



Enero 2018 - ISSN: 1988-7833

ANÁLISE DAS INFLUÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO INTERIOR DE SÃO PAULO, BRASIL

Erick Ferreira de Souza¹

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC)
erick-ferrer@hotmail.com

Fernando Rodrigues de Amorim²

Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
fernando.amorim@feagri.unicamp.br

Pedro Henrique Camargo de Abreu³

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC)
pedro.abreu7@fatec.sp.gov.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Erick Ferreira de Souza, Fernando Rodrigues de Amorim y Pedro Henrique Camargo de Abreu (2018): "Análise das influências na comunicação em projetos: o caso de uma instituição financeira do interior de São Paulo, Brasil", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (enero-marzo 2018). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/2018/01/influencias-comunicaco.html>

RESUMO

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar os fatores que interferem na comunicação e no feedback em projetos. Para facilitar a identificação desses fatores, o processo de comunicação foi dividido em três elementos: emissor, receptor e mensagem, sendo que cada um desses elementos está relacionado com aspectos que podem influenciá-los de forma positiva ou negativa. Dessa forma, separar esses elementos foi a maneira mais adequada de identificar em qual parte da comunicação cada fator pode interferir. A metodologia adotada consiste em um estudo de caso conduzido em uma instituição financeira localizada na região de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, sendo utilizado um questionário estruturado com questões fechadas para promover uma análise quantitativa das respostas proporcionadas pelos colaboradores. Como esses resultados tendem a ser subjetivos, foi realizada uma análise do coeficiente de correlação de Pearson com os resultados obtidos, a fim de definir a relação existente entre os fatores e minimizar a subjetividade na análise dos questionários. Através dos resultados obtidos, observou-se que a intimidade com o emissor exerce uma pequena influência na comunicação quando comparada a outros fatores, como a clareza do emissor ou o entendimento do receptor acerca do conteúdo da mensagem. Além disso, foi constatado que o nível hierárquico influencia no processo de comunicação, principalmente quando a mensagem é direcionada a um colaborador de nível superior.

Palavras-chave: Comunicação. Emissor. Receptor. Mensagem. Nível hierárquico.

Classificação JEL: M12.

¹ Graduando em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga.

² Graduado em Administração pela Faculdade de Educação São Luís, Mestre em Agroecologia e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal de São Carlos e Doutorando em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas. Professor na Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga.

³ Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the factors that interfere in communication and feedback in projects. In order to facilitate the identification of these factors, the communication process was divided into three elements: emitter, receiver and message, and each of these elements is related to aspects that can influence them positively or negatively. Thus, separating these elements was the most adequate way to identify in which part of the communication each factor can interfere. The adopted methodology consists of a case study conducted in a financial institution located in the region of Ribeirão Preto, interior of São Paulo state, using a questionnaire structured with closed questions to promote a quantitative analysis of the answers provided by the collaborators. As these results tend to be subjective, an analysis of Pearson's correlation coefficient was performed with the results obtained, in order to define the relationship between the factors and to minimize subjectivity in the analysis of the questionnaires. Through the obtained results, it was observed that the intimacy with the sender exerts a small influence on the communication when compared to other factors, such as the clarity of the sender or the understanding of the receiver about the content of the message. In addition, it was noted that the hierarchical level influences the communication process, especially when the message is directed to a higher level employee.

Keywords: Communication. Emitter. Receiver. Message. Hierarchical level.

JEL Classification: M12.

1. INTRODUÇÃO

A identificação das competências para que a organização seja capaz de obter e assegurar uma vantagem competitiva diante das constantes mudanças no mercado, é uma tarefa árdua. Entretanto, a capacidade de inovação e gestão do conhecimento parecem ser habilidades relevantes no cenário competitivo (RABECHINI JÚNIOR et al., 2002).

O sucesso em projetos está atrelado a um planejamento bem estruturado, e que deve ser gerenciado por indivíduos qualificados, capazes de identificar quais os principais tópicos a serem gerenciados. Entretanto, um tópico que exige muita atenção, e, conseqüente, precisa ser gerenciado de forma adequada, é o processo de comunicação, tanto que diversos autores o categorizam como um dos principais fatores críticos de sucesso em projetos. A comunicação deve ser realizada de forma eficaz, e ser capaz de transmitir de forma clara e objetiva os propósitos e objetivos para as partes interessadas (OFORI, 2013; MONTEIRO; MIRANDOLA, 2007; JORDÃO et al., 2015).

No âmbito da gestão de projetos, o planejamento da comunicação organizacional se faz necessário para que as informações de interesse do projeto sejam geradas, coletadas, disseminadas, armazenadas e descartadas de forma efetiva. Sendo assim, para que essas informações sejam difundidas, é necessário compreender que de um lado deve haver um emissor, e do outro, um receptor, sendo que estes indivíduos podem ser profissionais, líderes, gestores ou até mesmo clientes (VALERIANO, 2000). Segundo Ruckert et al. (2011), as práticas de comunicação são utilizadas por diversas empresas, no entanto, elas proporcionam um foco direcionado ao escopo, prazo, custo, qualidade e risco. Os gerentes de projetos entendem que a comunicação é um elemento importante para o projeto, entretanto, eles a enxergam como uma consequência do relacionamento normal de trabalho, que ocorre de forma natural, e que não exige qualquer tipo de planejamento.

De acordo com o PMI (2013), um dos principais elementos na comunicação é a informação, pois ela deve ser coletada, interpretada, armazenada e transferida de forma efetiva para que o receptor da informação seja capaz de entendê-la na forma e essência em que esta foi gerada. Por outro lado, o emissor da informação deve ser capaz de transmitir a mensagem de forma clara, levando em consideração a linguagem e o contexto adequado para a comunicação.

A questão elaborada como problema de pesquisa que o presente estudo se propõe a responder é: “quais fatores podem interferir no processo de comunicação em um projeto?”. Para conduzir a pesquisa através desta pergunta, é necessário levar em consideração que a tecnologia da informação é capaz de proporcionar grandes contribuições para a obtenção e armazenamento de

informações, sendo que as instituições modernas se beneficiam desses avanços para coletar informações relevantes para o processo de tomada de decisão em projetos.

Atualmente, é possível processar e analisar um volume gigantesco de dados rapidamente com o auxílio de softwares de computação cognitiva direcionados para a interpretação de dados e informações. Mas o que fazer com tanta informação? A informação por si só, ou o simples fato de registrá-la, não garantem o sucesso na tomada de decisão. Diante de tantos registros, a comunicação se torna essencial para que toda essa informação coletada seja transmitida da maneira correta, e, consequentemente, seja capaz de contribuir para que as metas e objetivos da organização sejam alcançados.

Dessa forma, o presente trabalho tem o objetivo de analisar os fatores que exercem influência (positiva ou negativa) no processo de comunicação em projetos. Além disso, a pesquisa contou com a investigação dos principais elementos da comunicação (emissor, mensagem e receptor), a fim de determinar o que cada um dos lados desse processo espera do outro, considerando que este processo possui obstáculos a serem superados, assim como formas de otimizar a transmissão da mensagem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Emissor

O emissor é o responsável por produzir uma informação e transmiti-la de forma clara, assegurando que o receptor seja capaz de entendê-la. A comunicação pode ser compreendida como o processo pelo qual a informação é transferida entre os indivíduos por meio de símbolos ou sinais. Segundo Roque et al. (2012), a forma como a comunicação ocorre em determinada organização, é um reflexo da sua estrutura organizacional. Portanto, em uma empresa com tendências inovadoras, a comunicação não segue apenas um caminho de cima para baixo, pois geralmente ela é compartilhada com um número expressivo de interessados que devem estar preparados para o seu entendimento.

Chaves (2014) destaca alguns princípios para que a comunicação possa ocorrer de maneira efetiva por parte do emissor, dentre eles: é necessário que exista a compreensão e a familiaridade do receptor em relação aos tópicos da mensagem, a existência de confiança entre o emissor e o receptor, assim como a clareza e precisão daquilo que é emitido, juntamente com a necessidade de o receptor dispor do conteúdo da mensagem emitida.

Chaves (2014) ainda cita algumas barreiras que devem ser conhecidas e superadas pelo emissor, tais como: o uso de linguagem e símbolos inadequados; diferentes interpretações para a mensagem (ambiguidade); escolha do canal mais adequado para a comunicação; características pessoais, como timidez ou impaciência; tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente; escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem; suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

2.2. Receptor

O receptor é responsável por assegurar que a informação foi obtida de forma integral e o seu entendimento ocorreu conforme o esperado, além de proporcionar uma confirmação ou resposta de forma apropriada (PMI, 2013). Entretanto, isto nem sempre acontece, pois apesar de o conceito de comunicação apresentar um entendimento relativamente simples, o processo apresenta relativa complexidade em ser concretizado na prática. Uma mensagem é enviada a um receptor devido a sua necessidade em obtê-la, que pode estar relacionada a uma série de fatores, como por exemplo, a tomada de decisão ou planejamento de atividades no contexto de projetos. Essa informação, enquanto ainda é desconhecida pelo receptor, impede que ele decida corretamente sobre o que fazer. Dessa forma, a informação se torna essencial para eliminar as dúvidas atuais e promover a continuidade das atividades do projeto (CARVALHO; MIRANDOLA, 2007)

Retroação ou Feedback é o retorno proporcionado acerca do desempenho de determinado indivíduo ou grupo. Não deve ser compreendido como uma informação de mão única, mas sim uma troca de informações, capazes de contribuir com a avaliação dos resultados obtidos e para a tomada de decisão em meio às dificuldades e obstáculos encontrados no projeto (CHIAVENATO, 2005).

Por meio de uma análise do processo de comunicação, é necessário que os papéis de emissor e receptor se alternem para proporcionar o feedback, como por exemplo, na situação em que o receptor da mensagem direciona uma pergunta ao emissor. Nesse momento, os papéis se alternam, pois, o emissor se torna o receptor da nova mensagem, enquanto que o antigo receptor passa a ser o novo emissor, aguardando uma resposta para a sua pergunta. Este exemplo indica a existência de um retorno proporcionado por parte do receptor inicial.

Esse retorno é determinante para que seja possível avaliar se o receptor entendeu a mensagem, e dessa forma, iniciar uma interação entre os indivíduos. O retorno não deve ser do mesmo tipo que a mensagem original, como escrito ou falado, muitas vezes as próprias ações já são suficientes para indicar o entendimento e assimilação da mensagem (MOLENA, 2009). Segundo Kunsch (1989), quando não há a resposta correta, ou seja, o feedback desejado com a mensagem, isto indica que o receptor não entendeu e a tentativa de interação frustrou-se, e nesse caso, a comunicação entre os indivíduos não foi consolidada.

2.3. Mensagem

A comunicação foi criada a partir da necessidade, tanto de sobrevivência quanto para transmitir pensamentos às demais pessoas, sendo que inicialmente ela ocorria apenas de forma não verbal, e com o passar dos anos foi ganhando novas formas, como a comunicação escrita e verbal. Toda comunicação, tem por definição da palavra, o objetivo de compartilhar uma ideia, seja ela qual for.

Chaves (2014) categoriza a mensagem a partir da percepção de conteúdo, que representa aquilo que é dito ou transmitido por símbolos e sinais, sendo que seu objetivo é gerar reações e comportamentos. A mensagem pode ser transmitida pela voz, por um texto, através de um desenho, gestos, movimentos e expressões faciais, ou ainda através de meios eletrônicos.

Mesmo que complexa por si só, a mensagem é só uma parte do processo de comunicação, que é muito mais amplo. De acordo com Rego (1986), a comunicação pode ser definida como um sistema aberto, semelhante a uma empresa, e pelo fato de ser um sistema, ela é organizada por diversos elementos como fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, e demais mecanismos que vitalizam o processo. Todos estes elementos estão diretamente relacionados e alinhados para alcançar um objetivo comum, que é proporcionar a disseminação da informação de forma efetiva entre os indivíduos.

Segundo Chaves (2014), a codificação representa a tradução da mensagem para uma linguagem que os envolvidos sejam capazes de entender. Por outro lado, o canal de comunicação constitui um suporte para promover a difusão da informação, ou seja, um meio intermediário de expressão que deve ser capaz de transmitir a mensagem e atingir o receptor.

Sendo assim, é necessário compreender a comunicação como uma das atividades mais importantes no contexto organizacional, tendo em vista que ela está relacionada com a transmissão dos resultados, metas, objetivos e previsões acerca do projeto. De acordo com Kunsch (2006, p. 57) as organizações são compostas por indivíduos “que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas”.

Segundo Kunsch (2006), o fato de as organizações serem compostas por indivíduos que possuem os mais diversos universos cognitivos e as mais variadas culturas e visões de mundo, implica, por si só, na complexidade em consolidar a comunicação nas atividades desempenhadas em um projeto. Desse modo, é preciso que a comunicação seja compreendida não apenas de um ponto de vista meramente linear, mas considerar, sobretudo, a relação entre os indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se este contexto for analisado de maneira sistemática e profunda, esse aspecto relacional da comunicação cotidiana, tanto interna quanto externamente, é evidente que existe uma série de interferências e condicionamentos devido ao volume e aos diferentes tipos de comunicação existentes.

3. COMUNICAÇÃO COMO UM FACILITADOR DO SUCESSO

Todo e qualquer projeto possui alguns indicadores relacionados com a sua viabilidade e sucesso, como por exemplo: prazo, custo, escopo e qualidade. Entretanto, Ofori (2013) destaca a existência de alguns fatores críticos que auxiliam no alcance das metas e objetivos previamente estabelecidos pelos gestores, como o apoio da alta administração, clareza na definição e divulgação dos propósitos e objetivos do projeto, juntamente com o comprometimento em promover um feedback construtivo aos colaboradores.

De acordo com Kolotelo e Carvalho (2006), a comunicação possui um papel muito importante para a construção e implementação das estratégias nas organizações, e está diretamente relacionada com as competências de liderança. Os sistemas informatizados e compartilhados podem ser compreendidos como mecanismos facilitadores dos processos de criação, coleta e disponibilização das informações no contexto de projetos. A documentação representa a forma mais utilizada para o arquivamento de informações, e o *reporting* é o método mais utilizado para a comunicação das informações. Sendo assim, é necessário conduzir o planejamento acerca de quais informações serão comunicadas, a fim de se apoiar nos mecanismos e abordagens mais adequadas para disponibilizar as informações às partes interessadas.

Para que a comunicação seja realizada conforme esperado, é necessário que os objetivos e seu foco estejam bem definidos, sem se esquecer de que a escolha do momento e local adequados são essenciais (MERSINO, 2009). Segundo Willians (2005), a comunicação consiste em manter os indivíduos informados, sempre proporcionando e recebendo feedbacks adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder possui um papel determinante na função de comunicador, tendo que manifestar de forma clara e objetiva as crenças e os valores presentes no ambiente em que atua.

Carvalho e Mirandola (2007) constataram em sua pesquisa, que os profissionais que atuam em cargos administrativos possuem uma percepção diferente da importância do processo de comunicação quando comparados a profissionais de sistemas. Quando foi realizada a comparação da informação com outras 9 áreas do conhecimento da gerência de projetos apontadas pelo PMI (2013), os profissionais de negócio não consideraram a comunicação como um dos fatores mais importantes, entretanto, os profissionais de sistemas consideraram a comunicação uma das áreas mais determinantes para o sucesso.

Entretanto, vale ressaltar que os funcionários de ambas as áreas julgaram a comunicação como um fator crítico para o sucesso, já que quando foram questionados se ela representa um fator de altíssima, alta, média ou baixa importância, a maioria dos entrevistados considerou a comunicação como um fator de altíssima importância (CARVALHO; MIRANDOLA, 2007).

4. MATERIAIS E MÉTODOS

A abordagem metodológica adotada para a presente pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso de natureza quantitativa. Segundo Yin (2005), um estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que estudos desse tipo são indicados para situações onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos com clareza.

O estudo de caso foi realizado em uma instituição financeira localizada na região de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, que conta com cerca de 120 funcionários e que atende mais de 5000 clientes do estado, fornecendo diversos serviços bancários. No ano de 2016, a empresa manteve a classificação A2+ no Comitê de Risco de Crédito da LFRating, que avalia cooperativas que apresentam elevado grau de segurança operacional e sólida situação financeira. Essa classificação posiciona a instituição em uma boa condição geral de risco, fornecendo o ideal de que ela possui bases financeiras e estruturais resistentes para a maioria das mudanças conjunturais e estruturais da economia.

Com o intuito de contribuir com a investigação do problema proposto, a presente pesquisa contou com a elaboração de um questionário estruturado, onde grande parte das questões eram fechadas, ou seja, elas apresentavam as possíveis respostas já especificadas em seu escopo. Esse questionário foi respondido por 61 colaboradores que atuam nos diferentes níveis hierárquicos da instituição, contribuindo assim, com o estudo da comunicação vertical e horizontal que acontece na empresa. Segundo Gil (2002), o questionário constitui uma das formas mais rápidas e viáveis de se

obter informações, pois, além de não exigir treinamento de pessoal, é capaz de proporcionar o anonimato por parte dos entrevistados.

De acordo com Popper (1972), a pesquisa quantitativa se relaciona com o uso de estatística e de outras técnicas matemáticas. Os resultados obtidos por meio dos questionários, foram estruturados para promover uma análise sistemática de cada uma das questões propostas. Sendo assim, a investigação das percepções será realizada a partir da construção de gráficos e da aplicação de análises estatísticas e matemáticas.

Dessa forma, foi realizada uma análise do coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis coletadas nos questionários, a fim de verificar se os fatores indicados possuem alguma relação entre si. Segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), o coeficiente de correlação pode ser compreendido como a situação onde duas variáveis se associam por meio de semelhanças na distribuição dos seus escores. Portanto, elas são capazes de se associar através da distribuição das frequências ou pelo compartilhamento de variância entre as duas variáveis.

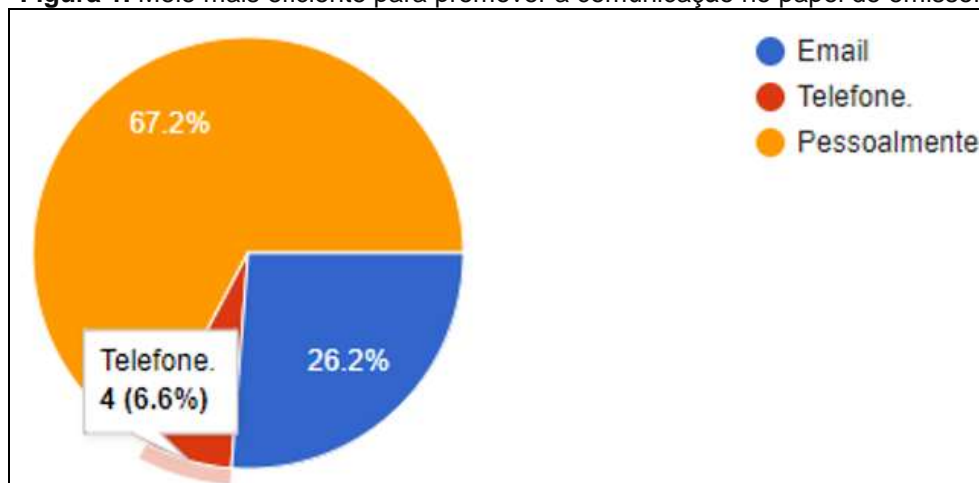
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados para a análise foram obtidos através de um questionário online que continha 16 questões, cujo endereço eletrônico foi encaminhado via e-mail para todos os funcionários da instituição. O endereço ficou disponível por 14 dias, e nesse período, 61 colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos da empresa responderam o questionário.

Dessa forma, o questionário foi formulado para analisar o processo de comunicação na organização, a fim de contribuir com a identificação das influências que ocorrem no processo de feedback. Quando os entrevistados foram questionados acerca da importância do processo de comunicação, todos eles reconheceram que este é um fator determinante para o sucesso do projeto, e que merece muita atenção por parte dos líderes e tomadores de decisão.

A Figura 1 a seguir apresenta a percepção dos colaboradores diante da forma mais adequada de realizar a comunicação quanto estes se encontram no papel de emissor.

Figura 1. Meio mais eficiente para promover a comunicação no papel de emissor



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio de uma análise da Figura 1, é possível afirmar que a grande maioria dos entrevistados compreendem que a comunicação realizada de forma pessoal (emissor e receptor frente a frente) é preferível se comparada com a comunicação por e-mail ou via telefone.

Dentre todas as questões do questionário, apenas três apresentaram unanimidade em suas respostas, ou seja, onde 100% dos colaboradores informaram a mesma resposta. Essa unanimidade ocorreu quando foi questionado se a comunicação era mais importante em algum nível hierárquico em específico ou se era igualmente importante em todos os níveis, sendo que todos os entrevistados apontaram que a comunicação não possui distinção de importância entre níveis hierárquicos.

A segunda unanimidade ocorreu em uma questão relacionada com o desenvolvimento de projetos, onde todos os indivíduos concordaram que a transmissão de mensagens de forma clara, é essencial para o desenvolvimento de um projeto, sendo que esse fator obteve uma correlação perfeita de 1.00 com o fator “Ter certeza que o receptor entendeu corretamente a mensagem”. A transmissão de mensagens claras teve outra correlação perfeita de 1.00 com o fator: “Comunicação como um fator crítico”.

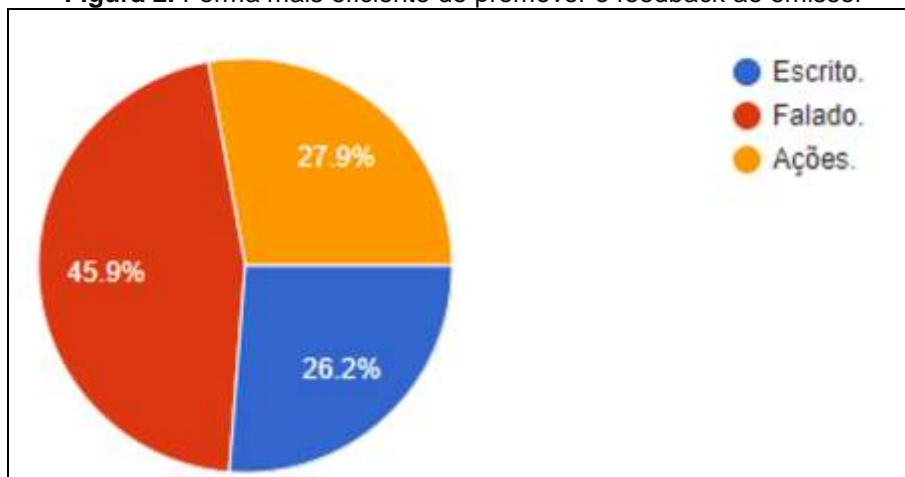
E a última unanimidade do questionário ocorreu quando todos os entrevistados concordaram que “Ter certeza que o receptor entendeu a mensagem corretamente” é um fator muito importante, sendo que esse fator obteve uma correlação perfeita de 1.00 com: “Comunicação como um fator crítico”, além de uma correlação quase perfeita de 0.94 com: “Intimidade com o emissor da mensagem”, e uma correlação forte de 0.87 com o fator: “Intimidade com o receptor”.

Outras três unanimidades quase ocorreram, em questões onde mais de 90% dos entrevistados concordaram em alguns tópicos. Foi questionado o que era mais importante na comunicação em um projeto “clareza, tempo de envio das respostas ou frequência das mensagens?”, sendo que 91.8% dos indivíduos indicaram que a “clareza” é o mais importante, seguido por 8.2%, que responderam “tempo de envio das respostas”. A segunda quase unanimidade ocorreu quando foi perguntado se a comunicação é um fator crítico para o sucesso de um projeto, e assim como no estudo de Ofori (2013), foi constatado que sim, já que 95.1% afirmaram que comunicação é um fator crítico, e 4.9% informaram que a comunicação é parcialmente um fator crítico.

O feedback é um elemento determinante para o processo de comunicação em projetos, já que 83.6% dos entrevistados julgam o feedback como de altíssima importância e 16.4% como de alta importância. Dessa forma, é necessário tratar o feedback como um fator crítico para o sucesso, sendo que Jordão et al. (2015) afirmam que o feedback deve ser tratado e analisado com muito cuidado, pois ele exerce grande influência nas atividades desempenhadas no ambiente organizacional.

Sendo assim, é inquestionável a importância do feedback para os projetos, porém, além de demonstrar sua importância, a presente pesquisa também buscou investigar qual a melhor maneira do receptor da mensagem promover o feedback ao emissor, sendo que a percepção dos entrevistados é demonstrada na Figura 2 a seguir.

Figura 2. Forma mais eficiente de promover o feedback ao emissor



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Figura 2, é evidente que a maioria dos entrevistados compreendem que o feedback falado representa a melhor opção para o emissor, seguido pelo feedback por meio de ações, e, logo após, de forma escrita, sendo que estes dois últimos apresentaram percentuais muito próximos entre si (27.9% e 26.2%, respectivamente).

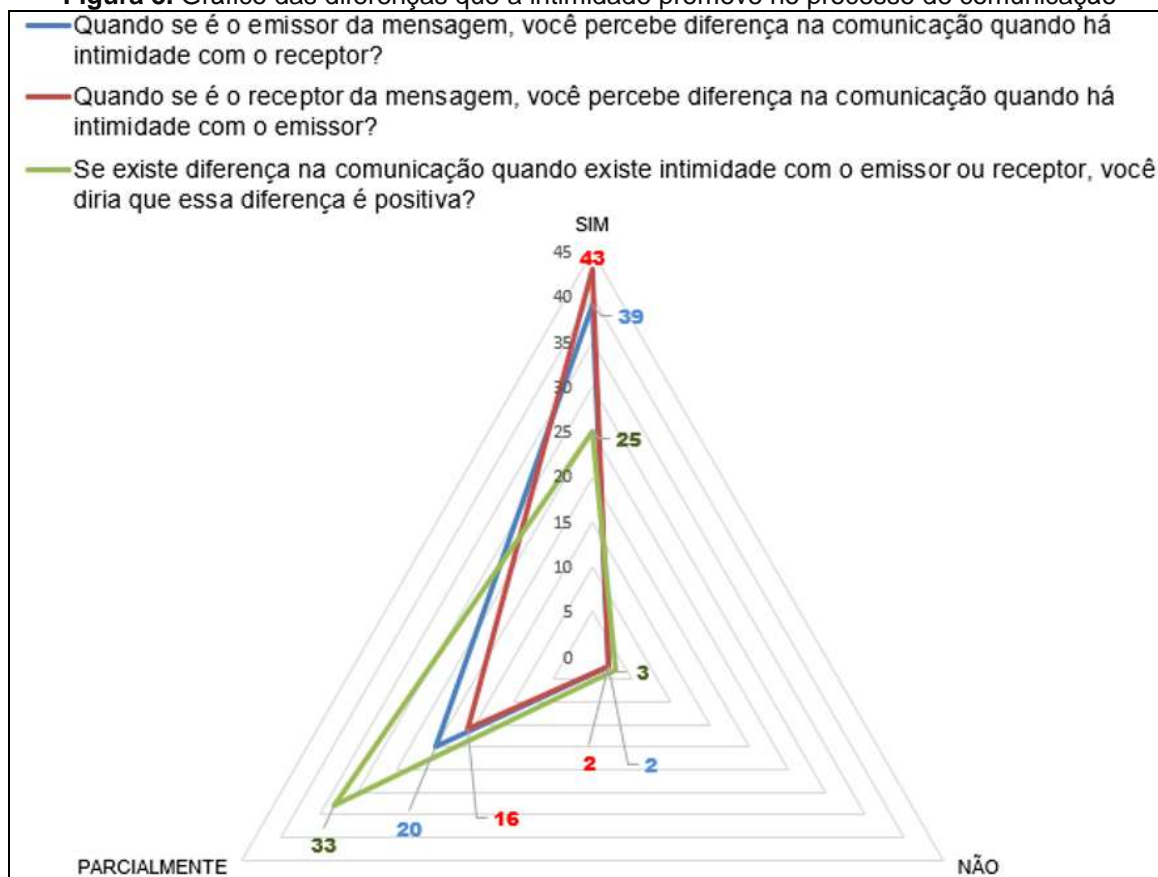
Durante a análise dos questionários, foi identificado um fator que influencia os dois lados da comunicação de maneira simultânea. Esse fator é a intimidade que o emissor pode apresentar com o receptor, ou que o receptor pode manifestar com o emissor. Quando questionado se é possível notar alguma diferença na comunicação quando existe intimidade entre o emissor e o receptor, 63.9% dos

entrevistados afirmaram que sim, enquanto 32.8% consideraram que a diferença é parcial, e 3.3% declararam que não existe diferença.

Em seguida, foi questionado se no papel de receptor da mensagem, é perceptível alguma diferença quando existe intimidade com o emissor, sendo que 70.5% dos entrevistados afirmaram que sim, enquanto 26.2% acreditam que a diferença é parcial, e apenas 3.3% não percebem diferença.

Em seguida, foi investigado se essa diferença apontada pela maioria dos entrevistados, afeta a comunicação de maneira positiva ou negativa. Foi realizada uma correlação entre a intimidade com o receptor, juntamente com a diferença positiva que a intimidade gera na comunicação, onde foi obtido um resultado de 0.70, que indica uma forte correlação entre os fatores, entretanto, a correlação entre a intimidade com o emissor e a diferença que a intimidade gera, proporcionou uma correlação de 0.57, que pode ser tratada como moderada.

Figura 3. Gráfico das diferenças que a intimidade promove no processo de comunicação

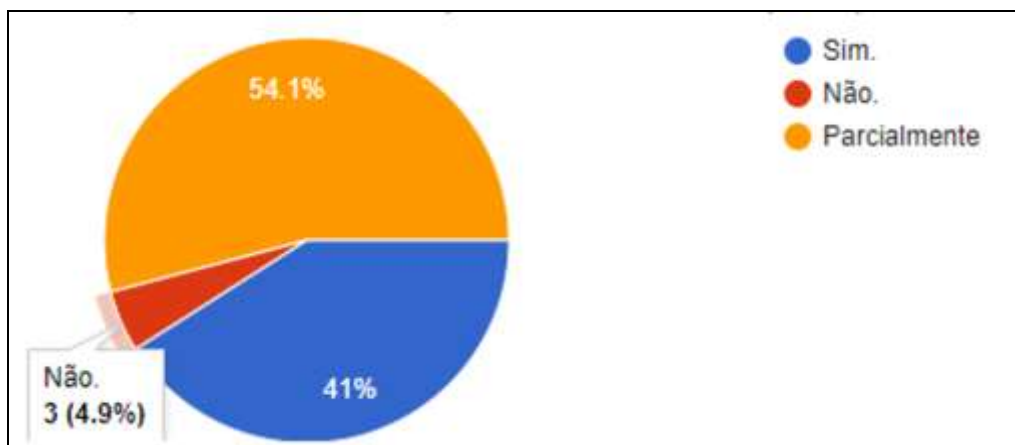


Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico apresentado na Figura 3, evidencia que a grande maioria dos entrevistados percebem diferença na comunicação, tanto no papel de emissor (63.9%) quanto no papel de receptor da mensagem (70.5%). Ruckert et al. (2011), analisaram a importância da gestão da comunicação no ambiente organizacional, onde os autores concluíram que os problemas relacionados à comunicação podem ser representativos na gestão interna de uma empresa voltada para projetos.

A Figura 4 a seguir demonstra a percepção dos colaboradores em relação às diferenças que são encontradas no processo de comunicação quando existe certa intimidade com o emissor ou receptor.

Figura 4. Diferença percebida quando existe intimidade com o emissor ou receptor

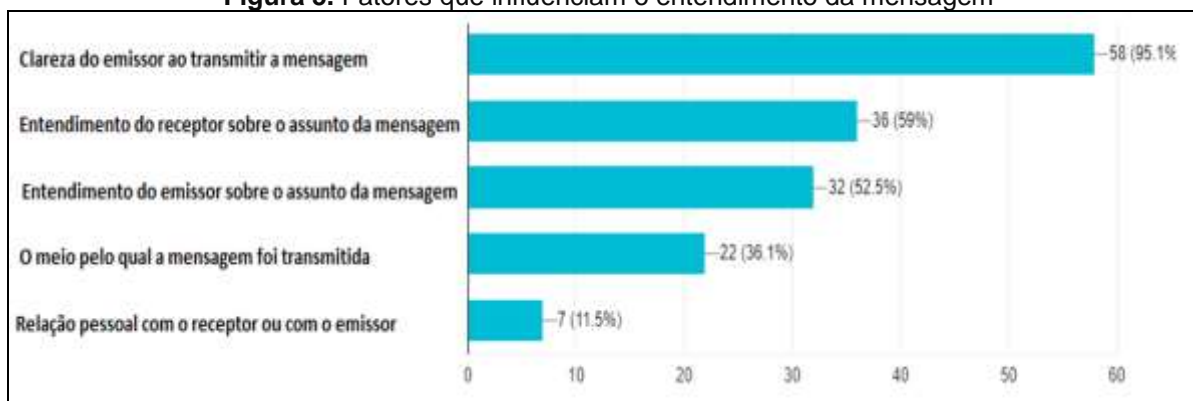


Fonte: Elaborado pelos autores.

Através de uma análise da Figura 4, é possível afirmar que grande parte dos indivíduos reconhecem que a comunicação não ocorre de maneira sempre positiva, mesmo quando existe a intimidade com o emissor ou receptor. Por outro lado, vale ressaltar que apenas 3 indivíduos (4.9%) afirmaram que não existe nenhuma diferença nesse processo, contribuindo com o ideal de que a intimidade exerce influência na comunicação organizacional, e, conseqüentemente, o feedback está diretamente relacionado com o estado da relação entre os colaboradores, que em um dado momento, pode apresentar uma tendência tanto positiva quanto negativa.

A Figura 5 a seguir apresenta a percepção dos colaboradores em relação aos fatores que exercem maior influência no pleno entendimento da mensagem por parte do receptor.

Figura 5. Fatores que influenciam o entendimento da mensagem



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Figura 5, é possível afirmar que grande parte dos profissionais reconhecem que a clareza por parte do emissor no momento da transmissão da mensagem, representa o principal fator dentre os apresentados (95.1%), seguido por entendimento do receptor sobre o assunto da mensagem (59%). Apesar de grande parte dos entrevistados terem afirmado que a intimidade exercia influência no processo de comunicação, mesmo que de maneira parcial (Figura 4), apenas 11.5% compreendem que este fator influencia o entendimento, ou seja, a relação pessoal é um fator perceptível e marcante no processo de comunicação, mas não é determinante para o entendimento da mensagem em si. Vale ressaltar que essa questão era fechada, mas os entrevistados podiam selecionar mais de um fator dentre os apresentados.

Dessa forma, se torna fundamental analisar a percepção dos indivíduos diante das diferenças na comunicação, de acordo com o nível hierárquico do colaborador com o qual eles estão interagindo.

A Figura 6 a seguir apresenta a percepção dos indivíduos ao responderem a seguinte questão: “Quando se é o receptor da mensagem, nota-se diferença quando a mensagem é proporcionada por um emissor de outro nível hierárquico?”.

Figura 6. Comunicação com outros níveis hierárquicos no papel de receptor



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 7 a seguir apresenta a percepção dos indivíduos ao responderem a seguinte questão: “Quando se é o emissor da mensagem, nota-se diferença quando a mensagem é direcionada a um receptor de outro nível hierárquico?”.

Figura 7. Comunicação com outros níveis hierárquicos no papel de emissor



Fonte: Elaborado pelos autores.

A correlação encontrada entre receber e emitir mensagens para colaboradores de níveis hierárquicos distintos foi de 0.98, que corresponde a uma correlação muito forte, indicando que a diferença em si, não está em emitir ou receber mensagens, mas sim na distinção de níveis hierárquicos, uma vez que os percentuais nos papéis de emissor e receptor são muito semelhantes entre si.

Os gráficos demonstraram que a maioria dos entrevistados notam diferenças na comunicação entre níveis hierárquicos distintos, tanto para níveis superiores quanto inferiores, sendo 59% no papel de receptor e 54.1 % no papel de emissor.

No papel de receptor da mensagem, o percentual de entrevistados que notam alguma diferença ao receber uma mensagem de um colaborador de nível hierárquico superior é de 18%, entretanto, apenas 4.9% dos entrevistados percebem alguma diferença quando a mensagem é proporcionada por um colaborador de nível hierárquico inferior.

Essa diferença entre os níveis hierárquicos também foi evidente quando os entrevistados se consideraram como emissores da mensagem, sendo que o percentual de indivíduos que percebem diferença ao transmitir uma mensagem para alguém de nível hierárquico superior é de 24.6%, e os que percebem diferença quando a comunicação é direcionada a um colaborador de nível inferior é de apenas 1.6%.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da presente pesquisa, é possível constatar que o processo de comunicação e feedback eficiente entre os indivíduos, representa um fator essencial para as organizações modernas. Além disso, é possível afirmar que as atividades voltadas para promover o feedback e o alinhamento entre os colaboradores, são determinantes para promover o processo motivacional e a gestão do conhecimento organizacional.

Todas as questões respondidas pelos entrevistados, contribuíram para consolidar a análise acerca dos fatores críticos de sucesso relacionados com a efetividade no processo de comunicação. A avaliação do feedback como uma variável determinante para o sucesso de um projeto, se torna necessária, levando em consideração que grande parte dos colaboradores compreendem que ele se faz presente em todos os níveis hierárquicos da empresa, sendo um dos principais motivadores para o sucesso das atividades e para o alcance das metas organizacionais. Também foi avaliado qual a forma mais efetiva para se promover o feedback no papel de emissor, onde a grande maioria dos entrevistados optaram pela comunicação verbal.

A relação pessoal entre os locutores de uma mensagem foi uns dos fatores propostos no artigo como um possível influenciador dos elementos de comunicação analisados. Entretanto, a análise das respostas dos colaboradores, demonstrou que a relação pessoal exerce uma influência relativamente pequena no processo de comunicação, tendo em vista que a influência causada pela intimidade entre os locutores é muito pequena quando comparada a outros fatores propostos. A pesquisa também demonstrou que os locutores percebem uma diferença quando possuem intimidade, apesar de que essa diferença nem sempre representa algo positivo.

Dessa forma, os entrevistados afirmaram que existe uma diferença perceptível na comunicação quando os locutores da mensagem são de níveis hierárquicos distintos, sendo que mais da metade das respostas confirmaram que existe diferença ao emitir ou receber uma mensagem para um colaborador de nível hierárquico superior ou inferior.

As limitações do presente trabalho estão diretamente relacionadas ao fato do estudo de caso proporcionar resultados que levam em consideração um percentual de entrevistados da organização, e todas as informações de identificação dos indivíduos são desconhecidas, assim como o seu respectivo cargo ou nível hierárquico, o que influencia na assertividade dos resultados obtidos no que diz respeito à análise da totalidade organizacional.

Como sugestão para trabalhos futuros, é possível indicar a importância da realização de estudos empíricos, com o intuito de promover a investigação e análise do processo de comunicação em organizações dos mais diversos setores, tendo em vista que a comunicação e o processo motivacional constituem elementos possíveis de variação ou adaptação diante do contexto organizacional em que se fazem presentes.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. M.; MIRANDOLA, D. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. **Produção**, v. 17, n. 2, p. 330-342, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n2/a09v17n2.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

CHAVES, L. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/view/3852>>. Acesso em: 20 out. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JORDÃO, R. V. D.; PELEGRINI, F. G.; JORDÃO, A. C. D.; JEUNON, E. E. Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 2, p. 280-294, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n2/0104-530X-gp-22-2-280.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

KOLOTELO, J. L. G.; CARVALHO, H. G. O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1134.pdf>. Acesso em: 13 out. 2017.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

KUNSCH, M. M. K. Intencionalidade e transintencionalidade na comunicação publicitária. **Comunicação e Sociedade**, v. 9, n. 16, p. 57-70, 1989.

MERSINO, A. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

MOLENA, A. A comunicação na gestão de projetos. **PRODAM Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 1-10, 2009. Disponível em: <http://www.prodam.sp.gov.br/revista/pdfs/ed_03_art03.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

OFORI, D. F. Project management practices and critical success factors – a developing country perspective. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 21, p. 14-31, 2013. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/28062>>. Acesso em: 26 set. 2017.

PEREIRA, J. H. **Curso básico de teoria da comunicação**. 4. ed. Rio de Janeiro. Quartet, 2007.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.

RABECHINI JÚNIOR, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Produção**, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RUCKERT, C. J.; PAULA, I. C.; WERNER, L. O gerenciamento da comunicação em projetos: um estudo de caso em uma empresa de engenharia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEGEP, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_142_899_18200.pdf>. Acesso em: 11 out. 2017.

SILVA, M. A. C.; REGO, M. L.; FAILLACE JÚNIOR, J. E. M. É mais importante comunicar do que fazer: como é feita e percebida a comunicação nos projetos segundo o gerente de projetos brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 2, p. 16-26, 2015. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/225>>. Acesso em: 10 out. 2017.

VALERIANO, D. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron, 2000.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber de estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.