. Ela envolve planeamento, monitoramento e avaliação constantes, garantindo que as mensagens sejam coerentes com os valores e objectivos da organização. Uma comunicação bem gerida contribui para o fortalecimento da reputação institucional, a mitigação de riscos e a criação de parcerias duradouras, factores determinantes para o êxito dos projectos e o desenvolvimento organizacional sustentável.

Gestão de projecto empresariais

A gestão é um conceito amplo que pode ser abordado sob diferentes perspectivas, dependendo do contexto e do autor. Para Chiavenato (2002), a gestão é entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais e financeiros, com o objectivo de alcançar as metas e objectivos da organização de maneira eficaz e eficiente.

Por outro lado, um dos maiores pensadores da administração, define a gestão como a actividade responsável pela definição e realização dos objectivos organizacionais, sendo essencial para a melhoria contínua dos processos dentro das empresas. Para Drucker, a gestão deve focar na criação de valor e no desempenho organizacional, destacando a importância do líder como facilitador do processo de tomada de decisões e da adaptação da organização ao ambiente (Drucker, 2001, p. 45-67).

Mintzberg (2000), em sua abordagem mais focada nas práticas de gestão, descreve a gestão como um conjunto de actividades práticas e dinâmicas realizadas pelos gestores para coordenar as acções da organização. Este autor, argumenta que a gestão não é apenas uma questão de planejar e controlar, mas também de responder rapidamente a mudanças externas e internas, equilibrando o foco entre as demandas operacionais e as estratégias de longo prazo. Ele introduz a ideia de que os gestores devem ser adaptáveis e capazes de lidar com a complexidade organizacional.

As três abordagens apresentadas oferecem uma visão complementar da gestão. Chiavenato (2005), destaca o processo estruturado de gestão, abrangendo suas funções essenciais, como planeamento, organização e controle, que são fundamentais para alcançar os objectivos organizacionais. Drucker (2001), por sua vez, coloca um foco maior na criação de valor e no desempenho da organização, tratando a gestão como uma força propulsora para a melhoria contínua. Nesse cenário, com sua visão mais prática e dinâmica, sugere que os gestores devem ser flexíveis e capazes de adaptar suas acções conforme as circunstâncias, respondendo às mudanças do ambiente organizacional.

Essa combinação de perspectivas é extremamente relevante, pois destaca tanto a necessidade de uma abordagem estruturada e planejada quanto a importância de adaptação e resposta às mudanças. A boa gestão não deve ser vista apenas como um processo mecânico e estático, mas como um conjunto de práticas dinâmicas que requerem tantas habilidades analíticas quanto habilidades práticas para garantir o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Portanto, a gestão deve ser vista como um processo contínuo de adaptação, aprendizagem e melhoria.

Entretanto a definição de “projecto” varia conforme a abordagem de diferentes autores, mas todas convergem para elementos essenciais que sustentam a gestão de projectos empresariais. Define projecto como um esforço temporário destinado a criar um produto, serviço ou resultado único. “No ambiente empresarial, essa definição ressalta a importância de estabelecer metas claras e delimitar recursos de forma estratégica, permitindo que a empresa implemente iniciativas específicas que agreguem valor ao negócio e contribuam para o alcance de objectivos organizacionais” (Kerzner, 2003, p. 27)

Projecto empresarial é também um esforço temporário para produzir resultados únicos. O Guia PMBOK reforça que a gestão de projectos em empresas envolve processos estruturados de iniciação, planeamento, execução, monitoramento e encerramento.

Esses processos asseguram que os projectos estratégicos sejam conduzidos de maneira organizada, garantindo que os objectivos corporativos sejam alcançados, os recursos sejam utilizados de forma eficiente e os riscos sejam controlados, promovendo o alinhamento com as metas e expectativas dos *stakeholders* (PMI, 2017, p. 13).

Sendo assim, projecto como um conjunto de actividades inter-relacionadas com o objetivo de atingir uma meta específica dentro de um prazo e orçamento previamente definidos.

Na gestão de projectos empresariais, essa abordagem evidencia a necessidade de integrar a gestão de riscos, custos e qualidade, assegurando que cada iniciativa contribua de forma efectiva para a competitividade da organização, a melhoria de processos internos e a satisfação dos clientes (Martins, 2010, p. 49).

Assim, os projectos empresariais são esforços temporários, planejados e executados com rigor, que demandam coordenação eficiente de tempo, custos e qualidade, além de atenção estratégica às necessidades da empresa e de seus stakeholders. A gestão de projectos empresariais envolve o foco na eficiência de recursos e cumprimento de prazos, a aplicação de um guia detalhado para o gerenciamento das fases do projecto e a atenção à monitorização de riscos e qualidade, garantindo que os projectos não apenas sejam concluídos dentro do prazo e orçamento, mas também gerem valor estratégico para a organização.

1.3. Importância da comunicação factor estratégico na gestão de projectos

A comunicação desempenha um papel fundamental na gestão de projectos, sendo um dos principais factores estratégicos para o sucesso ou fracasso de qualquer iniciativa. A seguir, apresento a importância da comunicação na gestão de projectos, conforme abordado por três autores.

A comunicação eficaz é um dos pilares essenciais para o sucesso de um projecto. Ele argumenta que uma comunicação clara e aberta entre todos os envolvidos permite a resolução de problemas de forma rápida e eficiente, além de assegurar que todos os stakeholders estejam alinhados com os objectivos e expectativas do projecto. Sendo assim “os gestores de projectos devem actuar como facilitadores dessa comunicação, garantindo que as informações sejam transmitidas de maneira adequada e em tempo hábil” (Pinto, 2010, p. 112).

Comunicação no contexto de gestão de projectos não deve ser vista apenas como uma troca de informações, mas como uma ferramenta estratégica que influencia directamente na coordenação das actividades e no engajamento dos membros da equipe.

Uma comunicação bem estruturada contribui para o desenvolvimento de confiança entre as partes envolvidas e aumenta o nível de comprometimento com o projecto, o que é crucial para sua execução bem-sucedida. Para os autores, os gestores devem estar atentos às diferentes formas de comunicação, adaptando à mensagem de acordo com o público e o contexto (Dinsmore & Cabanis-Brewin 2014, p. 88).

Chiavenato (2005) reforça que:

A comunicação é um factor decisivo para o desempenho organizacional, especialmente em projectos. Ele explica que, em projectos, a comunicação deve ser tratada como um processo contínuo e dinâmico, que envolve não apenas a transmissão de informações, mas também a criação de um ambiente colaborativo. Sendo assim, o autor enfatiza a importância da comunicação no gerenciamento de conflitos, na motivação das equipes e na adaptação a mudanças que possam surgir ao longo do ciclo de vida do projecto (p. 145).

Os três autores concordam que a comunicação desempenha um papel estratégico na gestão de projectos, embora cada um foque em diferentes aspectos dessa importância. Pinto (2010) destaca a comunicação como um facilitador de alinhamento e resolução de problemas, Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014) vêem-na como uma ferramenta que fomenta a confiança e o comprometimento da equipe, enquanto Chiavenato (2005) a posiciona como essencial para o desempenho organizacional, especialmente na gestão de conflitos e motivação das equipes.

Entretanto, as ideias dos autores se complementam de forma eficaz. Pinto nos lembra que a comunicação é crucial para a coordenação e a resolução de problemas em tempo real. Dinsmore e Cabanis-Brewin, (2014) por sua vez, nos mostram que, além de ser uma troca de informações, a comunicação é uma ferramenta estratégica para engajamento e confiança mútua. Chiavenato (2005), ao enfatizar a criação de um ambiente colaborativo, completa a visão de que a comunicação não deve ser apenas funcional, mas também contribuir para um clima organizacional positivo. Juntas, essas abordagens reforçam a ideia de que a comunicação não é apenas um aspecto técnico, mas um factor estratégico que influencia directamente o sucesso do projecto.

Metodologia

A metodologia científica pode ser compreendida como o conjunto de métodos e técnicas utilizadas na construção de um trabalho académico, fornecendo as directrizes necessárias para a condução de uma pesquisa de forma sistemática e estruturada. Ela representa um instrumento essencial para a investigação, possibilitando a formulação de um conhecimento válido e confiável.

A metodologia refere-se ao "conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca de conhecimento". (Andrade, 2007, p. 110), Dessa forma, trata-se de um campo que define as regras e os processos fundamentais para a realização de estudos científicos, auxiliando na definição de técnicas, instrumentos e abordagens que garantam maior precisão e confiabilidade na pesquisa. Assim, a metodologia estabelece um percurso estruturado que permite identificar equívocos, aprimorar a análise e contribuir para a tomada de decisões dentro do processo investigativo.

Tipo de pesquisa

A pesquisa é de natureza descritiva. A pesquisa descritiva é um tipo de investigação científica que tem como finalidade descrever as características de determinado fenómeno, população ou realidade, procurando identificar, registar e analisar factos sem, necessariamente, interferir ou manipular as variáveis estudadas (Gil, 2008). A pesquisa descritiva tem como principal objectivo descrever características de determinada população ou fenómeno, ou ainda

estabelecer relações entre variáveis, permitindo uma compreensão mais clara da realidade investigada.

Nesse sentido, o presente estudo é classificado como descritivo porque procura identificar, caracterizar e analisar determinado fenómeno ou problema dentro de um contexto específico, reunindo informações sobre os seus principais aspectos, causas ou manifestações. O investigador limita-se a observar, recolher e interpretar dados, sem manipular as variáveis ou realizar experimentações. Assim, a pesquisa descreve a realidade tal como ela se apresenta, permitindo compreender melhor o fenómeno estudado e fornecer bases para futuras análises ou intervenções.

Dessa forma, o carácter descritivo do estudo justifica-se pelo facto de o trabalho pretender analisar e apresentar as características do fenómeno em estudo, bem como a forma como ele se manifesta na realidade investigada, contribuindo para ampliar o conhecimento científico sobre o tema.

Natureza da Pesquisa

Trata-se de um estudo de caso, por se concentrar na análise detalhada de uma realidade específica a actuação dos gestores de recursos humanos em determinado contexto organizacional. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método de investigação empírica que permite examinar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidas.

A escolha deste tipo de estudo justifica-se pelo facto de permitir uma análise profunda e contextualizada, possibilitando compreender como as práticas e decisões dos gestores de recursos humanos influenciam directamente o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores. Dessa forma, o estudo de caso oferece uma compreensão integrada da realidade, combinando a observação, a interpretação e a descrição dos processos vivenciados na organização.

Quanto aos objectivos

Em relação aos objectivos, a pesquisa apresenta um carácter descritivo, uma vez que procura caracterizar o funcionamento das práticas de comunicação durante a gestão de projectos, avaliar o planeamento comunicacional realizado para a tomada de decisões e relacionar as práticas de comunicação estratégica adoptadas com os objectivos estabelecidos na execução dos projectos.

Conforme Yin (2001) pesquisas aplicadas à fenómenos dentro do contexto organizacional,

Permite observar e analisar detalhadamente os factos, possibilitando compreender realidades específicas de forma aprofundada. Esse tipo de estudo busca expandir o conhecimento sobre determinada problemática, a partir da observação e interpretação de situações concretas (p. 26).

Gil (2002) ressalta que esse tipo de pesquisa, apesar de sua aparente simplicidade, desempenha um papel fundamental na descoberta de novos conhecimentos, utilizando um planeamento científico estruturado.

Dessa forma, a pesquisa descritiva mostra-se adequada para identificar, analisar e compreender o contributo da comunicação estratégica na gestão de projectos, permitindo reconhecer as suas implicações práticas no contexto da Tmcel, na cidade de Nampula, e oferecer uma visão detalhada sobre como a comunicação apoia o desempenho e a eficácia dos projectos.

Quanto à abordagem

A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, uma vez que se fundamentou na análise das relações dinâmicas entre os sujeitos e o contexto investigado. Dessa maneira, o estudo fez uma interpretação aprofundada do tema relacionado à gestão de recursos humanos, tomando como referência a cidade de Nampula. O tratamento dos dados colectados não foi de forma numérica, mas sim por meio de análises descritivas e interpretativas.

Richardson (1995), destaca que "a pesquisa qualitativa é uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em detrimento da produção de medidas quantitativas (p.50)". Assim, essa abordagem permitiu explorar as percepções dos envolvidos de forma mais aprofundada.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No capítulo de Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados, são apresentados os dados recolhidos durante a pesquisa, organizados de forma clara e sistemática. Nesta parte, o pesquisador expõe as informações obtidas através dos instrumentos de recolha de dados, como entrevistas, questionários ou observação. Em seguida, procede-se à análise dos resultados, interpretando os dados à luz dos objectivos do estudo e do referencial teórico. A discussão consiste em comparar os resultados encontrados com as ideias e contribuições de diferentes autores. Este capítulo permite compreender o significado dos dados obtidos e verificar se respondem ao problema de investigação. Dessa forma, contribui para a construção de conclusões sobre o fenómeno estudado.

A tabela a seguir apresenta as principais categorias e suas respectivas subcategorias, servindo como referência para a exposição e análise das respostas fornecidas pelos participantes. Estas informações foram organizadas de forma a facilitar a interpretação dos dados e a relacioná-los com os objectivos específicos e a questão central da pesquisa, permitindo uma compreensão estruturada dos fenómenos estudados.

Tabela 1: Categoria e subcategoria

Categoria	Subcategorias
Caracterização das as práticas da comunicação durante a gestão de projectos	<ul style="list-style-type: none">i. Forma de organização da comunicação entre os membros da equipe durante a execução de um projectoii. Os canais mais utilizados para transmitir informações importantes aos colaboradoresiii. Tipo de informações regularmente partilhadas no processo de concepção dos projectosiv. Desafio na comunicação entre os departamentos durante os projectos
Avaliação do planeamento comunicacional feito para tomada de decisões nos projectos	<ul style="list-style-type: none">i. Estratégia de comunicação formal aplicada antes do início de um projectoii. A comunicação na influência da tomada de decisões dentro dos projectosiii. Tipologia de mensagem na partilha de informações sobre projectos

	<ul style="list-style-type: none"> iv. Os procedimentos adoptados para garantir envolvimento na recepção de informações críticas a tempo v. Projecto em que o planeamento da comunicação contribuiu significativamente para o sucesso ou fracasso da decisão
<p>Relação entre as práticas de comunicação estratégica adoptadas com os objectivos pretendidos na execução de projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Avaliação da relação entre a comunicação adoptada e o cumprimento dos objectivos do projecto ii. Práticas de comunicação que ajustadas para melhorar o desempenho do projecto iii. Contributo da comunicação para o alinhamento entre os objectivos estratégicos da empresa e a execução dos projectos iv. Propostas de melhorias nas práticas de comunicação estratégica para atingir melhor os objectivos dos projectos.

A análise das categorias e subcategorias revela que a comunicação durante a gestão de projectos na Tmcel desempenha um papel central em três dimensões: organização interna, planeamento para decisões e alinhamento estratégico. Na primeira categoria, relacionada com a caracterização das práticas de comunicação, observa-se que a investigação procura compreender como os membros da equipa interagem, quais os canais mais utilizados, que informações são partilhadas e quais os desafios enfrentados. Esta abordagem permite identificar a eficácia da comunicação diária e possíveis lacunas que possam comprometer a execução dos projectos. Por exemplo, a identificação de dificuldades entre departamentos pode indicar a necessidade de integração mais sistemática ou de ferramentas digitais de comunicação interna.

A segunda categoria, que trata do planeamento comunicacional para a tomada de decisões, enfatiza a estratégia formal de comunicação, a influência na tomada de decisões, mensagens críticas e procedimentos para disseminação de informações. A análise dessas subcategorias mostra que um planeamento cuidadoso da comunicação é fundamental para assegurar que decisões estratégicas sejam baseadas em informações precisas e partilhadas atempadamente, minimizando riscos de falhas e aumentando as chances de sucesso dos projectos. A inclusão

de exemplos concretos permite avaliar empiricamente o impacto do planeamento da comunicação no sucesso ou fracasso de decisões críticas.

Por fim, a terceira categoria aborda a relação entre a comunicação estratégica e os objectivos dos projectos, investigando como a comunicação contribui para o cumprimento de metas, quais práticas são ajustadas para melhorar o desempenho, o alinhamento com objectivos estratégicos e possíveis melhorias sugeridas. A interpretação dessas respostas permite compreender se as práticas de comunicação estão efectivamente integradas à estratégia organizacional e se promovem benefícios tangíveis tanto para a empresa quanto para os clientes, como melhoria de desempenho, eficiência na execução e maior alinhamento com as metas corporativas.

Conclusão

- Com base nos resultados e na discussão apresentada, conclui-se que a comunicação organizacional é um elemento essencial para o funcionamento eficaz das instituições. A utilização de múltiplos canais como reuniões presenciais, relatórios periódicos, e-mails, mensagens instantâneas e plataformas digitais colaborativas favorece o alinhamento das actividades, a coordenação entre equipas e a tomada de decisões estratégicas. A diversidade de mecanismos comunicacionais permite equilibrar rapidez na transmissão de informações, formalização de decisões e acompanhamento contínuo das tarefas, garantindo que os objectivos institucionais sejam compreendidos e alcançados.
- Os dados mostram que práticas como reuniões estratégicas, planos de comunicação estruturados, feedback contínuo, documentação oficial e plataformas centralizadas contribuem para minimizar erros, reduzir riscos e assegurar o cumprimento de metas dentro do prazo e do orçamento. Além disso, a comunicação eficaz promove a integração de metas individuais com os objectivos organizacionais, fortalece a consistência das acções e facilita o monitoramento de indicadores estratégicos, permitindo ajustes rápidos diante de mudanças de prioridades ou de cronogramas.
- Portanto, pode-se afirmar que a implementação de mecanismos comunicacionais bem planeados e continuamente monitorados constitui um factor determinante para o sucesso organizacional. A clareza na transmissão de informações, a padronização de processos e a coordenação eficiente entre departamentos não apenas garantem a

execução eficaz das actividades, mas também fortalecem a integração das equipas, minimizam falhas operacionais e consolidam uma cultura organizacional orientada para resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. M. (2007). *Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Diehl, A. & Tatim, D. C. (2004). Pesquisa em engenharia de produção: Perspectivas e tendências. *Produção*, v. 14, n. 2, p. 41-52, 2004. Recuperado em: https://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_eng09012_pratica_para_a_engenharia_de_producao.pdf.
- Dinsmore, P. C. & Cabanis-Brewin, J. (2014). *Gestão de Projetos: O Guia Definitivo*. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K. & Floyd, K. (2016). *Comunicação Não Verbal* (2ª. ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Goman, C. K. (2021). *A Linguagem Silenciosa da Liderança: Como a Linguagem Corporal Pode Ajudar — ou Prejudicar — a Forma Como Você Lidera*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. & Horgan, T. G. (2014). *Comunicação Não Verbal na Interação Humana* (8. ed.). Boston: Cengage Learning.
- Cardon, P. W. (2018). *Comunicação Empresarial: Desenvolvendo Líderes para um Mundo em Rede* (3. ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (9ª. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Comportamento Organizacional* (18ª. ed.). Boston: Pearson.
- Drucker, P. F. (2001). *Administração de Empresas*. São Paulo, Brasil: Pioneira.

- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza, Brasil: UEC.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Kerzner, H. (2003). *Gestão de Projetos: Uma Abordagem Sistemática*. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planeamento Estratégico da Comunicação Integrada*. São Paulo, Brasil: Summus.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Lasswell, H. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. In: L. Bryson (4ª ed) *The Communication of Ideas*. New York: Harper & Row.
- Martins, P. (2010). *Gestão de Projectos*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Mintzberg, H. (2000). *O Processo de Gestão: Como os Gestores Realmente Trabalham*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Pinto, J. K. (2010). *Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- PMI (Project Management Institute). (2017). *Guia PMBOK - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projectos* (6ª ed). São Paulo, Brasil: Synergia.
- Richardson, R. J. (1995). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Souza, D. N.; Baptista, M. N. Pesquisa científica: Fundamentos e metodologia. *Revista de Psicologia da IMED*, v. 3, n. 2, p. 156-172, 2011. Recuperado em: <https://www.imed.edu.br/revista/index.php/psicologia/article/view/156>.
- Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planeamento e métodos* (5.ª ed.). Porto Alegre: Bookman.