

Análise da relação entre a percepção da eficácia da comunicação e o nível motivacional em um projeto de mapeamento de processos

ANANDA SILVEIRA DANTAS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
ananda.sd2@gmail.com

KAIQUE COELHO DIAS
Universidade de Brasília (UnB)
kaiquecoelhoo@gmail.com

SANDERSON CÉSAR MACÊDO BARBALHO
Universidade de Brasília
sandersoncesar@unb.br

The research aims to identify the different hierarchical levels in the organization of the analyzed project. How it perceives the communication within the work's environment and if there was a relationship between this perception and the motivational level of each member. Therefore, a study with a qualitative approach was elaborated, using as a data collection tool a form applied to the members and ex-members of the project. Through this questionnaire it was possible to evaluate the differences between the perception of the importance and effectiveness of communication in the project's environment and between the different hierarchical levels and to measure that 54.5% of the sample had a positive relation between their perception of communication in the project and their degree of motivation. In short, the research concludes that an effective communication is able to increase the level of motivation in the team, however, there are variables that can be considered.



ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DA EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO E O NÍVEL MOTIVACIONAL EM UM PROJETO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Resumo

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar como os diferentes níveis hierárquicos na organização do projeto analisado percebiam a comunicação dentro do ambiente de trabalho e se existia uma relação entre esta percepção e o nível motivacional de cada membro. Assim, foi realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa utilizando como ferramenta de coleta de dados um formulário aplicado aos membros e ex-membros do projeto. Por meio deste questionário foi possível avaliar a diferença entre a percepção de importância e eficácia da comunicação no ambiente de projetos entre os diferentes níveis hierárquicos e mensurar que 54,5% da amostra apresentava relação positiva entre a sua percepção de comunicação no projeto e o seu grau de motivação. Em suma, a pesquisa conclui que a comunicação eficaz pode melhorar o nível de motivação da equipe, no entanto existem outras variáveis que vedem ser consideradas.

Palavras-chave: gerenciamento da comunicação, motivação, projeto.

Abstract

The research aims to identify the different hierarchical levels in the organization of the analyzed project. How it perceives the communication within the work's environment and if there was a relationship between this perception and the motivational level of each member. Therefore, a study with a qualitative approach was elaborated, using as a data collection tool a form applied to the members and ex-members of the project. Through this questionnaire it was possible to evaluate the differences between the perception of the importance and effectiveness of communication in the project's environment and between the different hierarchical levels and to measure that 54.5% of the sample had a positive relation between their perception of communication in the project and their degree of motivation. In short, the research concludes that an effective communication is able to increase the level of motivation in the team, however, there are variables that can be considered.

Keywords: Communication management, motivation, project.



1 Introdução

As organizações funcionam impulsionadas por operações repetitivas, no entanto, para obterem um salto de desempenho, precisam organizar e desenvolver projetos, que são esforços únicos com início e fim definidos e possuem uma entrega objetiva. Com o desenvolvimento da gestão de projetos, tornou-se notório que quanto mais organizado é um projeto, maior será sua eficiência, e, conseqüentemente, maior será a capacidade da empresa para atingir as metas estabelecidas.

Segundo o Guia PMBOK (Project Management Institute, 2013), o gerenciamento de projetos é composto por 10 áreas do conhecimento, sendo elas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Dentre essas áreas, destaca-se o gerenciamento das comunicações, que inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada (Project Management Institute, 2013).

Segundo Brum (2003, p. 38), “a informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário”. Nesse sentido, percebe-se que a melhor maneira de avaliar a eficácia do gerenciamento das comunicações é a percepção da equipe do projeto com relação às informações que afetam suas atividades, ou seja, se eles possuem as informações no momento oportuno e com a qualidade desejada.

Verificado isso, a presente pesquisa foi realizada em um projeto de mapeamento de processos executado pela Universidade de Brasília para uma instituição pública. As insatisfações geradas pela falta de estruturação no repasse de informações para os diferentes níveis hierárquicos no projeto levaram ao seguinte problema de pesquisa: a forma como as pessoas percebem a comunicação interna do projeto está relacionada com a sua motivação pessoal? O objetivo desta pesquisa é, portanto, identificar como os diferentes níveis hierárquicos na organização do projeto analisado percebiam a comunicação dentro do projeto e se existia uma relação entre esta percepção e o nível motivacional de cada membro.

A relevância da pesquisa se dá pelo fato de não haver muitos estudos que descrevam a relação entre o gerenciamento das comunicações de um projeto e o nível de motivação dos envolvidos nele. No entanto, de acordo com Penteado (1980), as barreiras à comunicação podem ser facilmente detectadas no ambiente organizacional, destacando-se problemas de centralização de informações e questões que envolvem interpretações dúbias. Subentende-se, com isso, que as falhas na comunicação podem ser um fator desmotivacional e por isso, é de suma importância evidenciar a percepção dos participantes do projeto quanto ao processo de comunicação adotado e relacioná-lo ao nível de motivação dos mesmos.

Esse artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção discorre sobre a contextualização, problemática e objetivos do tema proposto. A segunda seção apresenta o referencial teórico dos termos que fundamentam a pesquisa. A terceira seção detalha a metodologia utilizada para elaborar o estudo. A quarta seção mostra os resultados obtidos pela equipe com esse estudo e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Para fundamentar o desenvolvimento do trabalho são apresentados os conceitos teóricos sobre gerenciamento de projetos, gerenciamento das comunicações e motivação.

2.1 Gerenciamento de projetos



Os projetos atingem todos os níveis da organização e até mesmo podem extrapolar suas fronteiras atingindo fornecedores, clientes parceiros e governo, tornando-os tão importantes que fazem parte da estratégia de negócios da organização (Vargas, 2005). O gerenciamento de projetos é executado de acordo com a estruturação de processos relativos a dez áreas de conhecimento, distribuídas em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (Project Management Institute, 2013).

Por volta do século XX, o uso metódico do planejamento de projetos começou a se firmar. Os conceitos e técnicas que originaram o uso sistemático deste planejamento foram desenvolvidos pela indústria aeroespacial. Engenheiros civis decidiram que uma tarefa seria dividida em séries de operações e que os responsáveis pela execução resolveriam como elaborar suas tarefas, a partir daí uma sequência ordenada de execução se desenvolveria, resultando em eficiência (Maximiano, 2002; Vargas, 2005).

Segundo Kerzner (2000), por meados de 1985 começaram a surgir novos processos que apoiaram o gerenciamento de projetos, como: o gerenciamento da qualidade total, a engenharia simultânea, a reengenharia, o gerenciamento de risco, dentre outros.

A entrega bem-sucedida dos resultados do projeto é o principal foco de toda técnica ou ferramenta voltada para o gerenciamento de projetos. Para tanto são aplicados “conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que aumentam a probabilidade de sucesso em uma vasta gama de projetos” (Project Management Institute, 2013).

Durante os últimos anos grandes mudanças vêm ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado (Kerzner, 2001). A estrutura apropriada para gerenciar um projeto varia, principalmente, de acordo com a natureza do projeto e o estilo organizacional da empresa. Por tanto, o gerente de projetos deve compreender as opções organizacionais disponíveis e os resultados prováveis da implementação do projeto na organização, em inúmeros aspectos (Vargas, 2005): autoridade, autonomia, suporte administrativo, dentre outros.

É comum que se trate o gerenciamento de projetos com base na importância do tripé escopo, custo e tempo, também denominado restrição tripla ou triângulo de ferro (Vargas, 2005; Patah & Carvalho, 2016). Porém, o sucesso do gerenciamento de projetos em uma organização é altamente dependente de um estilo de comunicação organizacional eficaz (Project Management Institute, 2013).

2.2 Gerenciamento das Comunicações

O processo de comunicação dentro de uma instituição é importante para assegurar que os seus objetivos estratégicos estejam alinhados com os projetos desenvolvidos, dependendo decisivamente da contribuição do líder ou gerente de projeto com uma comunicação clara e precisa para que as ações planejadas sejam executadas com sucesso (Kolotelo, 2007). Para que exista comunicação é necessário que um emissor envie uma mensagem, através de um canal apropriado, para um receptor e certifique-se que o mesmo de fato a recebeu (Carvalho & Rabechini, 2006).

As capacidades de comunicação organizacional exercem grande influência em como os projetos são conduzidos, a equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação, equilibrar as demandas e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas a fim de concluir o projeto com sucesso (Project Management Institute, 2013). Segundo Carvalho e



Mirandola (2007), é necessário que competências estratégicas de comunicação sejam aprimoradas para facilitar a interpretação da informação pelas partes envolvidas e possibilitar a criação de significados compartilhados. Desta forma, percebe-se a influência da comunicação na implementação do gerenciamento de projetos, visto que, para aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir os conflitos e potencializar o trabalho em equipe é necessária uma comunicação clara, oportuna, eficaz e eficiente entre os membros da equipe ao longo da vida do projeto (Project Management Institute, 2013).

De acordo com David (2006), geralmente, as pessoas acreditam que elas se comunicam de maneira adequada apesar de considerarem que o funcionamento como um todo do processo de comunicação é deficiente. Várias interferências podem limitar a compreensão da mensagem numa comunicação, podendo impedi-la por completo, filtrar parte dela ou ainda lhe atribuir um sentido errôneo.

De um modo geral, essas barreiras podem ser classificadas como: pessoal, física ou semântica (Davis & Newstrom, 1992). As barreiras pessoais advêm das emoções, dos princípios pessoais ou de maus hábitos de escuta. As barreiras físicas são as interferências concretamente estabelecidas no ambiente em que ocorre a comunicação como barulho, distância física entre as pessoas, paredes, etc. Já as barreiras semânticas são oriundas das limitações dos símbolos utilizados nas comunicações, os quais possuem diversos significados.

Tendo em vista a existência destas barreiras, Galvão (2006) afirma que dentre as muitas competências pessoais que o gerente de projetos deve desenvolver, a mais importante é a de comunicação. “É papel dos gerentes de projetos identificar os vários canais de comunicação, entender quais informações devem fornecer, quais informações precisam receber e quais habilidades interpessoais os ajudarão a se comunicar de modo eficaz com as várias partes interessadas do projeto” (Project Management Institute, 2013, p.515).

Além disso, dar e receber feedback integra uma das habilidades interpessoais substanciais ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto (Moscovici, 1997). Por tanto, para tornar a comunicação e, conseqüentemente, a organização mais eficiente os interlocutores devem considerar como funciona o processo de comunicação, sua estrutura básica, as diversas faces da mensagem e os diversos obstáculos à comunicação humana (Pfeiffer, 2006).

2.3 Motivação

Segundo Sawrey e Telford (1976), motivo é uma condição interna que induz o indivíduo a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação. A motivação, por sua vez, pode ser definida como o “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo” (Gonçalves, 2003, p.1). Indubitavelmente, as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo (Bergamini & Coda, 1995).

Para Frederick Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos e fatores motivacionais (Maximiano, 2002). Os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos são denominados dessa forma, pois localizam-se no ambiente que cerca os trabalhadores e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham suas funções. Alguns fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, dentre outros.



Já os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, são aqueles que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estes fatores incluem a definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, auto avaliação de desempenho, dentre outros. Os fatores higiênicos dizem respeito a como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada um. “Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele despendida e por estar dirigido para um objetivo ou meta” (Pisani, 1985, p. 90).

Por outro lado, Lawler (1997) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar prováveis impactos negativos sobre os comportamentos individuais e organizacionais. O ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as da organização, analisando seu desempenho como real fonte de satisfação (Mcgregor, 1960).

O sucesso geral dos projetos realizados pelas organizações depende do comprometimento da equipe do projeto, que está diretamente relacionado com o seu nível de motivação (Project Management Institute, 2013). De acordo com Chiavenato (2004) uma das funções básicas da comunicação dentro de uma organização é motivar as pessoas ao esclarecer o que deverá ser feito, avaliar seu desempenho e orientá-la para sua melhoria. E ainda, Bergamini (1997) coloca que é possível manter as pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. Com essas informações podemos ver que a literatura nos mostra que a comunicação exerce uma função de apoio à motivação da equipe, e neste trabalho busca-se compreender melhor esta relação.

3 Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa é um estudo de caso e possui um caráter exploratório, pois, o tema abordado é pouco conhecido e pouco explorado pela literatura. O estudo adota uma abordagem qualitativa visto que foi realizada uma análise subjetiva acerca dos dados internos extraídos do projeto.

Para realizar a coleta de dados, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de respaldar o estudo. Posteriormente, foi elaborado um questionário com intuito de identificar a percepção da eficácia da comunicação interna do projeto pelos diferentes níveis organizacionais e investigar a existência de uma relação entre o gerenciamento das comunicações e o nível motivacional dos membros. O questionário é um documento que traz, de forma estruturada e por escrito, um conjunto de perguntas claras e objetivas a serem feitas aos entrevistados. Seu objetivo é garantir a uniformidade das respostas de modo a poder padronizar os resultados (Gil, 2008).

O instrumento de coleta de dados aplicado possuía três partes. A primeira parte de caracterização da amostra indagava o respondente sobre o último cargo ocupado e o seu tempo de permanência no projeto. A segunda parte questionava como a pessoa considera a comunicação no projeto, numa escala de Likert de 5 níveis, com uma explicação do motivo da nota atribuída e em seguida o grau de motivação da pessoa no ambiente de trabalho do projeto. Por fim, na terceira parte, havia uma pergunta sobre a percepção de cada respondente se a comunicação em um projeto impacta na motivação dos membros e um campo para a exposição do motivo da resposta.

As perguntas que requeriam uma explicação foram abertas para possibilitar a identificação dos aspectos relevantes para cada indivíduo além de evitar uma indução ou



limitação das respostas. Essas respostas foram classificadas pelos autores de forma que uma resposta pode se encaixar em mais de uma categoria, mediante análise de conteúdo.

O questionário elaborado foi enviado via e-mail aos membros e ex-membros do projeto no dia 11/04/2017 para 103 pessoas, e obteve-se, até o dia 2/05/2017, a resposta de 22 entrevistados representando 21% de retorno. As análises e os resultados obtidos são discutidos na próxima seção.

4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização da Amostra

O ambiente estudado consiste em um projeto de pesquisa da Universidade de Brasília para uma instituição pública do Governo Federal. Tal projeto teve a duração de dois anos e seis meses, encontrava-se no último mês de sua execução quando realizada a pesquisa. Seu escopo é definido pelo mapeamento de 340 processos logísticos da organização cliente além do levantamento de possíveis funcionalidades destes fluxos de trabalho para o desenvolvimento de um sistema de gestão (primeira etapa do processo de desenvolvimento de software).

A estrutura hierárquica constituída para execução das atividades de mapeamento de processos baseou-se em oito frentes de trabalho com dois estagiários, liderados por uma equipe de 5 assistentes de pesquisa e a supervisão de 3 professores orientadores. Para as atividades de levantamento de possíveis funcionalidades de sistema foram compostas quatro frentes de trabalho individual com a supervisão de um assistente de pesquisa e um professor orientador.

A gestão do projeto é realizada por uma professora coordenadora, um gerente de projetos, uma assistente de pesquisa chefe e o escritório de processos, composto por 3 membros responsáveis pela garantia da qualidade dos produtos gerados.

O formulário foi enviado a todos os membros e ex-membros do projeto e obteve 22 respostas. Esta amostra é representada percentualmente por 4,54% membros do escritório de processos, 4,54% professores orientadores, 27,27% assistentes de pesquisa e 63,63% estagiários. Vale ressaltar que não houve nenhuma resposta da equipe da gestão do projeto.

Com relação ao tempo de permanência destas pessoas no projeto, 1 não informou o mês de sua saída, impossibilitando o cálculo e os demais estão representados no Gráfico 1, apresentado a seguir.

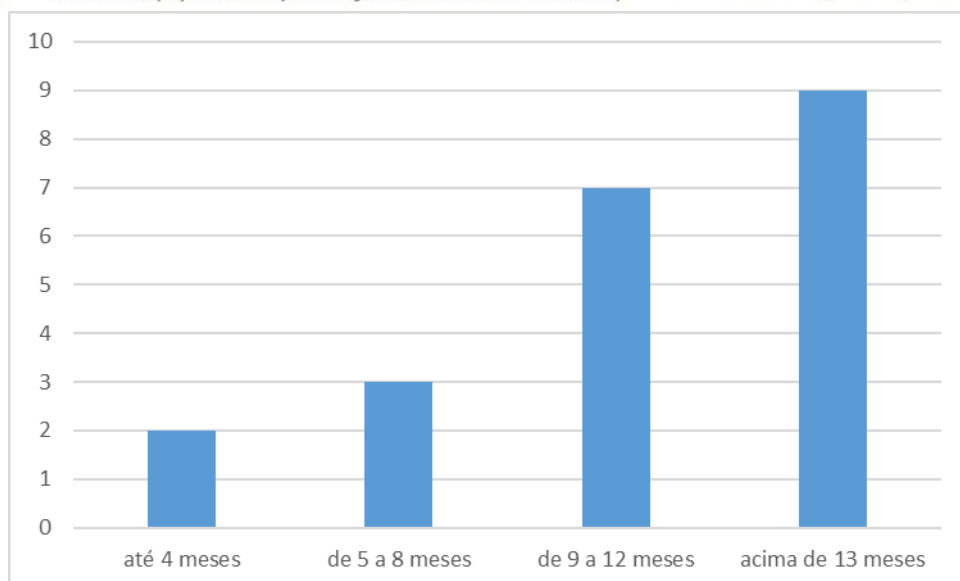


Gráfico 1: Tempo de permanência no projeto

O gráfico mostra de houve maior número de resposta das pessoas que se mantiveram no projeto por mais tempo. Isso mostra o interesse destas em contribuir com os trabalhos desenvolvidos pelo mesmo projeto.

4.2 Análises das respostas

As respostas obtidas na segunda e terceira parte do questionário são apresentadas nos Quadros 1 e 2, respectivamente, onde as linhas sombreadas mostram as respostas das perguntas quantitativas (escala de Likert de 5 pontos), e as demais linhas apresentam uma compilação das respostas fornecidas de forma escrita no questionário.

A primeira coluna da tabela indica a categoria da resposta, as quatro colunas posteriores apresentam as respostas categorizadas por nível hierárquico e a última indica o somatório de todas as respostas.



		Estagiários	Assistentes	Escritório	Professor	Total
	Grau de percepção sobre a efetividade da comunicação interna no projeto	3,64	3	5	2	3,41
	Grau de motivação durante o período de permanência no projeto	3,64	3,66	5	4	4,07
Comentários positivos	Comunicação boa, mas passível de melhorias	3	3	-	-	6
	Processo bem definido	4	-	-	-	4
	Meios de comunicação bem aproveitados	2	-	1	-	3
	Melhorou com o tempo	2	-	-	-	2
	Relato de caso de sucesso	1	-	-	-	1
Comentários negativos	Relato de caso de frustração	4	-	-	-	4
	Falta processo para a comunicação entre os modeladores e as equipes	2	1	-	-	3
	Falta transparência	1	1	-	-	2
	Informações não chegam às pessoas certas	1	1	-	-	2
	Informações não chegam no momento correto	1	1	-	-	2
	Existência de boatos	1	-	-	-	1
	Informações repassadas por pessoas não competentes para tal	1	-	-	-	1
	Conversas paralelas vetadas piorando a motivação	1	-	-	-	1
	Informações contraditórias são repassadas	-	1	-	-	1
	Meios de comunicação subaproveitados	-	1	-	-	1
	Falta alinhamento dos níveis hierárquicos mais altos	-	1	-	-	1
	Dificuldade de recebimento de compreensão da mensagem	-	1	-	-	1
	Foi se deteriorando ao longo do tempo	-	-	-	1	1

Primeiramente podemos observar dois grupos de comentários, os positivos e os negativos e onde o primeiro grupo possui 5 categorias, totalizando 16 comentários e o segundo grupo possui 13 categorias, totalizando 21 comentários.

Com relação aos níveis hierárquicos, as figuras do Escritório de Processos e do Professor Orientador obtiveram apenas 1 resposta cada. Como podemos ver no quadro, o respondente do Escritório vê a comunicação efetiva (nota 5) justificada pelos meios de comunicações bem aproveitados, e, por outro lado o professor, atribuiu uma nota 2 com relação à comunicação no projeto e acredita que a comunicação de deteriorou ao longo do tempo.

Com relação aos estagiários e assistentes podemos ver ambas as respostas das perguntas quantitativas indicam que, na média, eles consideram a comunicação entre regular e boa, sendo os estagiários com uma visão um pouco mais otimista que os assistentes. Além disso, podemos ver que tanto no grupo dos estagiários quanto no grupo de assistentes houveram 3 relatos que a comunicação é boa, mas é passível de melhorias.

Dentre as explicações dos estagiários podemos ver que 6 tópicos foram mencionados por mais de um respondente e 7 tópicos tratam-se de percepções individuais. Dentre os tópicos compartilhados, podemos destacar que 4 pessoas consideram que o processo de comunicação é bem definido, 4 pessoas relataram casos específicos de frustração, indicando



que uma situação desagradável que ocorre pode ser recordada por muito tempo, ao contrário de situações de sucesso, que obteve apenas 1 relato de um estagiário.

Dois estagiários e um assistente concordaram que falta processo para a comunicação entre os modeladores e as equipes, pois no modelo atual cada equipe é responsável pelo mapeamento de um processo, mas existe pouca integração entre as equipes para compartilhamento de informações sobre as atividades desenvolvidas por cada um.

A seguir é apresentado o Quadro 2, com a análise das respostas da terceira parte do questionário. Nesta parte 20 pessoas (90,9%) dos respondentes afirmaram que acreditam que a comunicação interna influencia, de alguma forma, na motivação dos membros. Os 2 indivíduos que não concordam com essa afirmação ocupavam cargos de estagiários.

Quadro 2 – Influência da comunicação interna na motivação dos membros

	Estagiários	Assistentes	Escritório	Professor	Total
Julga que a comunicação interna influencia na motivação dos membros	85,71%	100%	100%	100%	-
Faz a equipe se sentir parte integrante do projeto	3	4	-	-	7
Promove a integração no projeto	4	1	-	-	5
A falta de comunicação gera desmotivação	3	2	-	-	5
Aumenta o desempenho da equipe	2	1	-	1	4
Não é o principal fator de motivação	3	-	1	-	4
Permite o repasse de feedback, que impacta diretamente na motivação	1	-	1	-	2
Auxilia na resolução de conflitos	1	-	-	-	1
Sugestões de melhoria	1	-	-	-	1
Relato de situação de fracasso	1	-	-	-	1

Com o resultado obtido pode-se notar primeiramente que 7 pessoas relataram que a comunicação é um dos fatores que faz a equipe se sentir parte integrante do projeto e 5 pessoas afirmaram que a comunicação promove a integração do projeto como um todo. Isso mostra a relação das comunicações com outra área de conhecimento do PMBOK, a integração.

Da mesma maneira, dentre as respostas obtidas, foi elencado que a comunicação eficaz aumenta o desempenho da equipe e permite o repasse de feedback, que são dois aspectos relacionados com a área do conhecimento de recursos humanos do guia de gerenciamento de projetos. Reforçando a importante atuação da comunicação para o bom funcionamento de diversos processos dentro dos projetos.

Outro aspecto relevante da percepção dos respondentes da pesquisa é que a comunicação não é um fator determinante na motivação, no entanto o mau gerenciamento deste aspecto pode gerar a desmotivação da equipe.

Por fim 4 indivíduos relacionaram a comunicação com o desempenho da equipe devido ao alinhamento proporcionado pelo fluxo adequado de informações entre as atividades planejadas com os seus respectivos executores.

A fim de investigar se a percepção da eficácia do gerenciamento da comunicação se relaciona de alguma forma com a motivação dos membros, foi realizada uma segunda análise dos dados obtidos no questionário. O Gráfico 2, apresentado abaixo, elenca as respostas obtidas nos questionários pelo tempo de permanência no projeto e as respectivas respostas



dadas pelo respondente quanto a sua percepção com relação à comunicação interna no projeto e o seu grau de motivação.

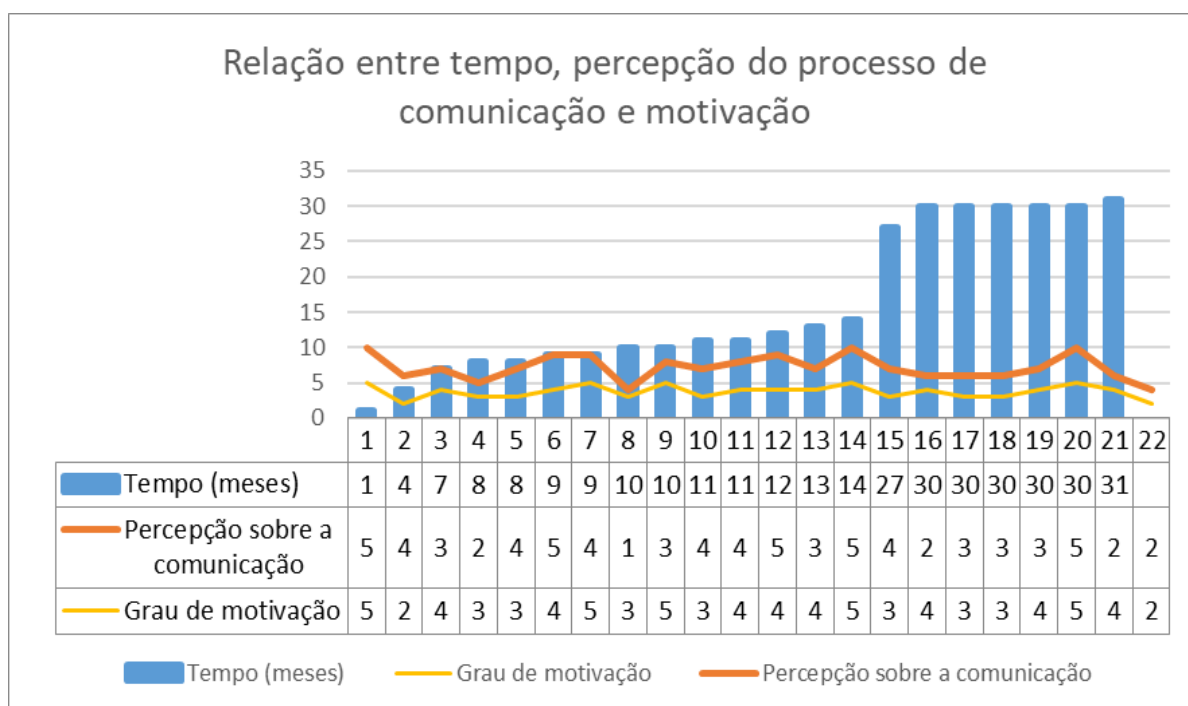


Gráfico 2: Relação entre tempo de permanência, percepção da comunicação e motivação

Com relação ao tempo de permanência no projeto, não é possível observar um padrão de relação com as outras duas respostas. Contudo, ao avaliar a correspondência entre as duas linhas do gráfico o resultado foi diferente.

A Análise em questão consistiu no cruzamento das notas atribuídas por cada respondente sobre a sua percepção da eficácia da comunicação no projeto e o seu nível de motivação. Foram identificados os casos que o respondente atribuiu uma nota igual ou menor a 3 para a percepção da comunicação no projeto e também uma nota igual ou menor a 3 com relação ao seu nível de motivação ou o respondente que atribuiu uma nota maior que 3 nas duas respostas. Esses dois casos indicam que tais aspectos - a percepção da eficácia da comunicação por um membro do projeto e a sua motivação pessoal - estão relacionados.

Com isso, observou-se que 12 respondentes (54,5%) apresentavam esta compatibilidade entre os dois fatores citados, como é possível visualizar no Gráfico 2 esta tendência das duas linhas para a mesma direção. Este quantitativo mostra que comunicação eficaz não é um fator determinante para a motivação, no entanto o percentual obtido demonstra que há uma relação entre estes dois aspectos para a maioria dos entrevistados.

5 Considerações finais

Neste artigo foi veiculado um questionário que indagava os membros e ex-membros de um projeto sobre a percepção da eficácia da comunicação e o entendimento sobre de que forma ela impacta na motivação. Os resultados foram analisados e identificados os graus de satisfação e motivação e as justificativas que fundamentavam tais percepções com relação ao assunto.

Além disso, o questionário possibilitou relacionar o grau de percepção da eficácia da comunicação atribuído por cada indivíduo com o grau de motivação também por ele



atribuído, indicando que existe uma relação positiva entre essas variáveis para 54,5% dos respondentes.

Vale ressaltar que 18,1% dos respondentes relataram casos de frustração que implicaram em percepção baixa quanto à comunicação do projeto e ainda 22,7% dos entrevistados consideraram que “a falta de comunicação gera desmotivação” e que “não é o principal fator da motivação”. Estas porcentagens sugerem que de modo geral a comunicação não é um fator que se bem desenvolvido promove a aumenta a motivação, mas a ausência de um processo bem estruturado e eficiente de comunicação traz um ambiente de intrigas e desmotivação.

A principal limitação da pesquisa é a amostra que não representa estatisticamente os diferentes níveis hierárquicos do projeto, visto que não houve nenhuma resposta da equipe de gestão do projeto e pouca participação de membros do escritório de projetos e dos professores orientadores, de forma geral os grupos estratégicos do projeto.

Como sugestões para trabalhos futuros, os autores vislumbram uma medição quantitativa da eficácia da comunicação dentro de um projeto com a utilização de indicadores mais objetivos para sua mensuração, visto que um caráter subjetivo de percepção pessoal foi por ora abordado.

Referências

- Bergamini, C. W., & CODA, R. (1995). *Psicodinâmica da vida organizacional*. (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. (4a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Brum, A. M. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, p.38.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2006). *Gestão de projetos na prática: casos Brasileiros*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, M.M., & Mirandola, D. A. (2007). Comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. *Revista Produção*, 17(2), 330-342.
- Chiavenato, I. (2004) *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. (8ª. Ed.). São Paulo: Atlas.
- David, W. (2006). *Managing Company-Wide Communication*. Londres: Chapman & Hall.
- Davis, K.; Newstrom, J.W. (1992). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- Galvão, M. (2006). Planejamento das Comunicações em Projetos. *Revista Mundo PM*. 1(6), pp. 70-75.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ªa. ed.) São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, P. J. (2003). *Apostila síntese motivação*. Rio de Janeiro.
- Kerzner, H. (2000). *Applied Project Management: best practices on implementation*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2001). *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Kolotelo, J. (2007). O papel da Comunicação na Gestão por Projetos: Um estudo de caso em empresa paraestatal. *Revista Gestão Industrial*, 3(n), pp.105-118.
- Lawler, E. Motivação nas organizações de trabalho. In BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (1997) *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. (2ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2002) *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. (2a. ed.). São Paulo: Atlas, 2002.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moscovici, F. (1997). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. (7a. ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2016). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26(1), pp. 129-144.
- Penteado, J. R. W. (1980). *A técnica da comunicação humana*. São Paulo: Pioneira.
- Pfeiffer, P. (2006). *Facilitação de Projetos: Conceitos e técnicas para alavancar equipes*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Pisani, E. M. (1985). *Psicologia geral*. (5a. ed.) Porto Alegre: Vozes, p. 90.
- Project Management Institute. (2013) *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK®* (5a. ed.). EUA: Project Management Institute.
- Sawrey, J. M., & Telford, C. W. (1976). *Psicologia educacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. (6a. ed.). Rio de Janeiro: Brasport.