

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

## GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS INTERNACIONAIS

Autor: Anderson Candido Oliveira

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Profº. Sérgio Bulgacov

Curitiba  
2004

## **Agradecimentos**

*Agradeço primeiramente a Deus, autor e consumidor de minha fé, fonte de toda a sabedoria e conhecimento.*

*Agradeço a minha mãe Solange por ter plantado em mim o desejo de sempre alcançar grandes alvos.*

*Agradeço a minha amada esposa Patrícia pelo apoio e pelo amor incondicional, sem os quais não teria chegado ao fim de mais esta etapa.*

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>V</b>
<b><u>1. INTRODUÇÃO .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
1.1 <b>FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
1.2 <b>OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>8</b>
1.3 <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>8</b>
1.4 <b>ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>8</b>
1.5 <b>METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b><u>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
2.1 <b>O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
2.2 <b>COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....</b>	<b>14</b>
2.3 <b>FACILITADORES E DIFICULTADORES À COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
<b><u>3 - DADOS DA EMPRESA E ANÁLISE.....</u></b>	<b><u>28</u></b>
3.1 - <b>O AMBIENTE E OS PARTICIPANTES E SUAS DISTINÇÕES COMUNS DOS PROJETOS INTERNACIONAIS DA EMPRESA.....</b>	<b>28</b>
3.2 - <b>INCIDENTES CRÍTICOS DE COMUNICAÇÃO NOS PROJETOS INTERNACIONAIS DA EMPRESA.....</b>	<b>29</b>
3.3 - <b>MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA MINIMIZAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS NOS PROJETOS INTERNACIONAIS DA EMPRESA. ....</b>	<b>31</b>
3.3.1 - <b>DESENVOLVIMENTO DA IDÉIA .....</b>	<b>31</b>
3.3.2 - <b>CODIFICAÇÃO .....</b>	<b>33</b>
3.3.3 - <b>TRANSMISSÃO .....</b>	<b>34</b>
3.3.4 - <b>RECEBIMENTO.....</b>	<b>36</b>
3.3.5 - <b>DECODIFICAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
3.3.6 - <b>USO E RETROINFORMAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
<b><u>4 – RECOMENDAÇÕES .....</u></b>	<b><u>39</u></b>

<b>4.1. BALANCEAMENTO ENTRE REUNIÕES VIRTUAIS E REAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2. DIMINUIÇÃO DE INTERMEDIÁRIOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3. ESTABELECEM Bases de Significados.....</b>	<b>40</b>
<b>5 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>6- BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>43</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	12
FIGURA 2 – BARREIRAS À OPERAÇÃO DA COMUNICAÇÃO.....	25

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – VANTAGENS DAS MENSAGENS ORAIS E ESCRITAS .....	13
QUADRO 2 – BARREIRAS À COMUNICACAO EFICAZ .....	19

# 1. INTRODUÇÃO

Para DAVID I CLELAND (1999), a grande maioria dos atritos, frustrações e ineficiências em nossas relações com as outras pessoas é causada pela pobreza nas comunicações. Apesar de vivermos na chamada “Era da Informação” e de todos os avanços tecnológicos ligados a disseminação e armazenamento de dados, podemos constatar que há pouca comunicação. Ou seja, tem-se muitos dados, consegue-se transformá-los em informação, mas existem muitas falhas no processo de se fazerem entendidas as idéias e intenções.

No ambiente de projetos, este tipo de problema é muito comum. Segundo o PMI (*Project Management Institute*), um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Esta criação parte de uma idéia inicial, que deve ser transmitida ou comunicada, para que possa ser aceita e posta em prática. Como este processo é estritamente humano e depende da habilidade da pessoa em transmitir a idéia, caso haja uma falha neste processo comunicativo, os problemas decorrentes disso tendem a se acumularem e agravarem-se ao longo do tempo.

Se já não bastassem as dificuldades de comunicação entre pessoas que estão inseridas em uma mesma empresa dentro de uma mesma região ou país, torna-se ainda mais complicado quando as relações precisam ocorrer entre os membros de uma equipe multi-cultural, residentes em diferentes países ao redor do mundo e que falam línguas diferentes.

Esta é uma situação muito comum na empresa Exxon Mobil, que é a maior empresa de petróleo do mundo e que atua em todos os continentes do globo, que está sempre em processo de mudança para poder adequar-se ao mercado e manter-se na posição de liderança em que se encontra. Devido a estas mudanças, muitos projetos são conduzidos ao mesmo tempo em diversas áreas de atuação, sempre com o objetivo de aumentar a produtividade e lucros, tendo sempre como base a padronização de processos .

Para que se tenha sucesso em projetos internacionais, a comunicação entre os membros de uma equipe, o Gerente de Projeto e todos com os *stakeholders*, torna-se fundamental para o sucesso do empreendimento.

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

Conforme o exposto nesta introdução e conforme a revisão da literatura, o embasamento teórico e a metodologia que se apresentarão nas etapas seguintes, esta pesquisa tem como objetivo responder ao seguinte problema:

**QUAIS OS MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA MINIMIZAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS NOS PROJETOS INTERNACIONAIS DA EXXONMOBIL?**

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Caracterizar os mecanismos de comunicação que podem ser utilizados para minimizar as diferenças culturais aos projetos internacionais da Exxon Mobil.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Descrever o ambiente e os participantes e suas distinções comuns nos projetos internacionais da empresa.

Descrever incidentes críticos de comunicação nos projetos internacionais da empresa.

Identificar mecanismos de comunicação utilizados para minimizar as diferenças culturais nos projetos internacionais da empresa.

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho de pesquisa foi estruturado em cinco capítulos, visando contextualizar o problema, a partir de conceitos teóricos e responder aos objetivos geral e específicos propostos.

Na *Introdução*, apresenta-se a visão do problema que direcionou o estudo sobre o processo de comunicação em projetos internacionais. Contém ainda os objetivos gerais e específicos que conduziram a pesquisa e a metodologia empregada .

O segundo capítulo trata da *Revisão da Literatura*, onde são abordados os conceitos que visam explicar como se dá o processo de comunicação e da comunicação interpessoal bem como os seus aspectos facilitadores e dificultadores.

No capítulo três, *Dados da Empresa e Análise*, descrevem-se o ambiente, os participantes e suas distinções comuns nos projetos internacionais da Empresa, além de incidentes críticos de comunicação ocorridos neste ambiente. Finalizando este capítulo, é feita uma análise dos mecanismos de comunicação utilizados para minimizar as diferenças culturais nos projetos internacionais da empresa, baseando-se no modelo de comunicação proposto por WHETER e DAVIS (1983).

No capítulo quatro, são feitas *Recomendações Práticas* para a empresa.

O quinto capítulo consiste da *Conclusão* deste trabalho.

As *Referências Bibliográficas* contêm a relação de obras e artigos nos quais se basearam a pesquisa.

## **1.5 METODOLOGIA**

A pesquisa é do tipo estudo de caso com análise descritiva-qualitativa. Utilizou-se de dados secundários obtidos de documentos e observações não participante.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

WHERTES e DAVIS (1983) define o processo de comunicação como o método pelo qual um emissor alcança um receptor (p.373). Este modelo será seguido como embasamento teórico para o desenvolvimento deste estudo, além da complementação teórica de outros estudiosos já abordados. A seguir, faz-se um detalhamento das seis fases do processo de comunicação:

a) a primeira etapa consiste em desenvolver a idéia ou o pensamento pelo qual o emissor transmite o que deseja, sendo considerada etapa-chave. Fase essa que se inicia com a seqüência necessária para procurar completar o ciclo do processo;

b) a segunda etapa é a codificação da idéia em palavras, gráficos ou outros símbolos para que possa ocorrer a transmissão;

c) caberá à etapa três transmitir a mensagem pelo método escolhido logo após o desenvolvimento da codificação e a escolha do assunto;

d) a etapa quatro consiste na recepção da mensagem tornando-se um elo entre fonte e receptor, sem o qual não poderá ser considerada comunicação;

e) a quinta etapa é a decodificação da mensagem; nela ocorre a interpretação ou compreensão de uma forma precisa, tal qual foi enviada na etapa 1;

f) a etapa seis ocorre quando a mensagem é recebida, compreendida e usada pelo receptor.

Os mesmos autores advertem que a retroinformação e comunicação em dois sentidos servirão como parâmetro para identificar se a mensagem realmente foi entendida, completando, assim, o ciclo comunicacional (fig. 1). A comunicação em dois sentidos consiste num intercâmbio de mensagens entre o emissor e o receptor. Para essa fase do processo desenvolver-se, é importante que ocorra a compreensão e o entendimento sobre os papéis da escuta; comunicação interpessoal; comunicação verbal e não verbal, barreiras ou falhas no processo de comunicação em dois sentidos.

BERLO (1982) argumenta que quando se pretende analisar o processo de comunicação e separá-lo em partes, deve-se falar a respeito de fontes ou mensagens, canais, receptores e do risco da distorção do processo. Embora seja inevitável, não se pode acreditar que a comunicação ocorra em partes. Para o autor, vale a pena analisar as habilidades comunicativas da fonte e do receptor, suas atitudes, seus níveis de conhecimento, seus papéis em múltiplos sistemas sociais e o contexto cultural em que se verificam os comportamentos de comunicação. Nesse sentido, verifica-se a necessidade do desenvolvimento das habilidades comunicacionais, por serem responsáveis pela boa ou má performance pessoal ou organizacional.

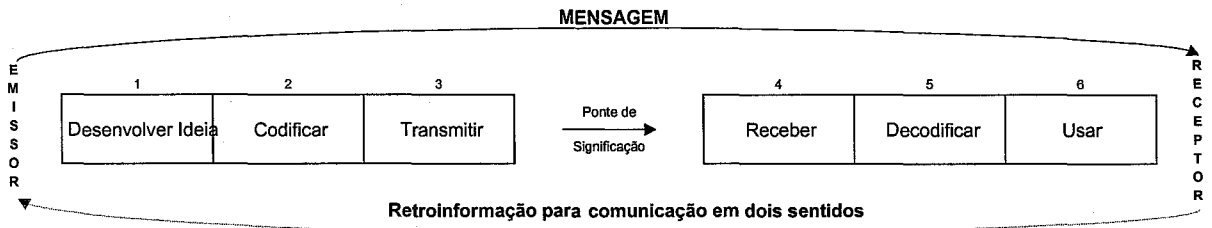


FIGURA 1 -PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

FONTE: Adaptado de WERTHER e DAVIS, Administração de Pessoal e Recursos Humanos, 1983.

FLEURY E FISCHER (1996, p.24) enfatizam que a comunicação constitui um dos elementos principais no processo de "[...] criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização".

Os autores esclarecem ainda que o mapeamento do sistema de comunicação é um sistema pensado "[...] tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para apreensão deste universo simbólico" (p.24). Salientam a necessidade de identificação tanto dos meios formais orais escritos, como os informais. "O mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização" (p.24). Essas tentativas auxiliam para melhorar o sistema de comunicação ascendente e descendente, sendo:

- a) meios formais orais: contatos diretos, reuniões e telefonemas;
- b) meios escritos: jornais, circulares e memorandos;
- c) meios informais: "rádio peão".

A essa tipologia comunicacional, CASTELLANI e ZWICKER (2000) acrescentam que os tipos de ações comunicativas podem ser caracterizados por sua forma e pelo propósito, de acordo com a sua utilização. Para os autores, a

freqüência desta ação e a composição dos estilos que uma comunidade usa para se comunicar revelam como funciona a organização. Desse modo, tem-se:

a) forma: estrutura (refere-se a coisas como a formatação do texto); meio de comunicação (carta ou telefone); sistema simbólico (linguagem e vocabulário especializado -jargão);

b) propósito: motivos, tipos de conteúdo, temas e tópicos expressos na comunicação.

#### QUADRO 1- VANTAGENS DAS MENSAGENS ORAIS E ESCRITAS

Oral	Escrita
1. Presta-se a um <i>feedback</i> imediato: questões, esclarecimentos.	1. Permite um registro
2. Permite uma comunicação não-verbal: tom de voz, inflexão, linguagem corporal;	2. Permite maior atenção à organização e redação da mensagem
3. É transmitida rapidamente	3. Permite ao receptor interpretá-la a seu próprio ritmo

FONTE: MEGGINSON, MOSLEY E PETRI JR., Administração Conceitos e aplicações, 1998.

MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR.(1998) demonstram alguns aspectos tidos como vantagens na comunicação oral e escrita (quadro 1). Ressaltam como vantagem principal a comunicação oral que, além da velocidade fundamental da comunicação entre as pessoas, também é a oportunidade de inserção entre a fonte e o receptor. Como principal desvantagem a comunicação oral, destacam a falta de continuidade, por não haver registro, com exceção de meios mais modernos, como as fitas gravadas. A comunicação escrita tem como

vantagem a apresentação de registros que servem como referência futura. Porém, como desvantagem não permite um feedback espontâneo, face-a-face.

## **2.2 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

Muito se tem discutido sobre as diferentes formas de comportamento entre as pessoas que se comunicam, e como ocorre a mensagem no processo entre o emissor e o receptor, com todas as suas inquietudes e implicações.

No contexto organizacional a comunicação pode ocorrer de maneira formal ou informal, pois as pessoas que nela executam suas respectivas atividades funcionais têm necessidade de relacionarem-se entre si. Fato esse perceptível quando das tomadas de decisões, relacionamentos no trabalho, entrevistas, reuniões e apresentações.

O cerne da comunicação interpessoal reside no fato de duas pessoas se comunicarem, seja de forma verbal ou não, já abordado no item 2.1. MOSCOVICI (2001) sugere alguns questionamentos a respeito da interação do *eu* e do *outro*, na convivência humana, e de seus desafios, dificuldades e complexidades:

Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender? Por que os outros não conseguem ver o que eu vejo, como eu vejo, porque não percebem a clareza de minhas intenções e ações? Por que os outros interpretam erroneamente meus atos e palavras e complicam tudo? Por que não podemos ser objetivos no trabalho e deixar problemas pessoais de fora? Vamos ser práticos, e deixar as emoções e sentimentos de lado[...] (p. 32).

Questões e situações como essas, vivenciadas no trabalho e decorrentes do relacionamento interpessoal, são entendidas como interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não-intencionais e

formam o processo de interação humana. "A forma de interação humana mais freqüente e usual, contudo, é representada pelo processo de comunicação, seja verbal ou não-verbal" (p.33). E para a comunicação fluir facilmente, é necessário, segundo o autor, que as diferenças sejam aceitas e tratadas em aberto. Quando esse processo não acontece, quando as diferenças são negadas e suprimidas, a comunicação torna-se falha, incompleta, com bloqueios e barreiras, distorções e fofocas. "A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros" (p.35). Sobre barreiras comunicacionais, no item 2.3 serão abordadas com mais especificidade.

PENTEADO (1993) sublinha que a comunicação é convivência. Sua compreensão é fator chave para a comunicação humana, portanto, pela compreensão, o ser humano coloca as idéias em comum, seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para ocorrer a comunicação entre os indivíduos, é necessário que exista entendimento e compreensão mútua. A essa linha de pensamento ROBBINS (2000), acrescenta que a comunicação terá êxito quando o significado for entendido. Assim, "a transferência de significado envolve um emissor, que transmite uma mensagem e também um receptor, que a compreende" (p.423).

ROBBINS (2000) apresenta a diferença básica existente entre a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional. A comunicação interpessoal, ou seja, entre duas ou mais pessoas, quer realizada face a face, ou uma pessoa falando com a outra, poderá ocorrer também em contextos de grupos. Essa abordagem difere da comunicação organizacional, no que diz respeito ao tipo do relacionamento, ou ainda, quando a comunicação ocorre

entre vários indivíduos ou grupos. A habilidade interpessoal é uma característica diferencial nos cargos ocupados pelas pessoas em uma organização. "Os gerentes são mais demitidos por deficiência de habilidades interpessoais que por falta de habilidades técnicas no cargo" (p.423). Complementa que os gerentes, por não valorizarem a comunicação, seus efeitos e inferências, ou mesmo por não prestarem atenção à comunicação, encontram dificuldades ao exercerem ou desempenharem suas respectivas funções.

Ainda na concepção de ROBBINS (2000), esse fato decorre de uma visão errônea sobre o assunto, em que normalmente os gerentes se acham capazes, considerando que já possuem tal capacidade, sem avaliarem as especificidades subjacentes no ato de comunicar-se e sem analisar as implicações ou barreiras que interferem no processo comunicacional. Numa espécie de contraponto, os gerentes expõem explicações do tipo: "eu já sou um bom comunicador", "as boas habilidades de comunicação não podem ser ensinadas; ou você as possui, ou não", ou ainda, "as pessoas ouvem aquilo que desejam ouvir. Eu não posso fazer muita coisa a esse respeito". (p. 16). Esse mesmo autor (1999) enfatiza que muitas pessoas não valorizam as habilidades de ouvir, confundindo ouvir com escutar. "Escutar é meramente perceber vibrações sonoras. Ouvir é fazer sentido do que escutamos" (p.204).

Assim, para ouvir, há necessidade de prestar atenção, interpretar e lembrar estímulos sonoros. A pessoa, em média, normalmente fala na proporção de 125 a 200 palavras por minuto, já o ouvinte médio pode compreender até 400 palavras por minuto. Para o autor, a mente poderá ficar vagando enquanto a pessoa escuta, preencher o tempo vazio, caracterizado por maus hábitos de

audição. Para ouvir eficazmente, apresenta como guia oito tipos de comportamentos associados à habilidade de ouvir:

1. faça contato visual: tendência a avaliar se estamos ouvindo olhando nos olhos;
2. exiba movimentos de cabeça afirmativos e expressões faciais apropriados: demonstrar interesse pelo que se está ouvindo;
3. evite ações ou gestos que distraiam: ações que sugiram que sua mente esteja em outro lugar;
4. faça perguntas: o ouvinte crítico analisa o que escuta e faz perguntas;
5. parafraseie: significa reafirmar o que a pessoa disse, utilizando de suas próprias palavras;
6. evite interromper quem fala: permitir que a pessoa complete seu pensamento;
7. não fale demais: o bom ouvinte não fala demais;
8. faça transições suaves entre os papéis de quem fala e de quem ouve, concentre-se quando a pessoa fala, e não fique pensando no que irá dizer quando surgir a oportunidade.

STONER E FREEMAN (1982) classificam seis tipos de barreiras que desencadeiam a ineficácia da comunicação e as enumeram como sendo algumas das barreiras mais comuns à comunicação interpessoal eficaz, quais sejam as percepções diferentes, diferenças de linguagem, ruídos, emoções,

inconsistências entre comunicações verbais e não verbais, e a desconfiança (Ver quadro 2):

1. as percepções diferentes: são consideradas as barreiras mais comuns e referem-se às diferentes percepções acerca do mesmo fenômeno. Representam o modo como percebemos uma comunicação, e como essa é influenciada pelas circunstâncias em que acontece;
2. as diferenças de linguagem: estão relacionadas às diferenças nas percepções individuais, podendo a mensagem não ter o mesmo significado para o emissor e o receptor. Por representarem grandes diferenças de linguagem, os jargões são considerados como os termos específicos adotados por algumas corporações e a globalização dos negócios;
3. o ruído: é considerado como sendo qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira de algum modo na comunicação;
4. as reações emocionais: estão relacionadas à raiva, amor, autodefesa, ódio, ciúme, medo, vergonha. Esses aspectos afetam o modo de compreensão da mensagem dos outros e o modo como influenciemos os outros com nossas mensagens;
5. as inconsistências nas comunicações verbais e não-verbais: estão ligadas a forma como enviamos e recebemos as mensagens, sendo fortemente influenciadas por fatores como os movimentos do corpo, as roupas, a distância que estamos

da pessoa com quem falamos, nossa postura, nossos gestos, expressões faciais, movimentos dos olhos, e contato físico. Podemos passar várias intenções diferentes por meio da comunicação não verbal;

6. a desconfiança, ou a confiança: são aspectos que dependem da credibilidade que o receptor tem na mensagem transmitida pelo emissor, bem como da honestidade e do caráter que se percebe no emissor. Para facilitar a compreensão, os autores apresentam algumas maneiras de superar respectivamente cada barreira.

QUADRO 2 -BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ

BARREIRAS	DIFICULTADORES	FACILITADORES (SUPERAÇÃO)
Percepções diferentes	Perspectivas diferentes	Ter empatia -conhecer o <i>background</i> das pessoas com quem nos comunicamos.
Diferenças de linguagem	Diferenças nas percepções individuais	Explicação em linguagem simples, natural e direta.
Ruído	Fator que perturba, confunde ou interfere de outro modo na comunicação.	Eliminar o ruído. Recuperar a atenção do receptor. Aumentar a clareza e a força da mensagem

Reações Emocionais	Raiva, amor, autodefesa, ódio, ciúmes, medo, vergonha, influenciam o modo de compreensão da mensagem	Aceitar como parte do processo de comunicação e compreendê-las. Tentar prever as emoções dos funcionários e preparar para enfrentá-las.
Inconsistências nas comunicações verbais e não-verbais	Influências de fatores não verbais, como movimentos do corpo, as roupas, a distancia que estamos da pessoa com quem falamos, nossa postura, gestos, expressões faciais, movimento dos olhos e contato físico.	A chave para superar é estar consciente delas e evitar o envio de mensagens falsas
Desconfiança	Credibilidade da mensagem atribuída ao emissor pelo receptor	Credibilidade adquirida num processo de longo prazo. Reconhecimento a partir da honestidade, a justiça e as boas intenções de uma pessoa

FONTE: Adaptado de concepções de STONER e FREEMAN, Administração, 1982.

Outro aspecto relevante, enfatizado pelos autores, é a redundância: "[...] repetição ou reformulação de uma mensagem para assegurar sua recepção ou reforçar seu impacto"(p.394). A redundância normalmente é útil para auxiliar no recebimento da mensagem. Tal aspecto compensa o ruído reduzindo a incerteza na transmissão da mensagem, como por exemplo, quando da anotação

de um número de telefone e não se dispõe de lápis ou papel, é provável que para lembrar do número, terá que repeti-lo várias vezes.

HAMEL e PRAHALAD (1995) afirmam que "o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído" (p.123). Sobre a criação da arquitetura estratégica, sublinham que assim como o arquiteto precisa sonhar com coisas que ainda não foram criadas, precisa ser capaz também de gerar uma planta que mostre como transformar o sonho em realidade. Associam-no com um sonhador e um planejador.

Desse modo, toda empresa possui arquitetura de informação e social. A informação refere-se à forma "*hard*", ou a infra-estrutura de tecnologia da informação; e a "*soft*" aos padrões predominantes de comunicação interpessoal e interunidades. Para a empresa projetar a arquitetura de informação é preciso saber quem deve se comunicar com quem, sobre o quê, com que frequência e de que forma. Quanto à arquitetura social, trata-se da elaboração de um modelo em que a alta gerência deve especificar que comportamentos deverão ser estimulados e que tipo de pessoas devem se sentir à vontade trabalhando na empresa. Acreditam que toda empresa necessite da criação de uma arquitetura estratégica, isto é, a alta gerência precisa saber que novos benefícios ou funcionalidades serão oferecidos aos clientes na próxima década e, necessariamente, deverá também prever "...quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz" (p.124).

Diante do exposto, constata-se que são muitos os autores que estudaram e estudam o envolvimento das pessoas no processo de comunicação. Ela acompanha toda a vida do homem. Desde o nascimento o homem influencia e é influenciado pela comunicação. Entretanto, no decorrer de suas experiências, descobre a complexidade que envolve os atos comunicacionais. Essa complexidade geralmente carrega as necessidades do homem que utiliza a comunicação para estabelecer relações com o meio em que está inserido.

A comunicação envolve muitos aspectos, como elementos psicológicos e sociais que ocorrem entre as pessoas. Nesse contexto, nasce a comunicação interpessoal, resultado da interação entre as pessoas, da troca de experiências e das tentativas de compreender o outro e de se fazer compreendido.

Nessa perspectiva, cada pessoa possui o seu próprio mundo, com suas individualidades, experiências, valores, culturas, interesses e expectativas. Esse próprio mundo que cada ser humano possui, é colocado em ação durante os processos comunicacionais, levando-o, muitas vezes, a ver as situações e/ou problemas segundo a sua própria percepção.

### **2.3 FACILITADORES E DIFICULTADORES À COMUNICAÇÃO**

Na comunicação, de modo geral, podem ocorrer aspectos facilitadores e/ou dificultadores para que o ciclo do processo aconteça na sua totalidade e alcance os objetivos esperados. Para ROGERS (1991), quando a pessoa está desajustada emocionalmente, significa que a sua comunicação interior está em

desequilíbrio, o que prejudica sua comunicação com os outros, pois seus desejos inconscientes reprimidos ou negados, são afetados no seu modo de se comunicar. Isso resulta em dois tipos de desajustes de relacionamento: consigo mesma e com os outros. Comentam ainda que a tarefa básica da psicoterapia é lidar com a falha de comunicação, cujo objetivo básico consiste em auxiliar a pessoa a obter uma boa comunicação consigo mesma. Alcançando esse objetivo, a pessoa poderá comunicar-se com mais eficácia.

ROGERS (1991) acrescenta que a tendência que as pessoas têm a avaliar é o obstáculo fundamental e dificultador da comunicação. Portanto, para aprender a se comunicar, terão que aprender a ouvir. Dessa forma, terão maior capacidade de compreensão, reduzindo seus impulsos avaliativos e, conseqüentemente, melhorando sua comunicação interpessoal. Assim, tem-se como barreira ou dificultador, a tendência a avaliar e como facilitador, o saber ouvir compreendendo. Essa técnica consiste em saber ver as idéias e opiniões da outra pessoa, sob o ponto de vista dela, procurar perceber como se sente e "entender o seu referencial sobre o assunto que está sendo discutido" (p.32). Visa melhorar o relacionamento e a comunicação entre as pessoas. O autor questiona, ainda, o porquê do uso dessa técnica saber ouvir não ser mais divulgado e acredita ser a falta de coragem e medo. A falta de coragem de assumir riscos, de sujeitar-se a mudar e o medo de passar a incorporar o jeito de ser da outra pessoa, que ela influencie sua atitude ou personalidade. Portanto, ouvir nos parece perigoso demais, assim "somos forçados a avaliar" (p.34).

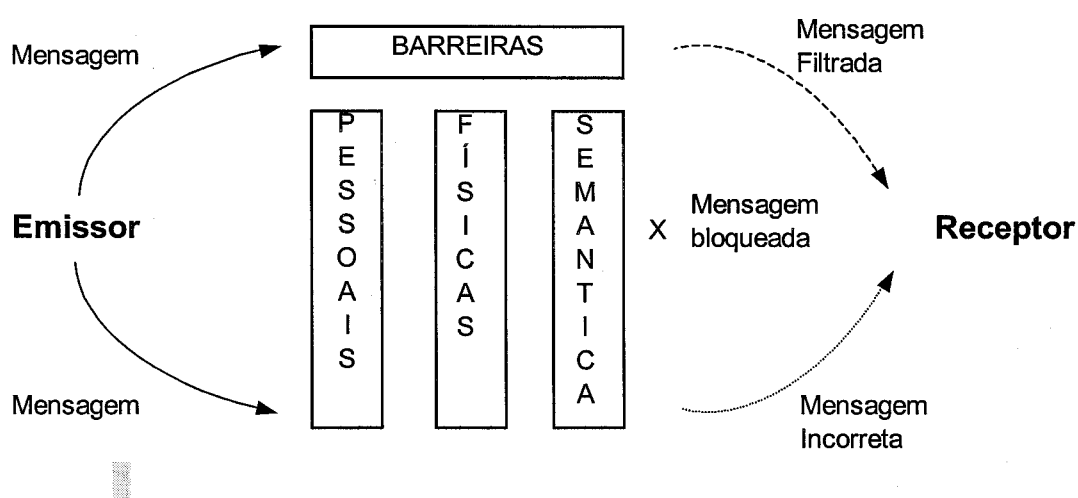
Para ROETLISBERGER (1991), são três as barreiras que impedem a comunicação pessoal: diferenças de educação, experiência e motivação. Chama

a atenção para o relacionamento entre chefe e subordinado que pode tornar difícil a comunicação, quando esses não vêem, não admitem as mesmas coisas ou não partilham valores iguais. Explicita o assunto com duas escolas de pensamento apresentando duas situações diferentes sobre comunicação. Na primeira, ocorre a suposição que resulta em falha na comunicação entre: "A e B quando B não aceita o que A tem a falar como factual, verdadeiro ou válido; e que o objetivo da comunicação é fazer B concordar com as opiniões, idéias, fatos ou informações de A" (p.35). Para a segunda escola a situação é diferente, a comunicação falha quando B não se sente à vontade para expressar o que está sentindo para A, temendo a sua rejeição. Porém, quando ambos decidem aceitar as diferenças ocorre uma maior facilidade na comunicação.

Segundo WHERTER e DAVIS (1983), as barreiras na comunicação ocorrem devido às interferências quando do recebimento da mensagem, percebidas nas dificuldades de decodificação e podem limitar o seu entendimento. Os autores classificaram as barreiras em três tipos: pessoais, físicas e semânticas, apresentadas no diagrama, (fig. 2). A barreira pessoal compreende as interferências de natureza emocional, valores e limites humanos, "são o tipo mais comum em situações de trabalho e incluem mais hábitos de escuta e emoções" (p.377). Bloqueios de compreensão dessa natureza poderão ocorrer tanto na vida profissional como pessoal, devido a uma frustração ou notícia inesperada. A barreira física é a interferência provocada por ruídos no ambiente, impedindo a total compreensão do que está sendo transmitido. E, finalmente, as barreiras semânticas, cujas limitações ocorrem nos símbolos utilizados na comunicação. Isso se deve aos vários significados existentes nas

palavras, ou ainda, na forma de expressar o que se quer realmente transmitir. A concepção ou interpretação pessoal deve ser levada em consideração quando alguém se dirige a alguém para explicitar o que quer que a mesma faça.

FIGURA 2 -BARREIRAS À OPERAÇÃO DA COMUNICAÇÃO



FONTE: Adaptado de WERTHER e DAVIS, Administração de Pessoal e Recursos Humanos, 1983.

Sobre barreiras para a comunicação eficaz, ROBBINS (1999) descreve quatro tipos. A primeira é considerada a filtragem, consiste na condensação e sintetização de informações, com o intuito de não sobrecarregar as pessoas com várias mensagens desnecessárias. Quanto mais níveis houver na hierarquia haverá, conseqüentemente, mais oportunidades de filtragens. A segunda é a percepção seletiva, que ocorre quando os receptores vêem e ouvem o que querem, a partir de suas necessidades, motivações, experiências, formação e outras características internas, além de projetarem seus interesses e o que desejam na comunicação enquanto essa é decodificada. Na terceira

barreira, considerada defensiva, as pessoas tendem à reação de bloqueio, ao sentirem-se ameaçadas, reduzindo a capacidade de compreensão; como defesa, acabam por atacar verbalmente outras pessoas. E como última barreira está a linguagem. A linguagem possui conotações diferentes para diferentes pessoas. De acordo com os autores, a idade, educação e a formação cultural são três variáveis que influenciam a linguagem, conforme o sistema referencial de cada um.

STONER E FREEMAN (1999) apontam outro motivo causador das dificuldades na comunicação. Esse deve-se ao fato de que os seres humanos percebem e interpretam a realidade de acordo com os seus passados, valores, necessidades, emoções e experiências individuais. Essas diferenças, no entender dos autores, podem ser consideradas adversidades culturais, tendo em vista que as empresas possuem culturas, valores e conotações dadas de formas diferentes; assim, alguns sinais e gestos podem representar significados variados. Entretanto, quando detectados e analisados, os possíveis problemas que poderão ocorrer na comunicação entre culturas serão minimizados.

HAMPTON (1983) destaca alguns obstáculos à compreensão da comunicação em diferentes ângulos, envolvendo as fases do processo comunicacional. Para que a comunicação possa alcançar seu objetivo, que é a compreensão do que se quer transmitir, é necessário atravessar um caminho de obstáculos, que inclui barreiras para o emissor e o receptor no decurso da transmissão. A retroinformação, no caso de ser tentada, encontrará os mesmos obstáculos. Assim, os obstáculos encontrados para cada etapa compreendem:

1. os obstáculos na fonte: são os significados diversos, a falta de clareza, várias fontes concorrentes e mensagens não-desejadas. Esses aspectos dizem respeito à falta de clareza e a inteligibilidade do que foi tentado transmitir;
2. obstáculos a transmissão: são as distorções por intermediários, canais sobrecarregados e prioridades em choque;
3. obstáculos a recepção: consistem na desatenção, avaliação prematura, resposta a fatores imateriais, preparação da própria resposta em vez de ouvir, má interpretação e o comportamento do receptor em relação a mensagem;
4. obstáculos a retroinformação: embora não esteja sempre presente na comunicação, é uma etapa extra que poderá ou não, estar presente em qualquer seqüência específica de comunicação. Esse processo significa que, quando da ausência da retroinformação, a comunicação terá um único sentido; quando há retroinformação, a comunicação terá dois sentidos.

### **3 - DADOS DA EMPRESA E ANÁLISE**

#### ***3.1 - O ambiente e os participantes e suas distinções comuns dos projetos internacionais da empresa.***

A Exxon Mobil Corporation, formada pela fusão da Exxon e da Mobil no final de 1999, é a empresa nº 1 do mundo nos negócios de petróleo e petroquímica, reunindo um significativo conjunto dos melhores recursos humanos e tecnológicos.

A fusão da Exxon e da Mobil criou uma nova Companhia capaz de se distinguir por suas habilidades e performance - uma empresa diferente das que a formaram e de qualquer outra do setor de energia- com um promissor futuro cheio de oportunidades. Sua estrutura organizacional foi montada sobre uma visão global do negócio e desenhada para que a ExxonMobil possa competir de forma eficaz no ambiente desafiador e dinâmico do setor de energia.

A ExxonMobil, cuja sede está localizada em Irving, no Texas, tem algum tipo de operação em 200 países, o que significa que está presente em praticamente todas as nações do mundo. No Brasil, a ExxonMobil desenvolve negócios nas áreas de Combustíveis, Lubrificantes, Química e Exploração & Produção de petróleo através da Esso Brasileira de Petróleo, da Mobil Oil do Brasil e da Exxon Química, suas subsidiárias.

Uma das divisões da ExxonMobil chama-se Fuels Marketing, que se subdivide em downstream (distribuição e venda de combustíveis) e upstream

(exploração e refino). O projeto em análise foi desenvolvido em Global Customer Services Downstream, e chama-se GCMS (Global Contract Management System).

Seu objetivo principal é o de reunir em um único sistema as melhores praticas de administração de contratos de clientes ao redor do mundo. Inicialmente, foram escolhidos três países: Brasil, Bélgica e Japão , representando Customer Services da América Latina, Europa e Ásia respectivamente sendo que o escritório central do projeto localizava-se em Bruxelas, na Bélgica, onde estava sediado o Gerente Geral do Projeto, gerente de Informática, coordenador de Desenvolvimento e um assistente. Os demais membros do projeto localizavam-se em seus países de origem. Durante aproximadamente um ano e meio foram discutidas as práticas, tipos de contratos em comum, tipos de transações financeiras semelhantes, tecnologia a ser empregada e outros itens, até se chegar a um consenso do detalhamento do escopo do projeto.

### ***3.2 - Incidentes críticos de comunicação nos projetos internacionais da empresa***

Um dos itens de grande importância para o Brasil foi a Correção Monetária (MC), presente principalmente nos contratos de locação e empréstimos que representam a maioria dos contratos que geram obrigações financeiras entre a Esso e os revendedores.

A MC, da forma como e praticada no Brasil mostrou-se uma novidade para os colegas europeus e asiáticos. Na Europa, predomina o conceito de indexação, que não necessariamente está relacionada à correção monetária do

valor de contrato, mas sim, a aplicação de um índice mensal ou anual de ajuste contratual sem ligação com a inflação. Já no Japão, a indexação nem chega a ser usada pois seus contratos de locação e empréstimos possuem o mesmo valor desde o início até o fim do período contratual. A forma de comunicação era exercida por e-mail e telefone com o agravante de a língua usada ser o Inglês, que por sua vez não era o idioma natal de nenhum dos membros da equipe. Muito tempo foi gasto na tentativa de se equacionar os entendimentos entre os representantes do Brasil e o corpo técnico da Gerencia Central do Projeto. O conceito da CM somente ficou claro quando foi realizada uma reunião geral em Bruxelas com os representantes dos países envolvidos onde, de forma verbal e com exemplos numéricos, se pode explicar como funciona a indexação no Brasil.

O interessante foi constatar que era possível incluir de forma simples uma funcionalidade que atendesse tanto o Brasil quanto a Europa.

Depois de se chegar a um acordo a respeito da MC, o problema de comunicação seguinte foi o de passar para os desenvolvedores do sistema, que são de uma consultoria de reputação internacional que, por sua vez, subcontratou uma outra empresa de softwares na Índia. As principais dificuldades estavam na presença de muitos intermediários, dificuldade na interpretação das especificações e pelo fato de conhecerem pouco ou quase nada do ramo de combustíveis.

Muitos destes problemas foram resolvidos em uma segunda reunião em Bruxelas para a realização de testes de Aceitação do Usuário, onde estavam juntos tanto os representantes de cada país, quanto os principais membros do grupo de desenvolvedores da Índia.

### **3.3 - Mecanismos de comunicação utilizados para minimizar as diferenças culturais nos projetos internacionais da empresa.**

Nesta etapa, o caso exposto será analisado de acordo com o modelo de comunicação proposto por WHETER e DAVIS (1983). Neste modelo, o ciclo da comunicação ocorre em seis fases, a saber: Desenvolvimento da Idéia, Codificação, Transmissão (do lado do Emissor); Recebimento, Decodificação, e Utilização da Informação. Apesar de não ser considerada uma etapa, a retrocomunicação também é de grande importância, pois através dela que o emissor e o receptor podem ter a confirmação de que a mensagem foi transmitida da maneira desejada e que a mesma atingiu o seu objetivo.

#### **3.3.1 - Desenvolvimento da Idéia**

A idéia desenvolvida no caso estudado foi a Correção Monetária no caso brasileiro. Havia a necessidade de se explicar o seu funcionamento e a sua importância para o cumprimento de contratos financeiros. O conceito da Correção Monetária no Brasil é carregado de um contexto histórico e cultural de uma economia recém advinda de um período de hiperinflação para uma outra com certa estabilidade. Havendo toda esta bagagem cultural, tornava-se difícil expor aos membros da equipe da Europa e do Japão o funcionamento, pois era necessário colocar de forma estruturada e em forma numérica uma situação que faz parte da rotina no Brasil.

Como a Europa e o Japão possuem uma economia estável, os membros da equipe oriundos destes países ficavam impressionados de como se davam os reajustes de valores de contrato ao longo do tempo no Brasil.

Para se passar a idéia, tentou-se explicações via texto corrido (e-mail) e telefonemas. Tanto uma quanto a outra não se mostraram eficazes. Os entendimentos começaram a se equalizar no momento que se começou a trocar informações por meio de equações matemáticas e exemplos numéricos.

Isto demonstra a importância de se estruturar a idéia a partir de uma base reconhecida por ambas as partes, neste caso, equações matemáticas e exemplos numéricos. É importante que, nesta fase, o emissor tenha em mente e conheça o “background” do receptor, ou seja, o conhecimento prévio do assunto e do contexto em que o mesmo está inserido. Partindo deste princípio, cabe ao emissor estruturar sua idéia passo a passo, sem omitir dados que, ao primeiro momento possam lhe parecer óbvias, mas para quem estará recebendo a informação tornam-se fundamentais para o total entendimento do conteúdo da mensagem.

A dificuldade na estruturação de idéias é observada em maior escala com pessoas pertencentes à área técnica ou que estão muito envolvidas com os detalhes dos processos que se procura comunicar. Ou seja, por ser a pessoa especialista no que faz, tudo lhe parece natural e rotineiro, tornando-se difícil para ela identificar quais são os pontos que lhe são implícitos e que para o receptor leigo não os são.

### 3.3.2 - Codificação

Depois de estruturada a idéia, há a necessidade de se formatar a informação de maneira que os destinatários possam entendê-la. Uma das dificuldades mais importantes nesta parte do processo era o idioma. Na equipe de projeto, haviam pessoas de diversos países, como Brasil, Bélgica, Holanda, Alemanha, Suíça, Japão, Índia, Inglaterra, Guatemala, Estados Unidos. Foi estabelecido como idioma oficial, o Inglês por dois motivos: primeiro porque era a língua em que a maioria dos participantes possuíam bom conhecimento, apesar de, com exceção dos ingleses e americanos (duas pessoas num total de 20 pessoas - minoria no número total de participantes do projeto) o Inglês não ser a língua materna do restantes. O segundo motivo é porque, para a ExxonMobil, quando se trata de reunião de pessoas em nível global, a língua oficial, por definição, torna-se o inglês; a não ser que todos os integrantes, de comum acordo escolham outro idioma como a base da comunicação entre os membros da equipe.

Definida a língua, outro desafio está na escolha da forma como a mensagem será codificada. No projeto em questão, muitas formas eram utilizadas, como planilhas eletrônicas, apresentações em Power Point e documentos eletrônicos. Estas formas de codificação são muito efetivas quando se quer manter um registro do assunto tratado, além de tornar-se uma documentação para referencias futuras. No entanto, o feedback ou a retroinformação sofre um atraso considerável quando se compara com a comunicação verbal.

No projeto GCMS observou-se que, nos casos em que o objetivo da comunicação era a explicação de como se realiza uma determinada transação financeira, assim como o seu cálculo e implicações em relação às suas variáveis, o entendimento tornava-se mais efetivo quando o exemplo era exposto em forma numérica, com exemplos reais e com pouco texto. No entanto, isto obrigava ao emissor uma maior capacidade de organização das idéias além de uma pesquisa mais aprofundada de como se dava os cálculos, pois depois que havia o entendimento entre as partes, voltar atrás para fazer correções nas lógicas implementadas torna-se muito difícil, havendo a necessidade de se passar por todo um processo de solicitação de mudanças.

### **3.3.3 - Transmissão**

A transmissão é a última etapa sob a responsabilidade do emissor. E neste ponto observa-se que a principal falha cometida pelos membros do projeto, que em um determinado momento assumia o papel de emissor, é que sua responsabilidade acaba no momento em que o mesmo finaliza a transmissão da comunicação; seja no envio do documento físico, seja no envio do e-mail.

No projeto em estudo, o e-mail era a forma mais comum para a transmissão da comunicação, por ser muito mais barato que ligações telefônicas, e muito mais rápido que as correspondências tradicionais. A grande desvantagem observada estava no excesso de e-mails. Havia membros da equipe de projeto que recebiam mais de 50 e-mail por dia, dos quais muito pouco se aproveitava. Com a grande quantidade, torna-se difícil identificar no meio de

tantas correspondências, aquelas que são realmente importantes e quais necessitam de um tratamento mais urgente.

Além do e-mail, com o desenvolvimento da tecnologia de informação e com a redução dos custos, outras formas de transmissão foram se tornando mais acessíveis, como as teleconferências (uso de câmeras de vídeo, monitores de televisão e telefone) permitindo que os integrantes pudessem se ver e se falar sem retirá-los de seus países de origem; conferências telefônicas cuja vantagem era se fazer contato telefônico com várias pessoas ao mesmo tempo, mantendo-as em suas estações de trabalho, o que facilitava a busca de informações quando era requerida durante a reunião, diminuindo assim as interrupções. Outra facilidade era um sistema chamado NetMeeting, onde os computadores ligados na rede da Exxon Mobil podiam se interligar de forma que um usuário de qualquer ponto do planeta pudesse visualizar em tempo real o que era disponibilizado na tela do computador do emissor. Esta ferramenta era muito utilizada para apresentações on-line que, adicionada ao recurso da conferência telefônica, tornava o processo de transmissão da mensagem muito mais efetiva que o envio somente do e-mail com a apresentação em anexo.

A única desvantagem da utilização destas ferramentas de interação pessoal deve-se ao fato de que elas dependem da disponibilidade de todos os participantes no exato momento da reunião. Em se tratando de uma equipe internacional, a disponibilidade era dificultada pelos diferentes fusos horários em que cada país está submetido. Por exemplo, numa reunião marcada às 10:00h da manhã no Brasil, para a Guatemala são 6:00h, para a Bélgica são 14:00h e para o Japão são 22:00h.

### **3.3.4 - Recebimento**

O recebimento da mensagem é a primeira etapa sob a responsabilidade do receptor e consiste no elo entre fonte e receptor sem o qual não poderá ser considerada comunicação. Como já mencionado anteriormente, o e-mail é o principal meio de comunicação entre as partes envolvidas no projeto. No entanto devido ao grande número de mensagens enviadas por dia, tornava-se difícil identificar dentre tantos itens, quais deveriam ser priorizados.

### **3.3.5 - Decodificação**

Nesta etapa ocorre a interpretação da idéia desenvolvida e codificada pelo Emissor, tendo uma ligação muito próxima ao processo de Codificação mencionado anteriormente. É de fundamental importância para uma Decodificação efetiva, que os termos empregados no projeto sejam previamente entendidos por todos e que a linguagem ou métodos utilizados sejam de conhecimento entre as partes.

Um bom exemplo disto está nas solicitações de mudança em projetos, onde devem estar descritos de maneira clara a justificativa da mudança, o seu impacto e a descrição da mudança propriamente dita, com exemplos numéricos sempre que necessário.

Um outro exemplo de como os termos utilizados dentro do ambiente do projeto devem estar claros e definidos trata-se da palavra “Contrato” . Esta palavra, no entendimento geral, significa um documento formal que comprova um acordo entre as partes. No entanto, no contexto do projeto GCMS, contrato é o mesmo que um registro, no qual se podem incluir diversas informações de um documento que pode ser uma notificação judicial, uma escritura de Hipoteca ou até mesmo um contrato no sentido literal da palavra. Com isto, desentendimentos sempre ocorriam quando se faziam perguntas do tipo “Quantos contratos estão representados no GCMS?”. Uma pessoa que não conheça a definição do ambiente de projeto, pode entender, ou decodificar que o número dado refere-se ao total de contratos na definição tradicional enquanto o técnico estará se referindo ao número total de registros contidos no sistema.

Muitos problemas de codificação e decodificação de mensagens poderiam ser resolvidos se fosse criado um pequeno glossário de termos utilizados dentro do ambiente de projeto ou até mesmo, se houvesse a preocupação, de se incluir no documento a ser divulgado a explicação de termos e siglas que sejam de conhecimento de apenas um grupo limitado de pessoas.

### **3.3.6 - Uso e Retroinformação**

Depois de recebida e decodificada, cabe ao Receptor utilizar a mensagem. É fundamental que, neste momento, haja a retroinformação para que ambos, Emissor e Receptor, tenham a confirmação de que a idéia foi corretamente transmitida e compreendida para que o posterior uso da informação surta os efeitos desejados.

Na retroinformação os papéis se invertem, passando o receptor a assumir o papel de emissor e vice-versa. Sendo que a única diferença é que a idéia desenvolvida (1º Etapa) não tem sua origem no Emissor, e sim fruto da mensagem originalmente enviada.

Num ambiente de projeto multicultural, a retroinformação passa a ter a uma função essencial devido as dificuldades encontradas principalmente nas etapas de codificação e decodificação, devido a diferença de línguas, de background cultural e também porque o projeto envolve a criação de um produto ou processo novo e, dependendo da fase em que está o empreendimento, as variáveis nem sempre estão bem definidas.

## 4 – RECOMENDAÇÕES

Tendo como base as análises realizadas no capítulo anterior, fundamentadas na revisão da literatura, pode-se extrair algumas recomendações práticas a serem utilizadas em projetos futuros, sejam eles compostos por membros de um mesmo país ou de países diferentes:

### **4.1. *Balanceamento entre reuniões Virtuais e Reais***

Sempre que possível e de acordo com os recursos disponíveis, promover reuniões com os membros-chave do projeto, principalmente quando se tratam de questões fundamentais para o projeto. A comunicação pessoal se torna mais efetiva e a possibilidade de falhas na comunicação é minimizada.

As reuniões “reais”, possuem alto custo por envolver o deslocamento de pessoas, hospedagem, infra-estrutura , etc. Por isso, devem ser estrategicamente planejadas e situadas ao longo do projeto. Este tipo de reunião são muito efetivas quando há a necessidade de se discutir assuntos complexos ou em negociações de contratos-chave.

Por outro lado, as reuniões virtuais podem ser usadas com mais frequência por ter um custo relativamente mais baixo. São muito efetivas para “Kick Off Meetings” (ou Ponta-pé inicial para início de etapas), acompanhamento do andamento do projeto, reuniões de aprovação de etapas (também chamadas de Gates ou Portões).

## **4.2. Diminuição de Intermediários**

Quanto maior for o número de pessoas entre o emissor e o receptor final, maior são as chances de haver falhas. A interferência de intermediários pode ocorrer tanto na relação entre setores da mesma empresa, quanto na relação entre a empresa contratante e empresa contratada, onde a comunicação é feita por representantes de ambos os lados que não os que efetivamente devem gerar e processar a informação. Esta hierarquização do fluxo de comunicacional faz com que a mensagem original esteja a mercê da interpretação dos intermediários.

## **4.3. Estabelecer Bases de Significados**

Antes de se discutir qualquer assunto referente ao projeto, deve-se verificar se ambos Emissor e Receptor possuem a mesma base ou "background" para realizar a codificação e a decodificação respectivamente.

Para tanto, pode-se criar um pequeno glossário de termos utilizados dentro do ambiente do projeto e distribuir entre seus participantes. Isto facilita a integração de novos membros que, quase sempre, são adicionados a equipe a medida que se intensifica a fase de execução do projeto.

Deve também haver a preocupação de se incluir em documentos a serem divulgados fora das fronteiras do ambiente de projeto, a explicação de termos e siglas que sejam de conhecimento de apenas um grupo limitado de pessoas.

## 5 – CONCLUSÃO

A comunicação, como instrumento de interação entre as pessoas possui importância fundamental para o convívio e o relacionamento dos indivíduos com o ambiente que o cerca. Por isso, a grande maioria dos atritos, frustrações, e ineficiências em nossas relações com as outras pessoas é causada pela pobreza nas comunicações. No ambiente de projetos, como a interação entre os membros da equipe ocorre de maneira intensa, e como o volume de informação gerada é imensa, a comunicação passa a ser uma peça chave para o sucesso do empreendimento.

Com esta pesquisa, procurou-se entender como se dá o processo de comunicação em projetos internacionais, utilizando o estudo de caso com análise descritiva-qualitativa de um projeto internacional da Exxon Mobil, utilizando elementos conceituais obtidos na literatura de acordo com a relevância em relação ao tema proposto.

O modelo de comunicação apresentado por WHETER e DAVIS (1983), mostrou-se muito efetivo para se entender os mecanismos de comunicação utilizados para minimizar as diferenças culturais nos projetos internacionais da Exxon Mobil. A análise de cada fase do processo foi importante para se entender as falhas ocorridas durante as comunicações realizadas entre as diversas pessoas de outros países envolvidas no projeto.

Uma das bases para uma comunicação efetiva está no nivelamento do conhecimento do Emissor e do Receptor sobre o assunto a ser discutido. Este conhecimento não se limita apenas a aspectos técnicos, mas também ao

contexto cultural em que os indivíduos e o próprio escopo do projeto estão inseridos.

Os projetos, como empreendimento temporário para o desenvolvimento de um produto único, podem diferir-se muito um dos outros, mesmo quando são realizados dentro de uma mesma empresa. Muito esforço tem sido empregado no desenvolvimento de metodologias específicas, formulários padronizados, etc na tentativa de se encaixar os projetos dentro destes moldes. Na maioria das vezes, no entanto, estes modelos são descartados seja por causa do contexto, escopo do projeto ou até mesmo por causa das pessoas. Em situações como estas, torna-se muito mais efetiva a compreensão do funcionamento do processo de comunicação bem como suas fases, pois desta forma, pode-se empregar uma análise do ambiente do projeto e adaptar ou criar canais de comunicação entre os membros da equipe, a gerencia e demais interessados nos produtos e subprodutos do projeto, de forma a garantir que a mensagem que se quer comunicar seja desenvolvida, codificada e transmitida de maneira clara pelo *Emissor* e recebida, decodificada e usada da maneira esperada pelo *Receptor*.

O conhecimento de como se dão os mecanismos de comunicação extrapolam as fronteiras do Gerenciamento de Projetos, podendo ser utilizado tanto em nossas relações profissionais quanto nas pessoais.

## 6- BIBLIOGRAFIA

BERLO, D. K. **O Processo da Comunicação**. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Fundo da Cultura AS. 1982

CASTELLANI, M. R. e ZWICKER, R. Informatizando a comunicação na universidade: uma análise cultural. **Revista de Administração**. São Paulo. v.35, n.2, abr/jun, pp. 10-18,2000

CLELAND, DAVID I. **Project Management: strategic design and implementation**. New York: McGraw-Hill, 1999.

FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inouadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 11a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983, 1992.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4a ed. São Paulo: Ed. Habra,1998.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 10a ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

PENTEADO, J.R.W. **A técnica da Comunicação Humana**. 12a ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROGERS, C. R. e ROETHBLISBERGER, F.J. Barreiras e portas para a Comunicação. julho-agosto, 1952. Nova edição comentada, novembro-dezembro, 1991. In: **Harvard Business Review**. Comunicação Eficaz na Empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 31-42

VAHGAS, RICARDO V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenças competitivas**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

STONER, J.A.F. e FREEMAN, R.E. **Administração**. 5a. ed. UFRJ: LTC: 1982.

WETHER JUNIO, W. B. e DAVIS, K. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.