

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LUCIANO BARCELLA GIL

Comunicação Organizacional: minimizando as barreiras a partir de
soluções inovadoras
O Caso do Projeto Serralheiros – SEBRAE/RS

PORTO ALEGRE

2014

Comunicação Organizacional: minimizando as barreiras a partir de
soluções inovadoras
O Caso do Projeto Serralheiros – SEBRAE/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial, pelo
MBA em Gestão Empresarial, da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof^a- Dra. Ana Clarissa Matte
Zanardo dos Santos

Porto Alegre
2014

RESUMO

Atualmente, o mundo empresarial está, cada vez mais, veloz e competitivo. Portanto, cada vez mais, os empresários estão buscando se capacitar para conseguirem manter-se e se destacarem no mercado. Uma das alternativas para pequenos empresários é buscar apoio na gestão a partir de projetos conjuntos. Entretanto, apesar desses projetos auxiliarem no desenvolvimento do negócio, alguns problemas de comunicação dificultam o atingimento de resultados mais efetivos.

Diante desses fatos, este trabalho teve o objetivo de identificar como ocorre a comunicação entre todos os participantes do projeto serralheiros, a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas realizadas com empresários, gestores, consultores e representante da Gerdau, além da observação de duas reuniões nas quais foram convidados os diferentes atores envolvidos no projeto. Para analisar os dados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo, sendo definidos como categorias os principais elementos do processo de comunicação. Os dados foram organizados e analisados no software NVIVO10.

Como resultados, foi possível identificar que a forma de comunicação entre os participantes tem deficiência, principalmente, por conta da falta de familiaridade dos empresários com alguns tipos de tecnologias. Como sugestão para minimizar essas dificuldades, sugere-se que seja realizada uma parceria com alguma instituição que possa ministrar cursos básicos de informática para capacitar os empresários que não estão familiarizados com essa tecnologia. Além disso, o gestor pode fazer um mapeamento de todos os empresários, identificando as formas mais efetivas para contatá-los.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional. Eficiência. Parceria.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	04
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	05
1.2	OBJETIVOS.....	07
1.2.1	Objetivo Geral.....	07
1.2.2	Objetivos Específicos.....	07
1.2	JUSTIFICATIVA.....	07
2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	09
2.1	O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	10
2.2	INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO.....	12
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	15
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	15
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	15
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	16
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	19
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	19
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	20
4.1	CANAL.....	20
4.2	FEEDBACK NO PROCESSO.....	22
4.3	FONTES DO PROCESSO.....	26
4.3.1	Mensagem a Ser Enviada.....	26
4.3.2	Codificação da Mensagem.....	26
4.4	RECEPTOR.....	26
4.4.1	Mensagem Recebida.....	26
4.4.2	Mensagem Decodificada.....	26
4.5	IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO.....	27
4.6	MELHORIAS NO PROCESSO.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICE 01 - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR.....	35
	APÊNDICE 02 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CONSULTORES.....	36
	APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SERRALHEIROS.....	37
	APÊNDICE 04 – ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESA PARCEIRA.....	38

1 INTRODUÇÃO

O ser humano é um ser social e se destaca de outros seres devido a sua capacidade de julgar e discernir as coisas, conseguindo criar regras para a vivência em sociedade, fazendo com que se tenha que estabelecer linguagens para que se possa se comunicar com outros indivíduos (TEIXEIRA, 2007).

A comunicação acontece o tempo todo, na vida pessoal, social ou profissional. Os indivíduos sempre estão comunicando alguma coisa a alguém. Mesmo sem querer se comunicar, as pessoas estão, de alguma maneira, transmitindo e recendo informações, feedback (MATOS, 2009).

Uma vez que percebemos que a comunicação acontece sempre e que o problema de comunicação é frequente, a forma que acontece essa comunicação e a eficiência dessa mensagem é de extrema importância para grupos que participam de projetos de qualquer área. Muitas vezes, esses problemas de comunicação são os principais responsáveis por erros operacionais, de gestão e conflitos entre pessoas (MATOS, 2009). Nenhum grupo existe sem que haja comunicação, pois é preciso acontecer a transferência de significados entre seus participantes para que as informações e ideias possam ser transmitidas e concretizadas (ROBBINS, 2005).

Sendo assim, este trabalho trata sobre o tema comunicação no ambiente organizacional que, atualmente, é de extrema importância dentro das organizações, pois, por meio de uma comunicação eficiente, ou seja, de forma clara e objetiva, fazendo com que o receptor entenda a mensagem que está sendo transmitida, a empresa poderá atingir seus resultados. O caso estudado nesta pesquisa é o Projeto Serralheiros do SEBRAE/RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. Em seguida, é apresentada a empresa que é a responsável por realizar a gestão do projeto para, após, apresentar o objetivo e a justificativa do estudo e as análises realizadas para chegar às conclusões.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Segundo Jablin (1987 apud, NUNO, 2011, p. 51), a Comunicação Organizacional é vista como comportamentos coordenados com a capacidade para gerar, manter e dissolver organizações. Devido à possibilidade de se comunicar, os indivíduos deixam de assumir uma função passiva em relação a um panorama profissional pré-determinado, tendo a capacidade para criar e moldar a sua própria realidade social.

As organizações estão enfrentando dificuldades na comunicação devido às mudanças, no mercado, estarem cada vez mais rápidas. Muitas vezes, quando um colaborador se comunica com outro, eles podem estar em ambientes e momentos diferentes. Sendo assim, cada um pode interpretar a mensagem de uma forma, acarretando problemas tanto para a empresa como para o funcionário, pela falha na comunicação.

Esses problemas podem impactar os resultados operacionais e, conseqüentemente, financeiros da empresa, pois uma informação mal interpretada pode gerar retrabalho e erros que poderão gerar dificuldades. Uma dificuldade pode ser a falta de condições de concorrer com igualdade com as demais empresas do mercado, ou seja, com suas concorrentes. Essa dificuldade pode aumentar, ainda mais, quando se fala em projetos que envolvem diferentes organizações. Esse é o caso de um dos projetos realizados pelo SEBRAE/RS.

O SEBRAE é uma empresa privada de interesse público. Sendo assim, recebe verbas do governo federal para estimular o empreendedorismo e promover a competitividade e o desenvolvimento autossustentável dos pequenos negócios.

Atualmente, o SEBRAE trabalha tanto com soluções individuais, bem como coletivas. Um dos projetos realizados coletivamente é o Projeto Serralheiros, no qual um grupo de empresas, do mesmo setor, são atendidas por meio de uma série de soluções previstas e com tempo determinado.

O Projeto Serralheiros é realizado por meio de uma parceria entre o SEBRAE/RS e o Instituto Gerdau, visando atender 80 empreendedores individuais, bem como micro e pequenas serralherias em aço carbono e atuais/potenciais consumidores de materiais da cadeia de suprimento da Gerdau. Todos os atendimentos são realizados nos municípios da região metropolitana de Porto Alegre e região do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul.

Para alcançar os resultados esperados, várias ações são realizadas, e essas exigem, cada vez mais, uma comunicação efetiva entre a gestora do projeto e o grupo de empresas participantes. Essa comunicação vem enfrentando grandes dificuldades, pois as empresas

participantes desse projeto têm dificuldades de se comunicar por alguns meios eletrônicos. Sendo assim, para as ações serem realizadas, é feito um trabalho de visitação direto nas empresas e envio de mensagem SMS para cada empresário.

Como esses empresários não trabalham somente na administração de suas empresas, mas executam, também, as atividades operacionais, a rotina diária é bastante turbulenta e não há tempo disponível para o aprendizado das novas tecnologias que possam facilitar a comunicação.

Isso resulta em um custo elevado de envolvimento da gestora e do estagiário que atende a esse projeto para conseguir mobilizar as empresas, lembrar obrigações dentro do projeto e das capacitações, feiras e rodadas de negócios de que devem participar. Também, acaba prejudicando a comunicação entre as empresas, pois, muitas vezes, os celulares estão desligados, não há tempo para um empresário visitar o outro, acarretando na dificuldade para gerar parcerias nos negócios.

Já para o empresário, a falta de alguns tipos de comunicação acaba fazendo com que sua empresa não consiga se comunicar em tempo adequado para tomar decisões planejadas e, muitas vezes, para firmar parcerias com outras empresas a fim de melhor atender o seu cliente no ato da negociação. Cliente esse que, cada vez mais, utiliza meios eletrônicos para realizar seus negócios, devido à facilidade de acesso aos serviços.

Para tentar minimizar o problema que está sendo enfrentado no Projeto Serralheiros, propõe-se como questão de pesquisa: como ocorre a comunicação no Projeto Serralheiros, e que inovações podem promover melhor interação entre todos os atores envolvidos?

1.2 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta os objetivos da pesquisa, sendo objetivo geral, aquele que é o cerne do presente trabalho, e os específicos, os que tratam das questões pontuais.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender como ocorre a comunicação no Projeto Serralheiros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as formas de comunicação existentes no projeto;
- Identificar as dificuldades de comunicação que ocorrem entre os atores envolvidos no projeto;
- Buscar alternativas viáveis para facilitar a comunicação no projeto, propondo um plano de melhoria na comunicação.

1.2 JUSTIFICATIVA

O problema de pesquisa surgiu a partir da necessidade diagnosticada no andamento do Projeto Serralheiros, quando a gestora expôs as dificuldades que enfrenta na operacionalização do projeto.

Stephen Robbins (2005) aponta que, em um grupo ou organização, a comunicação possui quatro funções básicas: controle do comportamento das pessoas (comunicações de regras), motivação (estabelecimento de metas, feedback do progresso e reforço do comportamento desejável), expressão emocional (sentimentos e necessidades sociais) e informação para tomada de decisões.

Este estudo pretende auxiliar o desenvolvimento do Projeto Serralheiros, já que, a partir do diagnóstico obtido, possibilitará a elaboração de uma proposta que traga agilidade na comunicação, tanto do SEBRAE/RS com as empresas, como entre elas. Além disso, pretende aperfeiçoar a comunicação entre as empresas a fim de compartilhar conhecimentos e gerar mais parcerias e negócios em um espaço curto de tempo, aumentando, assim, o faturamento

das empresas participantes do projeto. No que tange à gestão do projeto, a melhoria na comunicação pode facilitar a execução das atividades, bem como o acompanhamento e os ajustes quando necessários. Ainda, as horas liberadas, devido à efetividade na comunicação, podem ser utilizadas para o planejamento e realização de outras ações que podem maximizar resultados do Projeto Serralheiros.

Acredita-se que a pesquisa pode auxiliar no desenvolvimento do projeto. Desde o mês de janeiro de 2014, o projeto vem sendo gerido por outro funcionário do SEBRAE/RS, que trabalhava, antes, com atendimento ao cliente. Dessa forma, as informações coletadas e analisadas, provavelmente, poderão auxiliá-lo na gestão. A pesquisa foi apoiada pelos gestores da organização, havendo a disponibilização dos dados necessários, já que as informações podem auxiliar na maximização dos resultados do projeto.

Além dos resultados diretos para o SEBRAE/RS, a pesquisa poderá trazer benefícios para a região. Com as empresas aumentando suas redes de contatos, podem se tornar mais competitivas no mercado, buscando melhores resultados e gerando mais empregos. Poderão, também, ter subsídios para atingir novos clientes de uma forma mais eficiente e veloz, podendo, assim, aumentar seu faturamento com um menor custo envolvido.

O estudo, também, trará uma importância acadêmica na área de comunicação, na gestão de projetos, pois irá abordar formas de comunicação não muito utilizadas nas micro e pequenas empresas de um mesmo setor e, ainda, sugerir formas mais eficientes e rápidas de comunicação para as empresas acompanharem e, muitas vezes, destacarem-se no mercado em que atuam.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é a força que movimenta a vida das pessoas, das organizações e das sociedades. Ainda, de acordo com Matos (2009), sem ela não obtemos informação, não levamos ao extremo o conhecimento, não amadurecemos experiências, não aprofundamos relações. Sem a comunicação, não somos capazes de solucionar simples problemas, pois, dificilmente, algo se realiza sem haver prévia comunicação. Ou seja, ela é o elo que direciona as atividades e relações de indivíduos.

Comunicar é trocar experiências e sentimentos e, para entender outro indivíduo, é necessário ir além das palavras, considerando emoções, situações, ideias, instruções e outras mensagens (Matos, 2009). Dentre as categoriais mais analisadas pelos teóricos da comunicação, a comunicação de grupo é bastante importante, pois é aquela que envolve um grupo de indivíduos (Matos, 2009).

A comunicação apresenta, segundo Robbins (2005), quatro funções básicas dentro de uma empresa: controle, motivação, expressão emocional e informação. Ou seja, a comunicação pode agir como controle das diversas formas de comportamento dos indivíduos. Além disso, pode-se dizer que ela exerce função motivadora, pois esclarece e reforça situações. Dentro de uma empresa, a comunicação é essencial para que as pessoas expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. Finalmente, a comunicação é uma facilitadora para decisão, pois, em todo grupo, existe comunicação e transferência de significados entre seus participantes. É a partir da comunicação que são transmitidas informações necessárias para que os indivíduos possam tomar decisões com uma maior quantidade de evidências. Mas, a comunicação vai além, isto é, ela precisa ser compreendida (ROBBINS, 2005).

Conforme Matos (2009) a falta de comunicação pode confundir no pensar, no fazer e no viver. Também deixa incapaz de haver relacionamentos, compreensão e solidariedade. O indivíduo desenvolve-se e realiza-se devido a sua comunicação para poder interagir com outras pessoas e com a sociedade. A ausência de comunicação pode gerar complicações. Além disso, a dificuldade de dialogar é uma das dificuldades para conseguir encontrar soluções para situações referentes à falta de comunicação, acarretando em muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas organizações.

Segundo Matos (2009) a comunicação pode ter influência tanto positiva quanto negativa. Sendo assim, exerce uma grande força e poder tanto em questões pessoais,

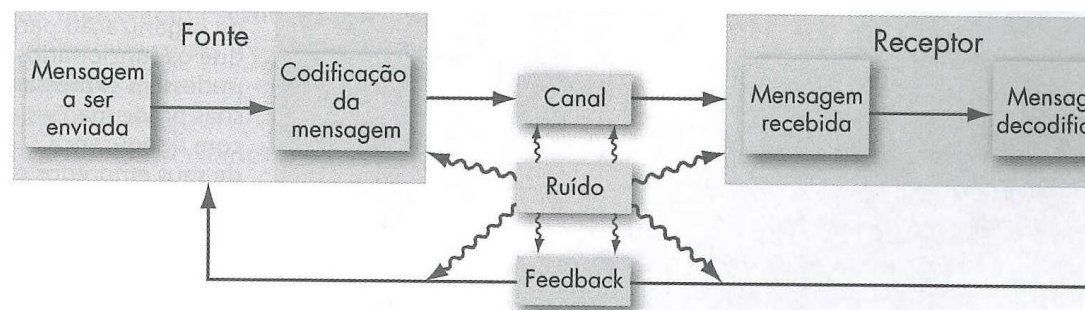
organizacionais e institucionais. Por isso, ela pode definir situações, motivar indivíduos, grupos e nações.

2.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Para ocorrer uma comunicação, são essenciais seis elementos: emissor, receptor, mensagem, código, canal e contexto. Cada um tem a sua função no processo de comunicação e, se ocorrer alguma falha em um deles, pode acarretar em prejuízo ou em invalidação no que se quer comunicar (Teixeira, 2007).

Ainda Segundo Matos (2009), a comunicação ocorre quando o receptor entendeu a informação que lhe foi passada e envia de volta ao emissor, fazendo a retroalimentação do processo. O retorno da informação ao emissor é chamado de feedback, que é o caracterizador e dinamizador do processo de comunicação. A figura 1 sintetiza o processo de comunicação.

Figura 1 – O processo de comunicação



Percebe-se, a

elementos: a) a mensagem a ser enviada, ou seja, o conteúdo que será transmitido; e b) a codificação da mensagem – a forma como o conteúdo é expresso, ou seja, fala, texto escrito, voz e expressões. O elemento receptor, também, é composto por dois sub-elementos: a) a mensagem recebida, ou seja, o conteúdo que foi recebido; e b) mensagem decodificada - a forma como o conteúdo está sendo recebido e entendido pelo receptor, ou seja, por meio da fala, texto escrito, voz e expressões.

Robbins (2005) cita que o canal é a mídia por onde a mensagem é transmitida, e o ruído é constituído pelos entraves à comunicação que alteram a clareza da mensagem, e que o feedback avalia se houve sucesso na transmissão da mensagem como se esperava, validando se houve ou não a compreensão.

Já a comunicação empresarial é o envolvimento da organização com seu público interno e externo, abraçando um agrupamento de procedimentos e técnicas atribuídas à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre o seu desempenho, resultados, missão, etc.. É esse o tipo de comunicação que será analisado neste trabalho. A comunicação tanto pode ser uma vantagem competitiva, como um problema (Matos 2009). É a força motriz de uma empresa atual e tem como propósito fundamental incentivar e autorizar que os colaboradores realizem a missão estratégica da organização (BAUTZER, 2009).

Ela pode ser subdividida em comunicação interna, externa e assessoria de imprensa (MATOS 2009). A comunicação interna é a que se foca nos funcionários que estão, diretamente, ligados à organização. A externa é a destinada a clientes, fornecedores, acionistas, organizações concorrentes, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos e à sociedade de um modo geral. Já a assessoria de imprensa está vinculada ao processo de comunicação externa da organização e cuida das notícias e informações da organização para a mídia e o seu relacionamento com jornalistas e públicos formadores de opiniões ligados à comunicação social.

Matos, Oxner e Charlab defendem que:

Hoje, o uso da informação tecnológica se tornou um aspecto singularmente importante na economia das nações e na civilização humana. A informação tecnológica, na forma de um computador, já modificou inteiramente a maneira que muitos negócios operam. E já modifica virtualmente todos os elementos da vida do nosso trabalho, diversão, técnicas médicas, livros, filmes, músicas, jornais, revistas, televisão e telefones, entre outros (MATOS, 2009).

Ainda, conforme Teixeira (2007), com a chegada da internet e a otimização da comunicação nas organizações, o e-mail está, cada vez mais, presente no cotidiano das empresas. Essa comunicação nas empresas atuais vem sendo adequada e enriquecida pela informática; uma das formas é através de e-mail, que traz vários benefícios, tais como: as mensagens podem ser escritas, editadas e armazenadas com maior agilidade, podem ser transmitidas para vários indivíduos na mesma hora, em curto espaço de tempo (ROBBINS, 2005). A mensagem eletrônica pode ser usada tanto para o público interno, bem como para o externo, ou seja, tanto para se comunicar com colegas, mas também para se comunicar com clientes e fornecedores.

O indivíduo tem maior facilidade de se comunicar com as pessoas que utilizam a mesma forma de comunicação. Para romper as barreiras de comunicação com outra pessoa

que não tem a sua mesma forma de comunicação, é importante colocar-se no lugar do outro, ou seja, valorizar o tipo de comunicação que o indivíduo tem preferência (DUBRIN, 2006).

2.2 INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO

A inovação é uma junção de recursos que faz com que a empresa possa participar do mercado por meio da “utilização, adaptação e geração de novas tecnologias”, fazendo com que se consiga aumentar os horizontes e trabalhar diferenciais na empresa (GARCIA; COSTA, 2009).

A inovação é a criação de algo novo, trazendo valor para uma pessoa, grupo, empresa ou sociedade. A inovação é um processo de aprendizagem contínuo (CHACON; MOREIRA, 2011).

Para Bessant (2009), a inovação não é somente a abertura de novos mercados, mas, sim, colocar em prática novas formas de servir indivíduos ou empresas já estabelecidos e maduros.

Inovar é ter a capacidade de gerir na incerteza, assumir riscos e de reformular estratégias de maneira rápida e competente. Para haver possibilidade de acontecer projetos e ações inovadoras, é necessária a flexibilidade dos modelos mentais, estruturas individuais que permeiam as empresas e, perante a sua formalização, caracteriza-se como cultura organizacional dos indivíduos envolvidos. Esses modelos devem estar direcionados à inovação, ao ambiente criativo e à abertura para novas tendências na administração de processos (BAUTZER, 2009).

Schumpeter, em 1938, definiu que as inovações poderiam ser radicais ou incrementais. A primeira é aquela que gera ocasionar grandes mudanças, rompendo com a lógica anterior; a segunda é aquela que dá sequência ao processo de mudança (VASCONCELLOS; MARX, 2011).

Schumpeter, também, definiu inovação como força essencial para dar início e manter a máquina capitalista em movimento, podendo gerar novos bens, métodos, fontes de suprimento e, talvez, uma nova organização (CHACON; MOREIRA, 2011).

Já Tidd, Bessant e Pavitt (2008) pensam em inovação em quatro formas diferentes, chamadas de 4 Ps da inovação, sendo eles o de produto, processo, posição e paradigma. O primeiro é referente a alterações em produtos ou serviços ofertados por uma empresa; o segundo refere-se a mudanças em sua criação, produção, ou da forma que é ofertada para o

cliente; o terceiro baseia-se nas alterações no contexto ou no mercado em que o produto está introduzido, e o último P refere-se à alteração dos modelos mentais que direcionam as atividades de uma organização (CHACON; MOREIRA, 2011).

Para Bautzer (2009), os benefícios da inovação podem ser vistos em empresas, mas também em pessoas, grupos, organizações, países e regiões, sendo um reflexo da mundialização. A partir da inovação, é possível reunir valor aos produtos e serviços de uma organização, fazendo com que, ao menos por um momento, diferencie-se do ambiente competitivo commoditizado que a globalização nos impôs. As operações de uma empresa, os produtos, serviços, podem ser afetados pela tecnologia, pois a comunicação com os clientes está ocorrendo em tempo real, nos dias atuais. É a velocidade e a qualidade dessa comunicação que irá direcionar o desempenho efetivo de muitas organizações.

O empresário está entre a inovação e o mercado, ou seja, é visto como intermediário, tendo como responsabilidade a revolução. Nesse contexto, a existência de competição é fundamental para que o próprio ambiente propicie a busca por inovações (CHACON; MOREIRA, 2011).

Segundo Carvalho (2011), o grau de importância da inovação está relacionado com a competitividade. Muitas vezes, quanto mais inovadora for uma organização, maior será sua competitividade e sua posição perante o mercado em que atua. Bessant (2009) e Carvalho (2011) defendem que a inovação é um diferencial para as organizações de todas as atividades e porte. Se não houver mudanças no que a empresa oferece, cria e disponibiliza para o mercado, a mesma corre o risco de ser superada por seus concorrentes.

Para Bautzer (2009), inovar é preciso, porque o comportamento de compra do cliente tem se modificado. Hoje, ele faz parte de muitas comunidades virtuais ao mesmo tempo, é imediatista, possui fácil acesso às informações, é sensorial e possui um comportamento de compra complexo e relacionado com experiências anteriores. Dependendo do segmento da empresa, as forças tecnológicas podem significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. As forças tecnológicas podem trazer melhoramentos científicos, inovações nas áreas de comunicação, transmissão de informação, etc..

Para Bautzer (2009), as inovações são fundamentais, porque permitem que as organizações acessem novos conhecimentos, novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, aumentem o valor de suas marcas e percebam novos nichos latentes de mercado. Sendo assim, o consumidor poderá fazer novas escolhas, direcionando o seu desejo de compra, podendo ter um comportamento de fidelidade.

Bautzer (2009), complementa que as organizações buscam inovar em produtos e serviços por meio da percepção do consumidor e de seu grau de exigência contínua. Essas inovações sofrem pressão por meio do mercado, fazendo com que se busque a mudança no melhoramento contínuo dos projetos inovadores.

Dessa forma, para que a comunicação seja efetiva, pode-se utilizar ferramentas inovadoras, devido à inovação estar focando, cada vez mais, a combinação, compartilhamento e distribuição de conhecimento, fazendo com que os canais e mecanismos escolhidos para se comunicarem sejam de extrema importância (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008), e fazendo com que as ferramentas e processos adequados sejam um grande diferencial para se saber o que se pode alcançar (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, definição da unidade de análise, as técnicas utilizadas para obter os dados, técnica de análise de dados e as limitações do método.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem natureza descritiva e exploratória. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como propósito essencial descrever as características de um grupo, fenômeno, ou estabelecer relação entre variáveis. E, ainda, segundo o mesmo autor, a pesquisa exploratória é realizada com a finalidade de proporcionar visão do todo, de tipo aproximativo, com relação a um episódio.

Nesta pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, o qual, conforme Yin (1981, apud GIL, 1999, p 23) “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.” Esse método foi escolhido por que será necessário investigar a forma em que ocorre a comunicação dentro do projeto Serralheiros, cenário no qual esse grupo de empresas está inserido.

A partir do que Yin (2001) apresenta, este estudo pode ser considerado uma investigação que mantém as características holísticas e importantes de situações reais. Para Vergara (2003), é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou, mesmo, país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Para selecionar o caso que foi estudado nesta pesquisa, foram definidos alguns critérios. São eles:

- acessibilidade do pesquisador, ou seja, a possibilidade de obter a maior quantidade de dados referentes ao caso estudado;
- existência de, pelo menos, 20 atores que interajam, diretamente, para que seja possível analisar o processo de comunicação;
- possibilidade de acompanhamento de diferentes ações do projeto.

Diante desses critérios, foi escolhido, como caso a ser estudado nesta pesquisa, um projeto coletivo do SEBRAE/RS, denominado **Projeto Serralheiros**. Além de atender aos critérios apontados anteriormente, esse projeto vem enfrentando problemas de comunicação, dificultando, assim, a operacionalização do mesmo. Além disso, participam do projeto 59 empresários, 2 gestores de projetos do SEBRAE/RS, 1 representante da Gerdau e 5 consultores. O projeto iniciou em agosto de 2013 e tem o prazo para terminar em dezembro de 2014, o que possibilita o acesso a dados sobre eventos anteriores, bem como atuais e futuros.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados, foram utilizadas as técnicas de entrevista em profundidade e observação.

A entrevista em profundidade, segundo Gil (1999), é uma técnica em que o pesquisador segue um roteiro de perguntas que são aplicadas aos atores envolvidos com o caso, com o intuito de coletar as informações de interesse da investigação. Essas entrevistas foram realizadas com a gestora anterior do projeto, o novo gestor, um representante da Gerdau (patrocinadora do projeto), seis empresários e três consultores setoriais, sendo dois ligado ao SEBRAE/RS e um a Gerdau. Assim, pretendeu-se compreender o processo de comunicação a partir da visão de diferentes atores, possibilitando a triangulação de dados. As entrevistas foram realizadas, presencialmente, pelo pesquisador, sendo gravadas e transcritas posteriormente. A entrevista com o atual gestor do projeto teve uma curta duração devido ao fato de ele estar à frente das ações há pouco tempo. As demais entrevistas com pouca duração foi pelo fato de os entrevistados terem sido objetivos com relação às informações que estavam transmitindo.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

	Função	Data da entrevista	Duração da entrevista
Entrevistado 1	Empresário	11/02/2014	14 minutos
Entrevistado 2	Empresária	11/02/2014	16 minutos
Entrevistado 3	Empresário	11/02/2014	10 minutos
Entrevistado 4	Empresário	12/02/2014	15 minutos
Entrevistado 5	Empresária	12/02/2014	06 minutos
Entrevistado 6	Empresário	13/02/2014	07 minutos
Entrevistado 7	Gestor	14/02/2014	05 minutos
Entrevistado 8	Gestora	14/02/2014	06 minutos
Entrevistado 9	Consultora Sebrae	15/02/2014	09 minutos
Entrevistado 10	Consultor Sebrae	15/02/2014	08 minutos
Entrevistado 11	Responsável Gerdau	17/02/2014	15 minutos
Entrevistado 12	Consultor Gerdau	19/02/2014	21 minutos

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Gil (1999), a observação é utilizada com o propósito de obter as informações sobre a rotina presente no ambiente pesquisado, havendo a possibilidade de surgirem evidências que podem explicar/elucidar alguns dados coletados a partir das entrevistas.

O pesquisador participou como observador das reuniões com os empresários e no cotidiano do gestor do projeto. Participou de duas reuniões para as quais foram convidados todos os atores envolvidos. Quanto à rotina do projeto, o pesquisador acompanhou o trabalho do gestor durante dois dias *in loco*, com o objetivo de identificar as dificuldades que acontecem no dia-a-dia.

Quadro 2 – Descrição das reuniões observadas

	Nº de participantes	Funções dos Participantes	Pauta da reunião / Rotina observada	Data	Duração
Reunião 1	28	Gerente Sebrae, Gestor e Gestora do Sebrae, Consultora Sebrae, responsável Gerdau, consultor Gerdau e 22 empresários.	Despedida da Gestora e apresentação do novo gestor que irá conduzir o projeto. Apresentação dos resultados de 2013 e entrega dos certificados das empresa-destaque. Janta de confraternização.	19/12/13	04 horas
Reunião 2	17	Gestor, consultor Sebrae, consultor Gerdau e 14 empresários.	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento - Parcelamento - Inadimplência - Cronograma - Noções de segurança no uso das máquinas <p>O gestor apresentou o valor de investimento do projeto e as formas de parcelamento e salientou a inadimplência. Os empresários reclamaram que a inadimplência, muitas vezes, acontece devido a não terem recebidos os boletos. Após, o gestor apresentou o cronograma com as ações que irão acontecer em 2014, quando o consultor da Gerdau fez intervenções, explicando algumas reclamações dos empresários de ações anteriores e colocando que já estão sendo trabalhadas essas reclamações para que não ocorram mais.</p> <p>Na reunião, também, houve a presença de um técnico da Bosch, orientando os empresários com relação a dúvidas e quanto à segurança na utilização das suas máquinas.</p>	27/02/14	02 horas e 25 minutos

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo que Bardin (1977 apud TRIVIÑOS, 1995, p. 160) conceitua como:

[. . .] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Dessa forma, definiu-se como categorias de análise os elementos do processo de comunicação, já que o objetivo do estudo é compreender como se dá esse processo no Projeto Serralheiros: 1) Canal, 2) Feedback, 3) Fontes, 4) Receptor, 5) Importância da comunicação e 6) Melhorias no processo.

As entrevistas realizadas foram inseridas no software Nvivo 10 na íntegra e codificadas nas categorias antes definidas. Posteriormente, as codificações foram analisadas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esta pesquisa apresentou algumas limitações, tais como:- resistência dos empresários para responder algumas perguntas, devido à proximidade do pesquisador com a gestora anterior, bem como com o gestor atual do projeto. Quando comentavam algo que havia acontecido, tentavam justificar as causas; - falta de tempo do empresário para responder a entrevista. Os empresários que participam do projeto fazem tanto a gestão do seu negócio, como estão envolvidos com a produção, atendimento ao cliente e demais áreas, fazendo com que seu dia se torne corrido para realizar todas as atividades;- incompatibilidade de agenda com consultores.

Para minimizar essas limitações, o pesquisador abordou o trabalho junto aos empresários com o objetivo de criar sugestões de melhorias para este ano de 2014 e realizou entrevistas com alguns consultores em finais de semana, por meio do Skype e, fora do horário comercial, com os empresários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão discutidos os dados coletados junto aos atores envolvidos no Projeto Serralheiros, por meio de entrevistas. Foram definidas as seguintes categorias para serem analisadas: 1) Canal, 2) Feedback, 3) Fontes, 4) Receptor, 5) Importância da comunicação e 6) Melhorias no processo.

4.1 CANAL

Os empresários de micro e pequenas empresas, normalmente, executam todo tipo de atividade dentro da organização, desde a gestão, até o operacional. E isso não é diferente no caso dos empresários que participam do Projeto Serralheiros. Eles estão na linha de frente e, normalmente, fora da empresa para poder atender seu cliente. Sendo assim, muitos deles não têm o hábito de usar alguns tipos de tecnologia em seu negócio, tanto na forma de se comunicar com o seu cliente, como dentro do projeto, com o consultor, gestor e empresários.

“Com relação aos avisos das capacitações, eles me ligam e por e-mail, só que o meu e-mail está no computador da XXX, da minha filha. Fica com ela lá e, às vezes, eu não sei, ela não traz; às vezes, eles me ligam também. É por e-mail e por telefone. Eles me mandam e-mail, mas eu não tenho o hábito de enviar e-mail aos empresários. É isso aí, é tudo com ela; eu nem uso a internet. Eu tenho um computador, aí eu nem” [...].

(Entrevista 03).

Muitos deles não têm o conhecimento da ferramenta e-mail e não possuem computadores para poder se familiarizar com esse tipo de tecnologia e poder se inserir nesse universo. Outros precisam utilizar o serviço de *lan houses* para poder acessar as mensagens, pois não possuem computador. Ou seja, além de estarem ocupados com as atividades relacionadas ao trabalho operacional, precisam dispor de tempo para buscarem essas informações em outros lugares, sem contar o custo envolvido para acessar os computadores em *lan house*. Devido à falta de tempo e de habilidade com a tecnologia, acabam não acessando as mensagens enviadas.

“Não tô utilizando ainda, principalmente pela falta do computador e por não ter recomeçado o meu trabalho ainda, mas já tenho uma familiaridade com os meios eletrônicos”(Entrevista 6)

Esses depoimentos mostram que o grupo de empresários que participa do Projeto Serralheiros pode não estar acompanhando a evolução nas formas de se comunicar. Além

disso, o gestor do projeto está utilizando uma forma de enviar as informações aos empresários que não é aceita por todos, fazendo com que se tenha falhas na comunicação, ou seja, o gestor não está conhecendo o perfil do público que faz parte do projeto.

Essa atitude parece ir de encontro à afirmação de Dubrin (2006) que defende que, para minimizar as barreiras de comunicação com outra pessoa que não tem a sua mesma forma de comunicação, é importante se colocar no lugar do outro, ou seja, valorizar o tipo de comunicação que o indivíduo tem preferência. No entanto, Teixeira (2007) afirma que, com a chegada da internet e a otimização da comunicação nas organizações, o e-mail está, cada vez mais, presente no cotidiano das empresas. Essa situação não é comum no grupo estudado. A mensagem eletrônica pode ser usada tanto para o público interno, bem como para o externo, ou seja, tanto para se comunicar com colegas, mas também para se comunicar com clientes e fornecedores.

Para acontecer a comunicação entre os participantes do projeto, é utilizado, principalmente, o telefone. É por meio de ligações e mensagens enviadas para o celular que se consegue ter um retorno imediato, devido ao fato de todos terem acesso ao equipamento, além da facilidade de manusear essa tecnologia.

“Telefone principalmente, muita, bastante ligação, né? Os que são mais efetivos é telefone, mensagem torpedo pro celular. Também uma coisa que eu vi que funciona com eles é visita pessoal, ir até a empresa, e o menos eficiente de todos é o e-mail que a maioria ainda não possui, mas a gente até utiliza porque pra alguns funciona, mas tu não consegue atingir todos. Pra atingir todos, realmente, hoje é telefone, é pegar e ligar.”

(Entrevista 8).

Dentro do projeto, também, existe a comunicação presencial, que é quando os consultores visitam as empresas para realizar seus trabalhos; essa é uma forma que é bem aceita pelos empresários, pois já se realiza toda a combinação das agendas de visitas no momento, não havendo problemas posteriores de falha na comunicação.

“Eu, particularmente, quando vou na consultoria, no final, eu já deixo agendado o próximo encontro. Então, já marco naquele momento mesmo. Eventualmente, quando eu preciso trocar ou alterar alguma data, eu uso o e-mail e se ele não me responde, ou se eu sei que é um empresário que não gosta muito de usar e-mail, daí eu ligo, ligo mesmo, através do celular”. (Entrevista 9).

Isso evidencia que os indivíduos têm maior facilidade de se comunicar com as pessoas que usam a mesma forma de comunicação. Para romper as barreiras de comunicação com outra pessoa que não tem a sua mesma forma de comunicação, é importante colocar-se no

lugar do outro, ou seja, valorizar o tipo de comunicação que o indivíduo tem preferência (DUBRIN, 2006).

A figura 2 evidencia que as palavras Projeto, Gente e E-mail são as mais utilizadas pelos entrevistados quando questionados acerca do tema.

Figura 2 – Frequência de Palavras encontradas na categoria Canal, obtida a partir do NVIVO 10



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as evidências, é possível verificar que a comunicação mais eficaz é por meio de visitas presenciais, o que está relacionado na palavra projeto e gente, que é quando os empresários recebem a visita de consultores em suas empresas. Já o e-mail, também, é uma forma de comunicação dentro do projeto, que acontece entre a gestora com o representante da Gerda e consultores e, também, com os empresários e vice-versa. Porém, percebe-se que esse canal não é tão efetivo quando se fala dos empresários, já que nem todos possuem a familiaridade com essa tecnologia.

4.2 FEEDBACK NO PROCESSO

O Projeto Serralheiros vem enfrentando certas dificuldades, fazendo com que alguns empresários sintam-se prejudicados e insatisfeitos com a gestão do mesmo. As capacitações oferecidas no projeto acontecem em Porto Alegre, o que obriga os participantes a se deslocam

para a capital para participarem delas. Essa situação já gera certa resistência. Além do deslocamento, muitas vezes, chegam ao local onde o curso será oferecido e não há participantes suficientes, ou o consultor ainda não está disponível.

“Aí tu vai nos cursos, na última que eu fui, porque foi a gota d’água, nós tava lá na Macrosoft esperando a professora e a XXX tinha mandado ela ir pro SEBRAE/RS, lá no centro. O curso era, a XXX passou o endereço errado pra professora.”

(Entrevista 2)

“Aí deu oito e meia, era sete horas, era oito horas, oito e meia, ela passou o endereço errado, oito horas, oito e meia, oito e quarenta e cinco, nove horas, e nós tentando ligar pra XXX, e ela não atendia. Aí a mulher disse não, mas tá marcado aqui, o curso é aqui hoje, tá marcado... Pediram café, tá tudo pronto e a professora não aparecia, daqui a pouquinho ela liga, ah, vocês tão aí esperando, eu vou aí, e o curso era muito bom, muito interessante, mas quem é que tava? Eu, o XXX, o XXX e o XXX, 4 pessoas, 3 empresas. Só tinha nós, e o curso era muito bom, o que que era? Compra conjunta.”(Entrevista 2)

Com base nos depoimentos apresentados, pode-se dizer que houve falhas de comunicação entre a gestora anterior do projeto e a consultora que estava agendada para ministrar a capacitação, pois estava alinhado com os empresários que o curso iria ocorrer em um local, e a consultora foi enviada para outro. Conforme Matos (2009), isso faz acreditar que a falta de comunicação pode confundir no pensar, no fazer e no viver. Também, deixa incapaz de haver relacionamentos, compreensão e solidariedade. O indivíduo desenvolve-se e realiza suas atividades devido a sua comunicação para poder interagir com outras pessoas e com a sociedade. A ausência de comunicação pode gerar complicações. Além disso, a dificuldade de dialogar é uma das dificuldades para conseguir encontrar soluções para situações referentes à falta de comunicação, acarretando em muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas organizações.

Esse grupo também participa de visitas técnicas, e uma delas foi realizada na empresa XXX, para os empresários conhecerem todo o processo produtivo e a empresa.

“Enviaram e-mail para nós, para nós marcar, por exemplo, inclusive o XXX, todo pessoal, passa por e-mail, vê o número do teu calçado, disto, daquilo para fazer uma visita na empresa XXX numa quinta-feira. Então, o pessoal saí, tudo certinho, chega na empresa XXX e a empresa XXX não tava nem sabendo da visita, íamos almoçar no refeitório da empresa. Sabe o que a empresa XXX fez para não ficar tão

chato, tão feio? A empresa XXX pagou um churrasco para o pessoal que foram numa churrascaria bacana, uma churrascaria nova lá em XXX, tipo o pessoal sair de SAP para almoçar numa quinta-feira, entendeu.” (Entrevista 1)

“Na empresa XXX, eu acho que houve falha, mas acho que foi por parte da empresa XXX porque a gente marcou uma visita técnica e chegamos lá para a visita no dia, e o pessoal da empresa XXX não estava sabendo. Quer dizer, o nosso consultor com uma pessoa da empresa XXX, marcou a visita, agendou, só que essa pessoa eu acho que não passou esta informação lá dentro. Então, quando a gente chegou lá, veio um técnico de segurança do trabalho e não queria autorizar a visita e aí, quando ele autorizou, nós não podíamos descer do ônibus, daí nós nem queria ir, aí, foi pra lá, foi pra cá, consegui pra gente descer em dois pontos do ônibus, mas a gente não visitou nenhuma fábrica, e outra, eu já tinha participado de outra visita técnica na empresa XXX e a gente visitou todas as fábricas. A gente caminhou dentro das fábricas e agora nesta última não ocorreu por falha na comunicação.” (Entrevista 4)

Conforme as entrevistas acima, a comunicação entre o consultor e os empresários estava alinhada, porém a do consultor com a empresa que seria visitada, não. Verifica-se, então, que não está ocorrendo um processo de comunicação eficiente entre todos os envolvidos no projeto. Sendo assim, pode-se comprovar o depoimento acima a partir do que Teixeira (2007) expõe que, para ocorrer uma comunicação, são essenciais seis elementos: emissor, receptor, mensagem, código, canal e contexto. Cada um tem a sua função no processo de comunicação e, se ocorrer alguma falha em um deles, pode acarretar em prejuízo ou em invalidação no que se quer comunicar.

A partir das observações realizadas nas reuniões do grupo, percebe-se que há feedback dos empresários para o gestor do projeto, pois, em uma das reuniões, o gestor apresentou todo o cronograma do projeto e abriu tempo para conversação com os empresários, quando eles colocaram algumas dificuldades que enfrentaram nas ações de que participaram dentro do projeto. Entretanto, esses momentos de feedback parecem não ser muito rotineiros, não existindo momentos definidos para isso durante o projeto.

4.3 FONTES DO PROCESSO

Em um processo de comunicação, a fonte do processo é composta por dois sub-elementos: mensagem a ser enviada e codificação da mensagem. Dessa forma, essa categoria foi analisada a partir dessas duas unidades.

4.3.1 Mensagem a Ser Enviada

No Projeto Serralheiros, a comunicação sempre é realizada com o proprietário das micro e pequenas empresas participantes, pois as soluções oferecidas pelo SEBRAE/RS têm foco na capacitação do gestor e não dos funcionários.

“Na empresa, a gente sempre se comunica com o gestor da empresa, né, porque este é um ponto importante da consultoria do SEBRAE, é que ela deve sempre ser com o proprietário porque, na pequena empresa, todas as ações estão diretamente ligadas ao proprietário, né, então, é ele que coordena a equipe, é ele que estabelece as estratégias, ele que atende os consultores, é ele que está no mercado, vendendo, né, fazendo orçamento, então, é com ele, todo o contato é com o gestor mesmo da empresa.”(Entrevista 9)

4.3.2 Codificação da Mensagem

Para que a mensagem seja compreendida, é necessário que o gestor e os consultores codifiquem de uma forma com que o empresário consiga entender o que se quer transmitir.

“Ah, porque existe como projeto ele precisa ter, digamos assim, tu faz um planejamento no início, tu comunica, né, as empresas, às vezes, têm dois fatores, um é esse tipo de público que ele precisa tá sendo lembrado o tempo inteiro desse cronograma, eles não têm muito hábito de tu passar uma programação, e eles mesmos se organizarem. Então, tu tem que tá sempre lembrando e reforçando a informação com eles.” (Entrevista 8)

Pode-se confirmar as falas dos entrevistados acima com Robbins (2005), que afirma que, a partir da comunicação, são transmitidas informações necessárias para que os indivíduos possam tomar decisões com uma maior quantidade de evidências. Mas, a comunicação vai além, isto é, ela precisa ser compreendida. E (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008) afirmam

que, para a comunicação ser efetiva, pode-se utilizar ferramentas inovadoras, devido à inovação estar focando, cada vez mais, combinação, compartilhamento e distribuição de conhecimento, fazendo com que os canais e mecanismos escolhidos para se comunicarem sejam de extrema importância, o que faz com que as ferramentas e processos adequados sejam um grande diferencial para sabermos o que podemos alcançar (GIBSON e SKARZYNSKY, 2008).

4.4 RECEPTOR

No processo de comunicação, o receptor é composto por dois sub-elementos: mensagem recebida e mensagem decodificada, utilizados para analisar essa categoria.

4.4.1 Mensagem Recebida

A comunicação, dentro do Projeto Serralheiros, é realizada, principalmente, entre o gestor e os empresários, ou seja, os serralheiros. Mas também ocorre comunicação do gestor com os empresários, entre os empresários e com a parceira do projeto, a Gerdau. Isso significa que, na maioria das vezes, o receptor da mensagem é o empresário.

“A Gerdau entra em contato comigo, a Gerdau lá de São Paulo, eu já dei entrevista para dois jornal, uma revista agora, semana passada. De vez em quando, eles entram em contato comigo. O XXX da Gerdau já veio aqui me visitar, e o pessoal da Gerdau fora do projeto, eu tenho contato com eles assim a hora que precisar. A Gerdau te dá todo o suporte que precisar, se tu tiver uma dúvida a respeito de um material tu pode ligar para a Gerdau, eles prontamente . Eles se comunicam comigo por telefone.”(Entrevista 4)

4.4.2 Mensagem Decodificada

Para que se consiga realizar a gestão do projeto, o consultor e o gestor precisam enviar as comunicações de forma com que todos possam compreender o que está sendo comunicado.

“Quando estava sendo feita as oficinas, a nossa comunicação era mais pessoal mesmo, no ano de 2012, no Qorpo Santo, espaço cultural, a gente tinha uma reunião por mês de 4 horas ou até de 8 horas que eram as oficinas. A gente ficava então 8 horas,

começava às duas da tarde e ia até a noite, então a gente ficava aquele período junto ali e daí a conversa, trocava ideias, mas, depois, não tínhamos o hábito de se comunicar por e-mail, eu particularmente muito pouco.” (Entrevista 1)

Baseando-se nos relatos, é possível perceber que, dependendo da forma de comunicação e com que ator se está comunicando, o receptor consegue entender a mensagem recebida. Sendo assim, dentro de uma empresa, a comunicação é essencial para que as pessoas expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação é uma facilitadora para decisão, pois, em todo grupo, existe comunicação e transferência de significados entre seus participantes. Mas, a comunicação vai além, isto é, ela precisa ser compreendida (ROBBINS, 2005).

4.5 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Um fator essencial dentro do Projeto Serralheiros é a comunicação, pois somente com ela que se consegue rodar o projeto e alcançar os resultados esperados.

“Mas no projeto é extremamente importante no aspecto de os empresários se sentirem situados dentro do projeto, né? Seguidamente, quando eu vou nas consultorias, eles perguntam o que vai acontecer na semana que vem, o que vai acontecer mês que vem, então a comunicação é fundamental em termos de projeto.”(Entrevista 10)

“É fundamental para que se possa alcançar seus objetivos. O projeto tem objetivo, e tem que se ver se está sendo alcançado e só com a comunicação para saber as informações.” (Entrevista 11)

Matos (2009) afirma que a comunicação é a força que movimenta a vida das pessoas, das organizações e das sociedades. Sem ela, não obtemos informação, não levamos ao extremo o conhecimento, não amadurecemos experiências, não aprofundamos relações. Sem a comunicação, não somos capazes de solucionar simples problemas, pois, dificilmente, algo se realiza sem haver prévia comunicação. Ou seja, ela é o elo que direciona as atividades e relações de indivíduos.

Neste projeto, existe tanto a comunicação interna, como a externa. A primeira refere-se ao gestor e os demais envolvidos dentro do SEBRAE/RS, ou seja, é a que se foca nos funcionários que estão, diretamente, ligados à organização (Matos, 2009). Essa comunicação é efetiva dentro da instituição, desde o planejamento do projeto, que envolve vários atores da empresa, até a realização das atividades previstas, pois existem instruções normativas que são, rigorosamente, seguidas.

“A comunicação, ela faz parte do processo do projeto, né? Ela é um dos pontos do projeto, né? Existe um plano de comunicação que tem que ser traçado, tanto a comunicação com o empresário, como a comunicação interna dentro do projeto, qualquer modificação de que tu vai ter que fazer de cronograma, né, existe uma parte dentro do projeto que é a comunicação que tu tem tanto que informar o empresário, quanto os expostos do projeto.” (Entrevista 7)

A comunicação externa refere-se ao SEBRAE/RS, Gerdau, consultores e empresários, sendo assim, é a destinada a clientes, fornecedores, organizações concorrentes, mídia, governo, órgãos públicos e à sociedade de um modo geral (Matos, 2009)

“E também se acontece como em qualquer projeto, né, as alterações, alguma adaptação, alguma mudança que precisa ocorrer, tu precisa comunicar isso pra eles, então tu precisa. A comunicação é de extrema importância pra avisar essas modificações e reforçar aquilo que já foi combinado e também eles, né, alguma necessidade que eles tenham de trazer pra gente, ou algo que não está tão adequado, que eles gostariam de mudar, alguma sugestão, a gente precisa receber essa informação. Então a comunicação tem que ocorrer nas duas vias, né?” (Entrevista 8)

Ainda Matos (2009) caracteriza ambas como o envolvimento da organização com seu público interno e externo, abraçando um agrupamento de procedimentos e técnicas atribuídas à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre o seu desempenho, resultados, missão, etc..

A figura 3 salienta as palavras gente, projeto e importante, afirmando os depoimentos acima com a importância dada para a comunicação dentro do projeto.

Figura 3 – Frequência de Palavras encontradas na categoria Importância da Comunicação, obtida a partir do NVIVO 10



Fonte: Dados da pesquisa

Essas três palavras são de fundamental importância, porque, se não houver gente, não existe a comunicação, se não houver a comunicação, não existe um grupo participante do projeto, ou seja, a comunicação é essencial para que o projeto exista e que seja desenvolvido.

4.6 MELHORIAS NO PROCESSO

Conforme se viu anteriormente, é de extrema importância a comunicação para ocorrerem as ações do projeto, mas também verifica-se que estão ocorrendo algumas falhas. Sendo assim, é fundamental que se tenha melhorias nesse processo. Muitos empresários reconhecem que precisam se atualizar e se inserir no universo de outras tecnologias.

“Uso porque, olha, eu acho que tá faltando um curso de informática para eu saber lidar isso aí, mas eu já tô meio avançado, eu acho que eu não vou querer este curso, mas eu não sei lidar com isso aí. Acho mais tranquilo o telefone.” (Entrevista 3)

“Muitos deles pedem cursos de informática, e tem muito pouca cultura nesse sentido e gostariam muito de desenvolver essa parte de informática que eles não conhecem. Computador para eles é bicho de sete cabeças.” (Entrevista 10)

“Tem que ter habilidade na comunicação porque se tem algum empresário que não tem muita habilidade na informática, tem que ligar e que, ou seja, tem que ter o canal certo para cada tipo de empresário, aquele, que não tem habilidade na informática tem que falar por telefone ou pessoalmente e aqueles que tem habilidade, aí, sim, pode contatar pela internet, mas é fundamental.” (Entrevista 10)

“Eu acho que o pessoal que participa do projeto estão um pouco atrasado, a maioria, a grande maioria no caso do projeto que eu participo não estão ligado ainda com a internet, não usam como ferramenta, então, acho que eles estão um pouco atrasados ainda nessa parte assim. Eu acho que há necessidade de melhora. Eu vejo que tem alguns que ligam para mim para saber de um fornecedor e como eu pesquiso um fornecedor na internet, `as vezes, tu qué um produto novo, hoje a internet tu está ligado com tudo, com o mundo.”

Podemos associar as necessidades citadas nas entrevistas com a afirmação de Robbins (2005). Ele coloca que a comunicação, nas empresas atuais, vem sendo adequada e enriquecida pela informática. Uma das formas é por meio de e-mail, que traz inúmeros benefícios.

Entretanto, neste projeto, existe certa resistência por parte da maioria dos empresários em utilizar algumas ferramentas que exigem certa tecnologia, tais como e-mail, Skype, entre outras, devido ao fato de não estarem familiarizados e, muitas vezes, não possuem os equipamentos necessários, tais como: computadores e acesso à internet.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorre a comunicação no Projeto Serralheiros. Após realizadas as entrevistas, essas foram separadas em categorias, sendo elas: canal, feedback, fontes, receptor, importância da comunicação e melhoria no processo.

A primeira categoria refere-se ao canal de comunicação utilizado no projeto, e os resultados obtidos por meio das entrevistas são de que o canal mais eficaz, dentro do projeto, são as visitas presenciais, e que o e-mail é uma forma que não é bem aceita por todos os empresários, mas que, atualmente, é muito utilizada pelo gestor.

A segunda categoria faz referência sobre o feedback no processo, quando se pode perceber que a comunicação não está alinhada com todos os atores envolvidos no projeto, pois constatou que houve falhas no agendamento das visitas técnicas, devido à falta de comunicação entre os responsáveis pela organização. Mas, percebe-se, por meio das observações realizadas nas reuniões do grupo, que há feedback dos empresários para o gestor do projeto referente a algumas dificuldades enfrentadas nas ações de que os mesmos participaram dentro do projeto. Entretanto, esses momentos de feedback parecem não ser muito rotineiros, não existindo momentos definidos para isso durante o projeto.

A terceira e a quarta categorias referem-se a fontes e receptor, em que podemos verificar que a comunicação dentro do projeto acontece direto com o empresário, por ser ele o tomador de decisões em seu negócio, ou seja, ele que transmite a informação e ele mesmo que recebe, sendo que o empresário tem acesso a essa informação que lhe foi transmitida, dependendo da forma que está sendo utilizada para essa ação.

A quinta categoria aborda a importância da comunicação para a existência do projeto e nota-se que, se não houver a comunicação, não existe o projeto por não ter como desenvolvê-lo e manter as informações atualizadas com todos os atores envolvidos, bem como realizar as ações previstas no cronograma.

A sexta categoria salienta a melhoria no processo, mas percebe-se que os empresários participantes do projeto possuem certa resistência a mudanças, principalmente, tratando-se de algumas tecnologias, muitas vezes, dificultando a comunicação entre todos os atores envolvidos.

Os resultados da pesquisa poderão servir para o gestor do projeto tomar medidas para melhorar a comunicação dentro do projeto e conseguir atingir os objetivos do mesmo com mais qualidade e poder realizar mais ações no mesmo período de tempo. Sugere-se que seja

realizada uma parceria com alguma instituição para que sejam ministrados cursos básicos de informática a fim de que os empresários comecem a se familiarizar com essa tecnologia, e que o gestor realize um mapeamento de todos os empresários e a forma como os mesmos gostariam de ser contatados, formando, assim, pequenos grupos para, a partir daí, direcionar a comunicação correta para cada grupo. Acredita-se que o gestor do projeto possa criar momento de feedback, bimestralmente, com cada grupo formado para poder avaliar como está o andamento das ações que estão sendo realizadas. Também, indica-se que o gestor alinhe com os consultores que realizam as visitas mensais, que os mesmos levem a programação por escrito de mês a mês para cada empresário, solicitando a sua confirmação de presença e que, no termo de adesão do projeto, conste que cada empresa participante tenha que ter, no mínimo, 75% de participação nas ações do projeto; caso contrário, terá que pagar o percentual que foi investido pelo SEBRAE/RS e será desligado do projeto no próximo ano.

Este trabalho pode apoiar outros estudos realizados na área de comunicação dentro de projetos que envolvam grupos de micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BESSANT, John; TIDD, John. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARVALHO, Hélio G.; REIS, Dálcio R.; CAVALCANTE, Márcia. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHACON, T. J. T; MOREIRA C. M. F. Débito Direto Autorizado: uma Inovação em Serviços? . In: Encontro da Anpad, 23. 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GCT/2009_GCT1074.pdf> Acesso em mar. 2014.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GARCIA, F. J; Costa, C. A. Uma Análise dos Critérios de Julgamento do Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica frente aos Conceitos Atuais de Inovação. In: Encontro da Anpad, 23., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GCT/2009_GCT1074.pdf> Acesso em mar. 2014.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. **Inovação, prioridade nº 1: o caminho para transformação nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999, 5 ed.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa , pela via da cultura e do diálogo**. Barueri, SP: Manole, 2009.

NUNO, A. B. R. **Inovação nas organizações: o papel da comunicação organizacional - Um estudo de caso: Nestlé Inova+**. 2011. 80 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 11 ed.

TEIXEIRA, Leonardo **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação** Porto Alegre: Bookman, 2008, 3 ed.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995, 4 ed.

VASCONCELLOS, L. H. R; Marx, R. Como Ocorrem as Inovações em Serviços? Um Estudo Exploratório de Empresas no Brasil. In: Encontro da Anpad, 23., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GCT/Tema%2004/2012_GCT345.pdf> Acesso em mar. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003, 4 ed.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR

- 1) Tu consideras a comunicação entre os atores envolvidos neste projeto importante? Por que?
- 2) Como você se comunica com as empresas participantes do projeto? Por que utiliza esta forma?
- 3) Você encontra dificuldades de se comunicar com as empresas participantes do projeto? Por que?
- 4) Dentro do projeto você utiliza meios de comunicação eletrônicos para se comunicar com as empresas participantes? Esta forma de comunicação possui aceitação pelos empresários?
- 5) Você acha que a comunicação é importante para a gestão do projeto? Por que?
- 6) Como você acha que a comunicação neste projeto poderia ser melhorada? Você vê necessidade?
- 7) O que você pensa que poderia ter como benefício na gestão do projeto se pudesse conversar com os empresários participantes do projeto de uma forma mais rápida?
- 8) Quando você precisa comunicar algo sobre o projeto, como isto acontece?

APÊNDICE 02 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CONSULTORES

- 1) No teu ponto de vista, que importância tem a comunicação neste projeto que participas?
- 2) Com quais atores do projeto você se comunica? Como isso ocorre? Por que utiliza esta forma?
- 3) Você encontra dificuldades de se comunicar com os participantes do projeto? Por que?
- 4) Dentro do projeto você utiliza meios de comunicação eletrônicos para se comunicar com os atores envolvidos? Esta forma de comunicação possui aceitação por todos? Por quê?
- 5) Qual é o “peso” da comunicação para a realização das ações do projeto? Por que?
- 6) Como você acha que a comunicação neste projeto poderia ser melhorada? Você vê necessidade?
- 7) Poderia haver benefícios no seu trabalho dentro do projeto se pudesse conversar com os atores envolvidos no projeto de uma forma mais rápida? Quais benefícios? Por quê?

APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SERRALHEIROS

- 1) Tu consideras a comunicação entre os participantes deste projeto importante? Por que? Quais pessoas tu achas mais importante manterem contato?
- 2) Como você se comunica com os participantes do projeto? Por que utilizas esta forma?
- 3) Você encontra dificuldades de se comunicar com os atores envolvidos no projeto? Por que?
- 4) Você possui fácil acesso a internet? Utiliza para se comunicar?
- 5) Dentro do projeto você utiliza meios de comunicação eletrônicos para se comunicar com os demais participantes e gestor do projeto? Por que?
- 6) Você acha que a comunicação é importante para o seu negócio? Por que?
- 7) Como você acha que a comunicação neste projeto poderia ser melhorada? Você vê necessidade
- 8) O que você pensa que poderia ter como benefício se pudesse conversar com todos os participantes do projeto?
- 9) Quando as pessoas precisam comunicar algo sobre o projeto, como isto acontece?

APÊNDICE 04 – ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESA PARCEIRA

- 1) Tu consideras a comunicação entre os atores envolvidos neste projeto importante? Por que?
- 2) Como você se comunica com o gestor e com as empresas participantes do projeto? Por que utilizas esta forma?
- 3) Você encontra dificuldades de se comunicar com o gestor e com as empresas participantes do projeto? Por que?
- 4) Neste projeto você utiliza meios de comunicação eletrônicos para se comunicar com o gestor e com as empresas participantes? Esta forma de comunicação possui aceitação pelo gestor e empresários?
- 5) Você acha que a comunicação é importante para o projeto? Por que?
- 6) Como você acha que a comunicação neste projeto poderia ser melhorada? Você vê necessidade?
- 7) Quando você precisa comunicar algo sobre o projeto, para quem você comunica? Como isto acontece?