

R E S U M O

Este artigo discorre sobre a comunicação sua importância e seu desenvolvimento. Tem como objetivo, elucidar a comunicação enfatizando sua utilização nos projetos. Utilizando-se do método qualitativo, será elaborado questionário a ser respondido por gestores de projetos, para comparações em relação aos dados bibliográficos, permitindo um parâmetro de análise atual. Assim permitirá conhecimento adequado da comunicação e sua utilidade. Este trabalho traz conceitos já conhecidos e suas nuances, que acabam por não ser devidamente, estudados, considerados e aplicados no cotidiano das ações. É necessário considerar tais conceitos bem como suas mudanças com o desenvolvimento do conhecimento, das organizações, das tecnologias e das pessoas, para o sucesso das ações em projetos e em geral.

Palavras-chave: Gestão, projetos, comunicação, informação, subjetividade.

A B S T R A C T

This article discusses about communication, importance and development. Aims, elucidate the communication emphasizing their use in projects. Making use of qualitative methods will be developed a questionnaire to be answered by project managers, for comparisons regarding the bibliographic data, allowing a measure of current analysis.

This way it will allow adequate knowledge of communication and its usefulness. This paper presents concepts already known and its nuances that end up not being properly studied, considered and applied in everyday actions. It's necessary to consider such concepts as well as their changes with the development of knowledge, organizations, technologies and people, for the success of the actions in projects and in general.

Keywords: Management, projects, communication, information, subjectivity.

¹ Administrador, pós-graduando em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade G&P. E-mail: deny.bessi@hotmail.com

Introdução

Este artigo busca demonstrar através dos princípios da comunicação discorrendo sobre seu desenvolvimento e aplicação, trazendo a tona as diversas formas já existentes, bem como as ferramentas e os distúrbios (ruídos) dentro deste tema, para relacioná-lo como fator preponderante nos projetos e demonstrar as diversas influências sofridas pela comunicação durante o período determinado pelo mesmo.

O tema “comunicação” foi escolhido dado o fato de que envolve a totalidade das situações cotidianas do ambiente de projeto, fator determinante das ações positivas e negativas, que induz a um grande e especial esforço por parte do gestor de projetos para que ocorra a contento.

É, portanto, objetivo deste estudo, elucidar de forma geral a comunicação enfatizando suas principais definições em um âmbito geral. Depois direcionar este tema para situações mais específicas nos projetos tratando da comunicação em seus moldes mais atuais influenciada pelas novas tecnologias e formas atuais de informação, considerando também a subjetividade contida no ato de comunicar.

Como método para conclusões, sugestões e propostas de amenizar fatores negativos, decidiu-se pelo método qualitativo elaborando questionário para que gestores de projetos possam colocar suas experiências práticas em comunicação comparando com as referências e definindo situações de análises iniciais, melhorias, e propostas de análises mais profundas posteriores a este trabalho.

Este artigo está dividido em dois principais tópicos, onde o primeiro busca elucidar utilizando-se das bases bibliográficas a comunicação em seus princípios e definições, seguindo de forma cronológica para visões mais atuais, e as influências sofridas no decorrer do tempo, com foco nas atividades de projeto.

O segundo busca descrever através de questionário respondido por gestores de projeto as ações do tema na sua forma prática, realizando comparações e definindo métodos e sugestões para amenizar possíveis diferenças entre os dados bibliográficos e a prática quando se fizerem necessárias.

O tema é relevante à medida que está presente nas ações do cotidiano seja em sociedade, no ambiente profissional e principalmente no contexto de projetos. É importante, pois norteia e encaminha as ações tanto do contato informal quanto dos contatos expressos nas diversas atividades profissionais do projeto.

Trata-se, portanto de tema indispensável no tratamento adequado dos sucessos e insucessos, e requer envolvimento em todos os níveis de um projeto.

1 Comunicação

A comunicação sempre foi a principal ferramenta de relacionamento e entendimento entre pessoas, suas falhas causam diversos transtornos desfavoráveis às organizações principalmente dentro dos projetos.

Faz-se oportuno assim discorrer a respeito da comunicação e colocar uma de suas definições. Segundo Ferreira (2002), comunicação é um "processo de emissão, transmissão, e recepção de mensagens por meio de métodos e ou sistemas convencionados, é a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar com vista ao bom entendimento entre pessoas". Como definição, a palavra comunicar segundo o mesmo autor (2002, p. 170), "tornar comum, fazer saber, por em contato ou relação, ligar, unir, transmitir".

Define-se que a comunicação nasceu da necessidade do ser humano de relacionar sons e gestos a objetos ou ações, o que se denominou de signo, dar significado a um objeto utilizando-se de outro. Conforme Bordenave (1982 p. 24) "A atribuição de significados a determinados signos é precisamente a base da comunicação em geral e da linguagem em particular". Comunicar-se a partir da criação destes signos e de sua utilização passou a ser frequente e indispensável.

O ato de comunicar utiliza-se da forma oral e escrita, baseada em seus signos e significados anteriormente aludidos. A comunicação extrapola a dimensão a ela atribuída, porque é sempre a base dos acontecimentos, capaz de gerar e gerir situações inimagináveis a cada vez que se faz o uso da mesma, determinando o êxito ou não do intuito primeiro. A combinação adequada e equivalente dos elementos desta comunicação, Emissor, receptor, mensagem, canal, código referente faz com que ela aconteça de forma plena e atinja seu principal objetivo.

"A comunicação só se realiza quando todos os seus elementos funcionam adequadamente. Se o receptor não capta ou não compreende a mensagem, não pode haver comunicação. Qualquer problema com o canal de comunicação impedirá que a mensagem chegue ao receptor; neste caso, não há comunicação e sim "ruído". Entende-se por ruído qualquer obstáculo à comunicação. Enfim só haverá comunicação se houver decodificação - o

emissor envia uma mensagem ao receptor, através de um canal, utilizando um código que contém um referente a ser decodificado pelo receptor.”. (Andrade&Henriques, 2000, p. 21).

1.1 Barreiras á Comunicação

Tais barreiras podem levar a comunicação ao seu insucesso, (Chiavenato, 2000). Segundo o autor, “existem três tipos de barreiras à comunicação humana, as quais ocorrem simultaneamente, fazendo com que a mensagem seja filtrada, bloqueada ou distorcida, são as Barreiras Pessoais, Barreiras Físicas e barreiras Semânticas”. Outros autores também descrevem algumas barreiras à comunicação eficaz. De acordo com Robbins (2004), “existem barreiras interpessoais e intrapessoais que ocasionam a distorção da comunicação.”

1.2 Transmitir ou compartilhar?

Na aplicação correta da comunicação, suas influências sobre todos os aspectos, sejam sociais, sejam profissionais, ou mesmo pessoais. Pode-se agrupar a comunicação em duas concepções, que farão uma grande diferença no ato de difundir e gerir informações, a saber: transmitir ou compartilhar. Assim, a Comunicação com a concepção no transmitir é simplesmente o ato ou ação de transmitir algo a alguém, buscando através da informação afetar a mente e a maneira de enxergar ou entender a informação da outra parte. A Comunicação na concepção de compartilhar entende que sua eficácia esta relacionada a troca, participação, interação e a presença de interlocutores nas informações tornando-as assim mais democrática e conhecida. Bordenave (1982, p.36) apresenta uma definição próxima à noção de compartilhar: “Serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia” e neste sentido continua: “Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos”.

Entende-se que enquanto a concepção de compartilhar apresenta-se mais participativa e democrática, a concepção no transmitir parece mais autoritária, impositiva, manipulativa, assim, a visão que se tem do receptor, tem sua concepção do processo de comunicação alterada. A ênfase no transmitir vê o receptor como mero receptor, onde se deposita as informações para que sejam armazenadas e manipuladas pelo emissor da forma que lhe convém. A concepção de compartilhar entende um receptor capaz de permitir fluir e difundir as informações de forma constante no processo de Comunicação, um indivíduo que filtra, interpreta e participa. Emissor e receptor nesta concepção podem ser aproximados, como interlocutores. A carga manipulativa, ou ideológica, nesta concepção, é muito menor, pois há um processo de interpretação e posicionamento por parte do receptor.

Por fim cabe colocar que as novas tecnologias de comunicação apresentam-se como bases que possibilitam ao ser humano este fenômeno da comunicação partilhada e moderna onde as tecnologias decorrem do processo de digitalização e convergência das mídias para um suporte computadorizado que permite melhor entendimento e acesso ao conhecimento necessário para uma comunicação eficiente e eficaz, facilitando a interação e o compartilhamento das informações. “Mais explicitamente pode-se citar a internet, a televisão digital, a telefonia celular e a possibilidade de transmissão via satélite e fibras óticas. Claro está o papel preponderante destas novas tecnologias dentro deste processo” (CAMPOS, 2006, p.140).

1.3 A Comunicação em Projetos

A importância da comunicação em projetos vem em uma crescente. Conforme aludido anteriormente, isso decorre do reconhecimento de sua importância, haja vista as novas ferramentas criadas em sistemas de informação para o sucesso do gerenciamento de qualquer tipo de projeto.

Habilidades de comunicação é requisito preponderante e indispensável aos gerentes de projeto. Nesse contexto, não é raro que exista a necessidade do gerente de projetos investirem a maior parte de seu tempo na atividade de gerenciamento das comunicações.

Há uma correlação direta entre o bom desempenho do projeto e a capacidade do gerente e de sua equipe em realizar comunicação. Os gerentes devem estar criando consenso em torno de suas decisões para que o projeto atenda plenamente suas atribuições e sucesso. Para tanto, fazer uso da sua capacidade de comunicação alinhando com as tecnologias existentes e valorizando o sentimento de partilha das informações e análise constantes dos resultados alcançados, poderá em muito aumentar a sua eficácia e minimizar falhas e atritos comuns em todo o projeto. O processo de comunicação em projetos deve procurar assegurar que as informações sejam distribuídas em todos os seus canais de forma coesa, apropriada e oportuna, sem beneficiar este em detrimento a outro.

“O gerenciamento de um projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações dos projetos sejam, geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas. Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas a organização. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferente níveis de conhecimento e diversas perspectivas e interesses de execução ou nos resultados do projeto.

Identificar as partes interessadas – O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

Planejar as comunicações— O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

Distribuir as informações— O processo de colocar as informações necessárias a disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.

Gerenciar as expectativas das partes interessadas— O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender as suas necessidades e solucionar as questões a medida que ocorrerem.

Reportar o desempenho— O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões”. (PMBOK, 2008, p. 243.).

1.4 A importância da informação na comunicação

Diante do nível de desenvolvimento tecnológico, sua velocidade de crescimento e as mudanças repentinas e constantes, a informação atualizada e relevante, assim como já foi demonstrado anteriormente, é de suma importância na comunicação. Sem um nível satisfatório de informação, nível este que deve ser conhecido e reconhecido por todas as partes envolvidas em um projeto, corre-se o risco de não cumprir plenamente seus objetivos e metas, causando assim transtornos gerais e de proporções por vezes desastrosas para os envolvidos nos mesmos. De esta forma dominar as ferramentas que fornecem hoje as informações nas organizações e mesmo nos ambientes sociais é requisito básico para uma boa e eficaz comunicação.

É salutar alertar para os diferentes níveis de entendimento entre os membros internos e externos aos projetos, pois embora a informação seja hoje de fácil acesso, nem todos os envolvidos podem estar de fato no mesmo nível de conhecimento, capaz de gerar comunicação saudável e uniforme. Assim faz-se necessário um criterioso estudo por parte do gerente de projeto destas diversidades buscando encontrar profissionais para a realização dos projetos que estejam em níveis próximos em relação à informação da qual se fará uso.

Quanto aos envolvidos externos ao desenvolvimento do projeto deve haver uma comunicação clara e objetiva procurando não gerar dúvidas e ou argumentos de dupla interpretação e visões diferentes das realmente pretendidas. Muito na teoria da informação se discorre a respeito do fato de que o ser humano entende ou procura entender e aceitar aquilo que lhe convém. Como disse Norbert Wiener:

[...] "Não é a quantidade de informação emitida que é importante para a ação, mas antes a quantidade de informação capaz de penetrar o suficiente num dispositivo de armazenamento e comunicação, de modo a servir como gatilho para a ação."

Sob este aspecto a comunicação em projetos deve antes de tudo conhecer eficazmente todos os envolvidos e suas capacidades de absorver e entender as informações que serão colocadas em pauta durante todo o desenvolvimento do projeto.

1.5 A Subjetividade da comunicação

Participação e engajamento são termos que fazem parte hoje do escopo de toda organização e principalmente no que tange a projetos ou comunicação em projetos. Trata-se da subjetividade da informação. Esta subjetividade foi estudada anteriormente com o intuito de aumentar a produtividade nas organizações, porém hoje, passa a ser fator preponderante na definição da razão do desenvolvimento do trabalho.

Neste quesito a subjetividade da comunicação dentro dos projetos vai além das definições estratégicas ou mesmo das organizações, uma vez que faz parte da subjetividade individual das pessoas envolvidas que acabam por utilizar-se do contexto em que se relaciona para formular suas ideias de compreensão e comunicação. Assim o termo comunicação como aludido no início dá lugar a formas mais modernas e subjetivas de pensar como afirmar Zarifian(2001) onde comunicar-se é "Construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto" (zarifian, 2001, p45.). É necessária a compreensão das dificuldades do outro dentro do processo, e entender que as ações são interdependentes entre todos, bem como entender a influência de suas ações sobre o processo e as pessoas envolvidas. Enfim deve haver um acordo geral em torno da comunicação respeitando os limites e capacidades dos envolvidos pautando pela transmissão clara e satisfatória da informação.

É Evidente, no entanto que mesmo nos dias de hoje ocorrem situações onde o detentor da responsabilidade do projeto baseado em ideais capitalistas procure individualizar e controlar esta subjetividade em prol de uma ideia do projeto visando a monopolização das ações. Para tanto, muitas vezes deixa de usufruir das dimensões criativas e inovadoras dos componentes da equipe frutos desta subjetividade já comentada, podendo assim limitar ou até bloquear o sucesso e mesmo o cumprimento das ações nos projetos.

É salutar considerar que a influência dos membros da equipe com suas particularidades e subjetividades que traz experiências sociais e culturais vividas no cotidiano devem ser direcionadas a eficiência do projeto considerando que a liberdade excessiva de decisões pode desestruturar a intuito principal e primeiro do projeto.

Assim a utilização eficaz da comunicação considerando a subjetividade nela contida por todas as partes envolvidas é de suma importância, mas somente quando emissor e receptor são capazes de entender este contexto, determinando um alto

nível de entendimento e aceitação das diferenças e perspectivas, canalizando de forma inteligente estas capacidades para o cumprimento pleno das etapas do projeto, para seu êxito.

2 Relato de experiência

Foram enviados cinco questionários para gestores de projetos de uma empresa da engenharia civil, dos quais somente três foram devolvidos e analisados neste trabalho. A área de construção civil foi escolhida pelo fato de que os projetos são constantes e diversificados, oferecendo uma visão ampliada das questões de comunicação.

Buscou-se verificar como os ruídos de comunicação e os aspectos das diversidades entre os membros das equipes eram percebidos pelos gestores de projetos através de questionário com cinco questões, a saber: 1- Como gestor qual o tratamento e importância é dada as falhas (ruídos) que ocorrem no processo de realização de um projeto? 2- Como é trabalhado o fator diversidade da equipe de projetos, dentro da comunicação? 3 - Participação e engajamento são fatores importantes dentro da cultura de trabalho em equipe. Qual o grau de importância que você como gestor dá a estas atitudes na equipe? 4 - Qual a forma utilizada para conhecer cada componente da equipe e suas diferenças? 5 - Você acha importante considerar as diferentes formas pessoais, culturais e profissionais dos indivíduos para a realização plena da comunicação em projetos? Justifique.

Perguntado sobre qual tratamento e importância é dada as falhas de comunicação nos projetos, pode-se notar uma constante busca por conscientização e análise com os envolvidos, procurando receber um feedback dos mesmos no sentido de entender os pontos negativos das falhas(ruídos) dentro dos diversos processos dos projetos, ficando claro que pela alta influência da comunicação tais falhas devem ser consideradas no decorrer do trabalho.

A diversidade como o fator de influência nos projetos também foi abordada, obtendo-se como resposta a necessidade de se considerar as diversas formas de pensar, agir e se comunicar dos envolvidos buscando conhecer suas diferenças e retirando destas diferenças novos conhecimentos e direcionamentos para os assuntos relacionados à comunicação. Portanto, para a maioria dos gestores pesquisados,

conhecendo, reconhecendo e respeitando tais diversidades pode-se permitir que cada membro do grupo possa dar o seu melhor, se envolvendo de forma satisfatória para o cumprimento das metas estabelecidas.

Em unanimidade os gestores reconhecem que a participação e engajamento são fatores importantes e necessários dentro da cultura do trabalho em equipe, e possuem alto grau de importância determinando a vontade de participar e denotando se há ou não interesse dos membros em estar na equipe. A comunicação aliada ao conhecimento de cada membro passa assim a fluir de forma perene e relevante, para o sucesso do projeto. Fica claro que tal envolvimento não está reservado a alguns membros ou cargos, e é uma medida que serve para todos independente da posição ocupada ou da responsabilidade determinada dentro das ações necessárias aos projetos.

Entendemos, portanto que os gestores possuem formas para conhecer cada membro do grupo e suas diferenças, para tanto se utilizam do diálogo constante e aberto como fonte antiga, mas eficiente, que permite desenvolver um perfil individual e geral dos membros, bem como suas facilidades e dificuldades em relação ao conhecimento necessário à comunicação eficaz no processo. Conhecendo as diferenças culturais, sociais, e ideológicas de cada membro e buscando valorizar o “ser” de cada um é possível traçar um plano de comunicação baseado nestas diferenças, colhendo assim respostas positivas e constantes do andamento das diversas fases a que um projeto está disposto.

Observando as respostas às questões da comunicação, fica clara a preocupação que deve existir na sua fluência e objetividade nos projetos, pois seus ruídos ou falhas nunca passam sem deixar algum prejuízo. Desta forma, comunicar, dar e receber feedback, envolver, engajar são as melhores práticas para evitar ruídos e transformar a diversidade em vantagem competitiva nas ações do projeto.

A fluência da linguagem, a consideração com as diversas formas de pensar, agir, ser e entender dos membros buscando distribuir de forma igualitária a informação são definitivas para o êxito, gerando ambiente satisfatório para o desenvolvimento pleno das ações necessárias ao projeto.

Fica claro, considerando a bibliografia e as respostas às questões levantadas, que há uma relação positiva, porém não muito relevante entre eles. Considerando as respostas recebidas, o que se nota é que a comunicação ainda esta balizada pelas teorias comuns do cotidiano, teorias as quais ainda estão muito presas a convenções e pouco afeitas a novas ferramentas na área da comunicação.

É obvio que o diálogo constante é necessário e ainda continua a ser indispensável, porém, como se sabe o índice de falhas de comunicação nos projetos continua a ser elevado, embora se considere como citado acima, tanto na bibliografia quanto nas respostas aos questionamentos o dialogo como fonte de solução.

Não se pode deixar de salientar que nos dias atuais e vivenciando a era da informação, faz-se necessário a busca de ferramentas novas não para substituir o dialogo, mas para suportá-lo de forma a permitir que ele se mantenha coeso e longe das influências sociais, culturais, e pessoais motivos maiores das falhas ocorridas em comunicação em projetos.

Lançar mão de sistemas de informação, de banco de dados, sistemas analíticos, relatórios e gráficos dos acertos e erros, consideração maior às lições aprendidas, divulgação adequada destas informações antes, durante e após o ambiente do projeto podem sem dúvida fazer com que o diálogo seja uniforme, profissional e traga os resultados esperados.

Não podemos desprezar os conhecimentos e a criatividade individuais, e nem tão pouco direcionar ações para atender interesses exclusivos, pois não é a informação quem realiza tais cortes, mas a forma como ela é difundida em projetos.

Passar informação de forma instrutiva com intuito de equiparar conhecimentos para que estes conhecimentos passem a ser fonte de comunicação única e relevante é saudável aos projetos.

Quando se utiliza desta informação como campo de manobra para direcionar ações a interesses pessoais, corre-se o risco de bitolar criatividade, e envolvimento dos membros, levando os mesmos a diminuir ou até perder a motivação necessária para o êxito do projeto.

É salutar por fim sugerir que os gestores de projeto busquem conhecer novos métodos e pesquisas a respeito da informação, seus armazenamentos, seus encaminhamento, suas influências, bem como conhecer as ferramentas que permitam a análise, a pesquisa e os resultados, para que a comunicação detentora de alto grau de importância nos projetos atinja plenamente e coerentemente o êxito a ela atribuído.

3 Considerações finais

O objetivo deste artigo foi discorrer sobre alguns ruídos da comunicação em projetos, buscando parte da bibliografia existente e comparando-a com as formas utilizadas no cotidiano por alguns gestores de uma empresa de engenharia civil da cidade de São Paulo-SP, permitindo um olhar sobre a sua utilização no ambiente de projetos.

O tema em questão possui vasto material com diversos enfoques, contudo todos são direcionados a importância que existe na comunicação para a eficiência e eficácia das ações em projetos, permitindo um desenvolvimento adequado do assunto.

É evidente, por tudo que foi aludido, que a comunicação não deve ser considerada apenas pelo aspecto apresentado neste artigo, permitindo outras discussões e intervenções que certamente fornecerão mais relevância e informação ao tema.

Fica a proposta para novas análises e argumentações sobre comunicação, principalmente no que tange as novas ferramentas e tecnologias.

Este trabalho contribuiu para a formação de uma base sobre o tema comunicação, passando pelos seus diversos fatores e suas influências, bem como colocando a importância do tema para o desenvolvimento satisfatório em projetos.

Em uma análise geral concluiu-se que, por ser fator preponderante para atingir objetivos e metas deve-se buscar novas técnicas e ou ferramentas que valorizem e homogeneizem o processo de comunicação em projetos, utilizando-se das tecnologias de acesso às informações existentes na atualidade.

Referências bibliográficas:

ANDRADE, M. M.; HENRIQUES, A. *A Língua Portuguesa: noções básicas para cursos superiores*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. *O que é Comunicação*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

CAMPOS, Renato Márcio Martins de. Teorias da Comunicação: as correntes teóricas no estudo da comunicação de massa. *Revista Uniara*. N° 19. Araraquara: Uniara, 2006, p. 139-152.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa – Nova Ortografia*. 8. ed. Curitiba: Positivo Editora, 2010.

PMI – Project Management Institute. *Um Guia do Conjunto de Conhecimento de Projetos – Guia PMBOK*. PMI Standards Committee, 2008, p. 243.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

WIENER, Robert. *Cybernetics and Society*. New York: Doubleday, 1954.

ZARIFIAN, Philippe. *O bjetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 45.