

MARINA KERHART

**O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
DE ORIGEM GERACIONAL EM EMPRESAS DE PROJETO**

São Paulo

2017

MARINA KERHART

**O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
DE ORIGEM GERACIONAL EM EMPRESAS DE PROJETO**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção.

Orientador:
Prof. Thalita Rincon Martins Taylor.

São Paulo
2017

Catálogo-na-Publicação

Kerhart, Marina

O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES NA RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS DE ORIGEM GERACIONAL EM EMPRESAS DE PROJETO /
M. Kerhart -- São Paulo, 2017.

55 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão da comunicação I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Poli-Integra II.t.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e aos meus pais por todo suporte e por fazer com que este momento aconteça. À minha família, Felipe e Pedro por me apoiarem e me permitirem concluir mais esse ciclo.

Agradeço à professora Thalita Taylor pela oportunidade e por aceitar ser minha orientadora durante o desenvolvimento do TCC, pelo apoio, correções e ensinamentos.

As minhas amigas de turma, que compartilharam de muitas manhãs sonolentas, pela companhia e pela paciência.

Agradeço ao curso pelo conhecimento passado, pelos excelentes professores. Em especial ao Silvio Melhado por confiar em mim e me dar a chance de concluir o presente trabalho.

“Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da
comunicação”

Peter Drucker

RESUMO

A gestão da comunicação dentro do gerenciamento de projetos na construção civil é o objeto de análise do presente trabalho. A partir dele, levantou-se o problema em torno das diferenças entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y. A fim de identificar como a comunicação ocorre, apontar os problemas decorrentes dessas divergências e propor soluções para minimizar os conflitos geracionais. Por meio do balanço teórico, notou-se que a gestão da comunicação, a partir do planejamento das comunicações, da distribuição das informações, do desempenho e do gerenciamento das partes envolvidas, pode garantir um bom relacionamento entre as diferentes gerações que atuam nas empresas de projeto. Para isso, é necessário ao gestor melhor formação, capacitação, atenção e empenho por se tratar de uma tarefa que exige um esforço contínuo, especialmente nos aspectos comunicativo e humano, visto que cabe ao gestor gerir a diversidade existente em sua equipe. E muitas vezes, caracteriza-se pela diversidade marcada por diferentes gerações convivendo no mesmo espaço. Conhecer as características principais das gerações contribuiu na prevenção de conflitos dessa natureza ligados à gestão da comunicação no âmbito do gerenciamento de projetos da construção civil.

Palavras chaves: Gestão da comunicação. Gerenciamento de projetos. Construção civil. Conflitos geracionais.

ABSTRACT

The management of the communication within the management of projects in the civil construction is the object of analysis of the present work. From it, the problem arose around the differences between the generations Baby Boomers, X and Y. In order to identify how communication occurs, point out the problems arising from these divergences and propose solutions to minimize generational conflicts. Through the theoretical balance, it was noted that communication management, based on communications planning, distribution of information, performance and management of the parties involved, can guarantee a good relationship between the different generations that work in the project. For this, it is necessary for the manager to better training, training, attention and commitment because it is a task that requires a continuous effort. Especially in the communicative and human aspects, since it is up to the manager to manage the diversity that exists in his team. And it is often characterized by the diversity marked by different generations living in the same space. Knowing the main characteristics of the generations contributed to the prevention of conflicts of this nature linked to the management of communication in the scope of management of civil construction projects.

Key words: Project management. Construction. Generational conflict. Generations. Communication management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gáfico 1 - DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA DAS EQUIPES ENTREVISTADAS	38
Gáfico 2 - PERÍODO DE ATUAÇÃO.....	39
Gáfico 3 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL. ...	39
Gáfico 4 - ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	40
Gáfico 5 - ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA.....	41
Gáfico 6 - USO DE SOFTWARES PARA COMUNICAÇÃO.....	42
Gáfico 7 - DIFICULDADES COM AS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	42
Gáfico 8 - PERIODICIDADE DAS REUNIÕES DE EQUIPE	43
Gáfico 9 - IMPORTÂNCIA DAS REUNIÕES PRESENCIAIS	44
Gáfico 10 - FORMAS EFICIENTES DE COMUNICAÇÃO.	45
Gáfico 11 - O FEEDBACK.....	45
Gáfico 12 - FALHAS NA COMUNICAÇÃO.....	46
Gáfico 13 - FATORES GERADORES DE RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO.	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
PMI	Project Management Institute
PMBok	Project Management Body of Knowledge
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL	12
1.2.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	12
1.3 MÉTODOS DE PESQUISA.....	12
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	13
2. O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS	14
2.1 OCONFLITOS GERACIONAIS	19
3. AS GERAÇÕES EM ATUAÇÃO: BABY BOOMERS, X E Y	22
3.1 BABY BOOMERS (1946 - 1964).....	24
3.2 A GERAÇÃO X (1965 - 1977).....	25
3.3 A GERAÇÃO Y (1978 - 1990).....	27
4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EFICIENTE	29
4.1 DIFERENÇAS GERACIONAIS EM PROJETOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL.....	29
5. SURVEY.....	35
5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS.....	36
5.2 RESULTADOS OBTIDOS.....	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXO	

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objeto a análise da gestão da comunicação entre diferentes gerações de *stakeholders* dentro do gerenciamento de projetos na construção civil. Ao levantar o problema em torno das diferenças entre as gerações, busca-se identificar como a comunicação ocorre nesse contexto, apontar os problemas decorrentes dessas divergências e propor soluções a fim de minimizar o *gap* existente entre as gerações.

Geração se caracteriza por um “conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, que determina o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente de trabalho” (ANDRADE *et al*, 2012).

Devido ao aumento da expectativa de vida e dos avanços tecnológicos, hoje encontramos diversos grupos geracionais se relacionando e estes vão se encontrar no ambiente corporativo. Os modelos de gestão estão cada vez mais flexíveis e horizontalizados o que traz maior proximidade entre os membros da corporação, sendo que tal relação pode gerar conflitos.

Atualmente encontramos em torno de cinco grupos geracionais, mas o foco do estudo será aprofundado nos três principais grupos atuantes hoje no mercado de trabalho, *Baby Boomers*, Geração X e a Geração Y.

1.1 JUSTIFICATIVA

A necessidade de uma comunicação eficiente na gestão de projetos na construção civil demonstra a importância do seu gerenciamento nesse processo. A gestão da comunicação, a partir do planejamento das comunicações, da distribuição das informações, do desempenho e do gerenciamento das partes envolvidas, contribui para minimizar incertezas durante a execução do projeto (PMI, 2013, p. 287).

Tal importância justifica a escolha desse objeto, visto que a falta de planejamento em torno da comunicação em projetos, principalmente, em engenharia e construção

civil, pode acarretar problemas ao longo de sua elaboração e execução. Nesse sentido, o trabalho ganha relevância ao tratar esse tema sob a ótica da diferença geracional entre os *Baby Boomers*, X e Y, que tem sido um problema não só na construção civil, mas também no mundo corporativo e na sociedade como um todo.

OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo principal

Apresentar as diferenças entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y e apontar as possíveis soluções para o gerenciamento da comunicação dentro de equipes mistas de projeto.

1.1.2 Objetivos secundários

- Apresentar o estudo das gerações atuantes no mercado de trabalho, a fim de esclarecer possíveis peculiaridades que podem interferir nas relações e, principalmente, na forma de se comunicar dentro da equipe de projeto.
- Demonstrar a importância da gestão da comunicação, com planejamento e controle, para minimizar riscos e prejuízos ao projeto.

1.2 MÉTODOS DE PESQUISA

O trabalho teve início com a problemática da gestão da comunicação de diferentes *stakeholders* em uma equipe de projeto. Como reconhecer e trabalhar na prevenção e solução de conflitos levando em conta as faixas etárias que caracterizam as gerações atuantes. Trata-se de pesquisa exploratória, em que se busca compreender o problema proposto, a partir de um levantamento bibliográfico. Para isso, tem-se como referência o *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, conhecido como PMBoK, publicação responsável por padronizar e normatizar a gestão de projetos.

Este trabalho foi realizado em duas principais fases.

- Pesquisa Bibliográfica

Como metodologia foi utilizada a abordagem qualitativa, na medida em que pretende aprofundar a compreensão sobre a gestão da comunicação no gerenciamento de projetos na construção civil, identificar as características fundamentais a uma boa comunicação, bem como apontar as barreiras que se colocam a efetiva comunicação.

Por meio de uma pesquisa exploratória da literatura especializada no tema buscou-se um maior aprofundamento nos conceitos geracionais para embasar a próxima metodologia.

- *Survey*

Consiste em uma pesquisa básica visando contribuir para o debate e a produção de conhecimento sobre o tema, através de uma pesquisa quantitativa realizada com algumas equipes de projeto, a fim de conhecer o universo pesquisado e, com base nos resultados obtidos, analisar, sob a ótica das diferenças geracionais testando as hipóteses aqui apresentadas.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco capítulos.

O capítulo inicial apresenta a estruturação do trabalho, com os objetivos, a justificativa e a metodologia utilizada.

Na sequência, o capítulo dois dá início a revisão bibliográfica, trazendo a importância da gestão da comunicação na área da construção civil, levantando os problemas de uma comunicação ineficiente. Para então, discutir a questão dos conflitos geracionais.

No capítulo três, ainda dentro da revisão sobre a literatura especializada, são destacadas as principais características e particularidades das gerações: *Baby Boomers*, X e Y.

É apresentada no capítulo quatro, a gestão da comunicação sob a ótica das diferenças geracionais e busca se apontar soluções para a comunicação eficiente e o bom relacionamento da equipe.

Assim, no capítulo cinco, como uma parte mais prática do presente estudo, é apresentado um questionário, contendo 13 (treze) perguntas fechadas, que permitiu, com base nas respostas obtidas, analisar a gestão da comunicação e dos meios de comunicação sob a ótica das diferenças geracionais.

Por fim, o último capítulo pretende amarrar todas as ideias apresentadas e discutidas, trazendo as considerações finais sobre os resultados obtidos.

2. O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS

A comunicação é o principal instrumento de contato, transmissão de informações e relacionamento entre as pessoas em quaisquer situações e atividades. O ato comunicativo é um processo que se relaciona à subjetividade individual, visto que cada pessoa percebe e interpreta o mundo à sua maneira. Para que a comunicação seja efetiva, é preciso que a mensagem seja clara e objetiva, ou seja, inteligível ao interlocutor. Dessa forma, a comunicação para se consolidar precisa ocorrer nos dois sentidos, havendo interação entre o transmissor e o receptor.

A comunicação é uma importante ferramenta na expansão das organizações empresariais em todo o mundo. Atualmente, a contratação de profissionais exige que estes sejam cada vez mais especializados em comunicação, capazes de realizar mediações entre diferentes públicos, internos e externos, atendendo às expectativas da organização, de modo objetivo e coerente. Mas não se pode confundir comunicação com a transmissão unilateral de informações, já que sua efetividade depende do *feedback*, do entendimento e resposta do receptor.

Na gestão de projetos de construção civil uma comunicação eficiente é fundamental. Por se tratar de um ambiente que envolve pessoas, equipes, áreas e setores diversos, é necessário um cuidado e adequação das informações comum a todos para que a comunicação seja efetiva. Segundo Cavaliere (2005), não se desenvolve um projeto sem comunicação, pois,

Como elaborar planos e desejar obter resultados se as pessoas não se relacionarem, compartilharem seus conhecimentos? [...] O fato é que não importa o quanto a tecnologia avance, projetos são e serão executados por pessoas, e dependerão muito delas para que sejam implementados com sucesso. (CAVALIERE, 2005, p.167 *apud* HUGO, 2010, p. 03).

É preciso, por isso, muita atenção ao gerenciamento da comunicação na gestão de projetos em todas as áreas, especialmente, na construção civil, visto que a gestão da comunicação perpassa todas as etapas do ciclo de vida dos projetos. Desde a verificação de sua viabilidade, planejamento, formulação, produção ao lançamento, é necessário um bom relacionamento entre os indivíduos ou organizações envolvidas, direta ou indiretamente, no projeto. As partes envolvidas variam de projeto para outro, mas, geralmente, são o cliente, o gerente, a organização executora e o patrocinador (PMI, 2013, p. 30).

O gestor do projeto e sua equipe são responsáveis por identificar as partes envolvidas, reconhecer suas necessidades e expectativas, bem como distribuir os papéis de cada um dentro do projeto. Além disso, cabe à gerência administrar conflitos decorrentes da divergência de interesses entre as partes envolvidas. Observa-se que a tarefa do gestor é mediar os diversos interesses, de modo a garantir o sucesso do empreendimento. Uma comunicação eficiente e um bom relacionamento entre todos é fundamental, sendo sua gestão imprescindível ao gerenciamento de projetos (PMI, 2013, p. 290).

De acordo com o *PMI* (2013, p. 290), a estrutura da comunicação é composta pelo transmissor, responsável por emitir a mensagem original; a mensagem, que consiste nas ideias transformadas em códigos compreensíveis a todos os envolvidos no processo; o meio, que é o veículo pelo qual a mensagem é encaminhada; e o receptor, o destinatário da mensagem. Trata-se de um processo variável, pois depende de aspectos ligados à subjetividade do receptor. E essa subjetividade do processo comunicativo faz com que, em alguns momentos, ocorra um entendimento deturpado da ideia transmitida, criando barreiras na comunicação.

Por isso, a gestão da comunicação se faz fundamental, uma vez que uma mensagem entendida e executada de maneira distinta do que se propõe pode causar prejuízos e danos irreparáveis em quaisquer etapas da gestão de um projeto, algo que não deve acontecer, principalmente, na área da construção civil, no qual os problemas podem colocar em risco a segurança e a vida das pessoas. Além de evitar o surgimento de barreiras de comunicação, o gerente de projetos precisa

reconhecer sua ocorrência e implementar alternativas de forma a minimizar ou contornar os efeitos nocivos de uma mensagem mal codificada (HUGO, 2010, 04).

De acordo com o *PMI* (2013, p. 290), a gerência das comunicações envolve os processos necessários à geração, distribuição e controle das informações do projeto, de modo a conectar pessoas e informações a fim de capacitá-las a se comunicarem na “linguagem” do projeto, facilitando a compreensão dos papéis e atividades, promovendo a interação entre a equipe e assegurando o sucesso do projeto.

Nesse sentido, a utilização da comunicação oral e presencial surge como principal meio de comunicação na gestão de projetos na área da construção civil. Esse tipo de comunicação é importante para aumentar o espírito de equipe, e essa proximidade entre as partes envolvidas contribui para uma comunicação eficaz. Uma vez que,

A comunicação oral é mais rápida do que a escrita, pois permite que se mantenha uma mensagem simples apresentando os pensamentos de forma mais organizada e rápida. Na maioria das vezes é um mecanismo de duas vias, possibilitando a obtenção do *feedback* por parte do receptor durante sua transmissão. (HUGO, 2010, p. 05).

Dessa forma, nota-se que a capacidade de se comunicar bem é essencial no âmbito do desenvolvimento de projetos. Além de ter habilidades comunicativas, o gestor precisa conhecer e dominar os elementos que compõem o processo de gerenciamento das comunicações para que possa colocar em prática em seu projeto. O processo é composto por quatro etapas, que vão do planejamento, distribuição, acompanhamento até o gerenciamento de pessoal. A fim de demonstrar a importância de uma comunicação eficaz na execução de projetos de obras de construção civil, Hugo (2010) informa que:

Esses processos interagem entre si e também com processos de outras áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver o esforço de uma ou mais pessoas ou grupo de pessoas, com base nas necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e também em uma ou mais fases do projeto, se ele estiver dividido em fases. (HUGO, 2010, p. 06).

A etapa inicial da gestão da comunicação é o planejamento das comunicações, que consiste basicamente em determinar quais informações são necessárias e a quem devem ser comunicadas. Nesse momento, as informações sobre o projeto são organizadas a partir das noções de quem vai precisar de qual informação e quando, como e por quem ela será fornecida. Nota-se que o planejamento se relaciona diretamente à estrutura organizacional do projeto, visto que a delimitação de papéis contribui para uma comunicação eficiente (PMI, 2013, p. 82).

A escolha dos canais de comunicação também acontece nessa etapa, em que as complexidades e objetivos das informações são relevantes para a escolha do meio. Em geral, os requisitos principais a serem informados sobre o projeto são os organogramas, a estrutura do projeto, os papéis de cada um, a logística e as necessidades internas e externas de comunicação. Todo esse planejamento deve ser colocado no papel, formando o plano de gerenciamento das comunicações, e é nele que se encontra a organização das informações que serão comunicadas no decorrer da elaboração e execução do projeto (PMI, 2013, p. 515).

Após o planejamento segue a distribuição das informações, em que se tornam acessíveis aos membros da equipe as informações sobre o projeto. Uma etapa importante para obter o *feedback* dos colaboradores, ajustar as demandas e solicitações a fim de assegurar a sintonia entre todos os envolvidos. Essa tarefa cabe ao gestor, que nesse caso, é também o emissor. Seu dever é assegurar a clareza das informações, às pessoas certas e nos momentos certos, quanto ao receptor, cabe confirmar a recepção da informação e seu entendimento correto. A distribuição de informações pode ocorrer através de reuniões, conferências *online* e *e-mail* (PMI, 2013, p. 515).

Cientes cada qual de sua função, a terceira etapa na gestão da comunicação em projetos consiste no processo de relatório de desempenho, ou seja, na avaliação frequente do desempenho dos envolvidos conforme as informações que foram transmitidas, assim como, no aperfeiçoamento da própria distribuição de informações.

Por fim, o gerenciamento das partes interessadas, consiste no contato direto e na mediação entre os colaboradores, buscando satisfazer as necessidades, problemas

e conflitos que emergem no decorrer da execução de um projeto. Para a área da construção civil se indica o gerenciamento ativo das partes interessadas, pois “aumenta a probabilidade de o projeto não se desviar do curso por causa de problemas não resolvidos, aumenta a capacidade das pessoas operarem em sinergia e limita as interrupções durante o projeto” (HUGO, 2010, p. 11).

Verifica-se a importância da gestão da comunicação em projetos de construção civil que além de promover uma comunicação mais eficiente, concede as ferramentas necessárias para a melhoria da comunicação, entre si e no atendimento aos clientes. Isso garante ao projeto bons resultados e credibilidade no serviço prestado. Apesar dos esforços, seja por falta de capacitação dos gestores ou até mesmo falta de colaboração dos envolvidos, alguns problemas que ocorrem na execução de projetos em construção civil estão relacionados à questão da comunicação.

Na medida em que a comunicação é um processo subjetivo, ligado à percepção do indivíduo pode acontecer de o receptor compreender de forma deturpada a mensagem transmitida. Isso ocorre em decorrência das diferenças culturais, personalidade, formação, geracional, valores, enfim, e acabam contribuindo para a produção de uma falsa compreensão das coisas. E é em decorrência dessa filtragem que surgem as barreiras da comunicação.

Mais uma vez é tarefa do gestor identificar a existência e tentar meios de solucionar ou minimizar os seus efeitos sobre o andamento do projeto. De acordo com o *PMI*, as barreiras da comunicação são:

Falta de canais de comunicação claros. Distância física ou temporal entre o emissor e o receptor. Uso inadequado de linguagem técnica. Fatores ambientais de distração (barulho, cheiro). Atitudes prejudiciais (hostilidade, descrença, preconceitos). Informação excessiva. Falta de conhecimento sobre o assunto que está sendo comunicado (campo de experiências não se sobrepõe). Diferenças culturais.

Nota-se que a proximidade e o contato facilitado entre o gestor e seus colaboradores, bem como a utilização de uma linguagem objetiva, clara e acessível a todos poderiam derrubar as barreiras que se colocam à comunicação. Mas existem outros fatores que fogem às habilidades comunicativas dos gestores e tem se tornado problema ao mundo corporativo e também à construção civil, o que

chama a atenção dos gestores para o assunto, que são as diferenças geracionais no ambiente de trabalho e os conflitos que decorrem dessa diversidade de opiniões e pensamentos.

O conflito geracional caracteriza-se pela desordem entre diferentes gerações, que no caso são os *Baby Boomers*, a geração X e a geração Y também conhecidos como *milennials* (SANTOS, 2014, p. 165-166). E o problema ocorre em projetos e obras na área da construção civil, pois, assim como em outros setores, abrange uma variedade de colaboradores com diferentes faixas etárias. Diante desse problema, analisaremos em que consistem essas diferenças geracionais, destacando as características principais de cada geração.

2.1 CONFLITOS GERACIONAIS

Os desafios enfrentados pelos gestores de qualquer negócio são diversificados e complexos hoje em dia. Novos modelos de gestão e empreendimentos surgem à medida que se desenvolve a tecnologia e impõem novas exigências nos ambientes organizacionais. Contudo, o gerenciamento de pessoas parece ser a tarefa mais difícil e fundamental para os gestores que precisam saber lidar com a diversidade.

Dessa forma, dentro do escopo de preocupações do Gerenciamento das partes interessadas do projeto – *Stakeholders* – estão os processos obrigatórios de identificação dos envolvidos, as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Bem como a análise das “[...] expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto [...]” e o desenvolvimento das “[...] estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto” (PMI, 2013, p. 546).

Para tanto, faz-se necessário elaborar um planejamento do gerenciamento das partes interessadas, um procedimento em que se desenvolvem as “[...] estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto” (PMI, 2013, p. 556). A partir do planejamento, elabora-se o plano de gerenciamento das partes interessadas,

[...] um plano subsidiário do plano de gerenciamento do projeto que define os processos, procedimentos, ferramentas e técnicas para engajar efetivamente as partes interessadas nas decisões e execução do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial. (PMI, 2013, p. 557).

A avaliação das partes interessadas consiste em um processo de gerenciamento dos *Stakeholders*, que é “[...] uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto” (PMI, 2013, p. 527), para que então, o gestor possa controlar o engajamento das partes interessadas, por meio de um processo de monitoramento dos relacionamentos dessas partes com o projeto em geral, a fim de ajustar estratégias e planos para o engajamento das mesmas (PMI, 2013, p. 536). O gerenciamento do engajamento das partes interessadas, por sua vez, trata-se de um processo de comunicação e cooperação contínua com as partes a fim de “[...] atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à proporção que elas ocorrem, e promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do mesmo” (PMI, 2013, p. 547).

Ao gestor, cabe não só o gerenciamento da força de trabalho do indivíduo, como também a responsabilidade de estimular, motivar e manter a harmonia entre seus colaboradores. Como nem todos os membros de uma equipe possuem a mesma visão de mundo, opinião e interesse, essas diferenças contribuem para o surgimento de conflitos. Nesse sentido, conflito é entendido como “a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição” (ROBBINS, 2005, p. 268).

Para o especialista em gestão Stephen Robbins (2005), a preparação dos gestores para lidarem com conflitos é de extrema importância, visto que cabe a eles mediar e contribuir na resolução do problema. Segundo o autor,

O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Mas nem todos os conflitos grupais são ruins! Níveis baixos e moderados de conflito têm evidenciado influências positivas no desempenho dos grupos. (ROBBINS, 2005, p. 269).

De acordo com a observação do autor, o conflito pode desencadear inúmeros prejuízos ao ambiente de trabalho e à produção, como também servir de estímulo ao melhoramento e desenvolvimento das equipes e do trabalho desempenhado. No entanto, cabe ao gestor à tarefa de contornar o problema a fim de minimizar suas consequências à execução do trabalho e, por isso, esses profissionais devem ser capacitados para lidar com a diversidade e a subjetividade humana.

Wachowicz afirma que “não há como evitar totalmente o conflito, pois onde há subjetividade humana e diversidade de interesses, o conflito é quase inevitável” (2012, p. 75). Os conflitos podem acontecer por diversos motivos, tais como dificuldade de relacionamento. Segundo ela,

Sempre que nos referimos às relações interpessoais, pode-se afirmar que haverá alguma forma de conflito: de interesses, de status, financeiro, de poder, etc. A falta de identidade com o grupo, a sobrecarga das tarefas, a incompatibilidade com colegas e gerências, a dificuldade de se comunicar, os interesses pessoais se sobrepondo aos profissionais, sempre, há uma situação que desencadeia desconforto no clima organizacional. (WACHOWICZ, 2012, p. 75).

Ainda de acordo com a psicóloga do trabalho, o conflito em ambiente organizacional pode ser classificado em dois tipos: horizontal e vertical. O primeiro consiste na desavença entre pessoas ou entidades que ocupam a mesma hierarquia, “chefias que apresentam competitividade muito acirrada, escassez de recursos, incompatibilidade com as metas ou privilégios não justificáveis são aspectos que potencializam os conflitos” (WACHOWICZ, 2012, p. 76).

O conflito vertical ocorre entre níveis hierárquicos diferentes, em outras palavras, entre um subordinado e o líder e vice-versa. Para a psicóloga do trabalho, “a forma de comando; a diferença de faixa etária, normalmente chefias mais jovens do que os subordinados, o tempo de serviço ou conhecimento sobre as tarefas a serem realizadas são alguns fatores que podem desencadear ou agravar os conflitos” (WACHOWICZ, 2012, p. 76).

Observa-se que lidar com conflitos é uma importante atribuição dos gestores. Nesse contexto, um dos desafios atuais colocados a esses profissionais tem sido coordenar

equipes formadas por pessoas de diferentes gerações. Os estudos que acompanham a trajetória dos ambientes organizacionais apontam que as empresas têm selecionado pessoas de diferentes gerações para atuarem nas mais diversas funções. As gerações mais atuantes no mercado de trabalho hoje são: veteranos, *Baby Boomers*, X, Y e Z. As características marcantes dos indivíduos de cada uma dessas gerações, bem como os problemas observados em inúmeras áreas decorrentes do conflito geracional, têm suscitado pesquisas sobre o tema.

Como o presente trabalho propõe uma análise da gestão da comunicação dentro do gerenciamento de projetos na construção civil e levanta o problema sobre o conflito geracional, considera necessário identificar as características de cada uma dessas gerações a fim de propor soluções para minimizar o *gap* existente entre pessoas de diferentes gerações através da gestão da comunicação.

3. AS GERAÇÕES EM ATUAÇÃO: BABY BOOMERS, X E Y

De acordo com a literatura especializada, cabe aos gestores à responsabilidade de promover o entendimento entre todos os membros de uma equipe a fim de alcançarem o objetivo comum, a realização de um trabalho e o sucesso coletivo. Para isso, o gestor precisa “ter a capacidade de entender essa realidade e preparar os membros da organização para uma visão que leve em conta que as diferenças existem, são claras e, se bem administradas, podem trazer sucesso à organização” (ANDRADE *et al*, 2012).

A geração é um “conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, que determina o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente de trabalho” (ANDRADE *et al*, 2012). O Dicionário Aurélio Online define geração como sendo o espaço de tempo que separa uma filiação da outra – um intervalo de 25 anos.

As diferenças entre as gerações são de naturezas diversas e estão ligadas a ideologias e valores arraigados. Atualmente, essas três principais gerações atuam no mercado de trabalho e possuem modos de agir e pensar distintos. Essas diferenças podem ser elementos causadores de conflitos, como também, geradores de ideias. Conhecer as características das gerações favorece ao planejamento da

gestão da comunicação, visto que ao saber as particularidades de cada um é possível evitar o surgimento de desavenças, disputas e conflitos.

A definição dada às gerações recebeu o nome de *coortes*. Costa informa que “a divisão mais conhecida no meio acadêmico é a dos *Baby Boomers*, que são aqueles nascidos até 1964, a Geração X, composta por aqueles nascidos entre 1965 e 1977, a Geração Y, nascida a partir de 1978 e a Geração Z, nascida após a década de 90” (COSTA *et al*, 2014, p. 362). A utilização dessa divisão não descarta a existência de discordâncias quanto à periodização estabelecida entre os especialistas no tema.

Não apenas a idade aproxima os indivíduos de uma mesma geração, mas também os valores compartilhados por um grupo de pessoas em determinadas vivências históricas, que formam sua visão de vida e de mundo. De acordo com o autor,

A cada geração são atribuídos momentos marcantes na evolução da sociedade, como a guerra do Vietnã, o surgimento dos movimentos feministas e a criação dos anticoncepcionais, fatos presenciados pela geração conhecida por *baby boomers* (CONGER, 1998). Já a geração X, segundo Lombardia *et al* (2008), presenciou, por exemplo, a Guerra Fria, a derrocada do muro de Berlim, o surgimento da AIDS e toda a mudança de conceitos atrelada a esse tema. Em seguida, encontramos a geração Y, que devido aos avanços tecnológicos viu emergir, segundo Toffler (2001) a era da sociedade da informação e a geração Z. (COSTA *et al*, 2014, p. 363).

O conjunto dos valores, comportamentos e experiências conjunturais são fatores que auxiliam na definição das gerações, pois são elementos que exercem forte influência sobre as pessoas e a forma de agir nos meios em que convivem. De acordo com a produção acadêmica sobre o tema, existem diferenças marcantes entre as três gerações atuantes no mercado hoje em dia.

De modo sintético, os *Baby Boomers* são caracterizados como pessoas disciplinadas, nutrem profundo respeito pelas instituições que os impede de questionar ordens ou opiniões e buscam estabilidade em sua carreira profissional. A geração X destaca-se em relação à anterior por ter maior preparo acadêmico e experiência internacional, o que permitiu romper com atitudes rígidas e implantar maior flexibilidade e menor hierarquia ao se consolidar no mercado de trabalho. Por fim, a geração Y nascida na era da informação, tem a tecnologia como viabilizador

das atividades produtivas, são pessoas mais individualistas, autônomas e questionadoras da ordem, das regras e das hierarquias.

3.1 BABY BOOMERS (1946 - 1964)

O termo *Baby Boomers*, para alguns autores, é utilizado para definir as crianças nascidas em um período de explosão populacional. Visto que em inglês, *baby boom* significa explosão de bebês. Por esse motivo, alguns autores utilizaram essa definição para se referir aos filhos da Segunda Guerra Mundial, pois, após o confronto ocorreu significativo aumento populacional. São os nascidos entre as décadas de 40 e 60 e, em sua maioria, trata-se de pessoas que ingressaram no mercado de trabalho entre os anos 1965 a 1985, sendo seus últimos representantes pessoas próximas de completar 50 anos (ANDRADE *et al*, 2012, p. 04).

Alguns estudiosos apontam que o fato de essa geração ter nascido após a Segunda Guerra Mundial, competiu para que eles recebessem uma educação mais rígida e disciplinada (MATTA, 2013). Fatores que ajudam a compreender os comportamentos dessas pessoas no ambiente de trabalho, na medida em que, geralmente, são leais e nutrem profundo compromisso com a empresa, sendo o trabalho sua prioridade. Esses elementos, por outro lado, fazem com que as pessoas dessa geração tenham grande dificuldade em lidar com a perda de poder e *status*.

Em *Como gerenciar conflitos de gerações*, no site da Sociedade Brasileira de Coaching, postado em 23 de abril de 2013, Villela da Matta, ao afirmar que o trabalho é a principal prioridade de vida dos *Baby Boomers*, demonstra a postura profissional dos indivíduos dessa geração: eles são competitivos e focam em resultados. Para eles, liderança remete a comando e controle, o que demonstra o olhar rígido sobre hierarquia, bem como sobre a vida, uma vez que não se preocupam muito com a qualidade (MATTA, 2013).

Segundo Costa, para essa geração

[...] fatores como tempo e produção encontram-se associados à vida do homem uma vez que, quando mais se produza, maior será o reconhecimento e mais dinheiro poderá ser ganho, rejeitam o equilíbrio pessoal a uma posição inferior em relação ao desempenho profissional. (COSTA, 2014, p. 363).

A observação do autor converge também com a de Matta (2013) no tocante ao modo como essa geração se relaciona com trabalho, poder, *status*. Ao priorizar o trabalho em detrimento da qualidade de vida, essas pessoas possuem forte apego às benesses de sua carreira profissional, como acúmulo de riqueza e capital social. Em outras palavras, “a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas” (ANDRADE *et al*, 2012, p. 04).

Isso porque a geração *Baby Boomers* almejava a construção de uma carreira sólida, por meio da fidelização ao trabalho. Conforme o autor,

São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuar produzindo. (ANDRADE *et al*, 2012, p. 04).

Observa-se que se trata de pessoas ativas e que desejam se manter produtivas por mais tempo. Talvez, esse seja um dos fatores que contribui para maior longevidade se comparado à geração anterior. Além disso, pesquisas apontam que os *baby Boomers* tendem a realizarem trabalhos voluntários ou complementares à renda quando se aposentam, buscando por meio da experiência adquirida continuarem produzindo.

3.2 A GERAÇÃO X (1965 - 1977)

A geração X compreende pessoas nascidas entre os anos de 1965 a 1977, sendo que em alguns trabalhos estendem até o ano de 1979. Trata-se de pessoas que, em sua maioria, ingressaram no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 a 2000 e, atualmente, estão na faixa etária dos 45 anos (ANDRADE *et al*, 2012, p. 04).

Essa geração vivenciou um período de importantes transformações sociais e culturais, em que se destaca a mulher ocupando um papel social autônomo e a influência da televisão na rotina familiar e educação de seus membros. No artigo *Conflitos de gerações em ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública* (ANDRADE *et al*, 2012), os autores informam que

Os pais passaram a castigar os filhos limitando o acesso a seus programas favoritos, como os desenhos animados, o que constituía um grande castigo. Influenciada pela TV, foi a geração mais atraída por apelos consumistas. Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do videocassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais. (ANDRADE *et al*, 2012, p. 04).

O cenário de profundas transformações sociais e tecnológicas repercutiu diretamente nas características e estilo de vida das pessoas dessa geração, sendo o caráter revolucionário elemento de maior impacto no perfil dessa geração. O interesse pela política e a manifestação dos ideais através de diversos movimentos e a busca por direitos é outro traço desse caráter (ANDRADE *et al*, 2012, p. 04).

Tais impactos se estenderam ao ambiente organizacional, ao observar as diferentes atitudes da geração X em relação ao trabalho. Segundo os autores,

São indivíduos independentes, irreverentes, seguindo os passos de seus antecessores imediatos. São fáceis de recrutar, porém, difíceis de manter no trabalho. Trabalham para viver, mas não vivem do trabalho; gostam do dinheiro, porém, procuram conciliá-lo com a vida pessoal, procurando o equilíbrio. Buscam e deixam seus empregos, regidos pela necessidade da família. (ANDRADE *et al*, 2012, p. 04).

Essas características apontam o comportamento empreendedor, ambicioso e imediatista dos representantes da geração X. Ao contrário dos seus antecessores que tinham o trabalho como instrumento para a realização pessoal, essa geração se preocupa com o aspecto pessoal e almeja por qualidade de vida. É uma geração que

[...] busca o sucesso, mesmo que não sejam materialistas, valorizam a experiência do que à aquisição, possuem uma preocupação maior com a satisfação no emprego do que em sacrificar sua felicidade e o crescimento pessoal em troca de uma promoção o que, entre outros fatores, acaba se traduzindo na busca por melhor qualidade de vida. (COSTA *et al*, 2014, p. 366).

Embora tenham um perfil independente e certa resistência a hierarquias e normas estabelecidas, são pessoas que prezam pela convivência em grupo e pelo trabalho

em equipe. Se comparados às gerações posteriores, são considerados ainda como indivíduos muito conservadores, pois

[...] valorizam bastante a família, bem como o emprego, têm aversão à supervisão e não são bons cumpridores de prazos, focam mais nos objetivos, preferem o ambiente informal do trabalho. São autoconfiantes, positivistas e céticos, mas é possível perceber certa dose de criatividade em tais pessoas. (COSTA *et al*, 2014, p. 367).

Para lidar com pessoas que possuem essas características de modo a evitar o surgimento de conflitos, basta dizer a eles o que precisa ser feito, mas não como se faz. A atribuição de tarefas e a liberdade para que eles escolham as prioridades e o modo como vai ser feito é um caminho para um bom relacionamento, pois, favorece a independência e liberdade de ação. Além disso, os representantes da geração X são pessoas que consideram necessário um *feedback* sincero e frequente, o que aumenta sua dedicação e o permite contribuir com sua experiência.

3.3 A GERAÇÃO Y (1978 - 1990)

A geração Y compreende as pessoas nascidas entre as décadas de 1980 e 1990. Porém, alguns estudiosos estendem esse período até os anos 2000 (ANDRADE *et al*, 2012, 05). Encontra-se referência a essa geração também sob a denominação de geração do milênio, *milennials* ou geração da internet. São pessoas que nasceram em um período de prosperidade econômica, estabilidade militar e constante desenvolvimento tecnológico, em plena era da informação.

A conjuntura que marcou o período de formação dessa geração, assim como nas demais, teve grande impacto sobre o perfil desses indivíduos. De modo geral, é possível caracterizar os integrantes da geração Y como pessoas flexíveis, individualistas, competitivas, produtivas, confiantes, questionadoras. Nesse sentido, trata-se de pessoas que veem o trabalho como um meio para atingir seu objetivo de vida e não um fim e, por isso, buscam uma formação integral, para a vida. Foi uma

[...] geração se conectou desde cedo com o mundo digital e aprendeu na prática cotidiana como incorporar as novas tecnologias, conseguindo, assim, desenvolver competências diferentes das gerações anteriores ainda ativas no mercado de trabalho: a *Baby Boomers* e a geração X. (ANDRADE *et al*, 2012, p. 05).

A partir dessas características é possível delinear alguns aspectos que conformam o perfil profissional dos *milenials*. A rotatividade nos empregos é o primeiro deles, diante de tamanha autonomia e independência desses profissionais. Somado a isso, está a dificuldade em respeitar a hierarquia e normas estabelecidas. Na medida em que são motivados “por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo” (ANDRADE *et al*, 2012, p. 06), o que denota outras características, como a impaciência, agitação, indiferença em relação à autoridade e interesse das empresas. Em outras palavras, no ambiente de trabalho, são pessoas que se preocupam primeiramente com suas carreiras, não ficam estagnadas esperando por promoções, quando não vislumbram um crescimento profissional eles buscam novos desafios. Por esse motivo estão em constante aprendizagem, “tendem a valorizar a prática para aprender; preferem aprender em networks e em grupos, de forma colaborativa; gostam de utilizar tecnologia para aprender” (ANDRADE *et al*, 2012, p. 06).

Além do conhecimento e acesso mais facilitado à tecnologia, outra característica que distingue essa geração das duas anteriores é a maior tolerância aos erros (COSTA *et al*, 2014, p. 363), o que talvez decorra da volatilidade em que ocorrem as transformações. A inovação é outra característica inerente ao período em que vivemos e que exerce enorme influência na postura desses profissionais. Visto que

[...] a geração Y já nasceu, segundo Tapscott (2010), imersa na interatividade, na hiperestimulação e no ambiente digital. Devido a esses fatores, os indivíduos dessa geração são mais informados e possuem um nível de educação frequentemente mais elevado que os integrantes das gerações anteriores. Como traços e características dessa geração os autores ainda relatam a definição clara de seus objetivos pessoais e profissionais, utilizam bem suas habilidades, e estão sempre em busca de conhecimento, se mantêm atualizados, são flexíveis e não têm medo da inovação, pois são acostumados à mudança, veem as novas tecnologias como facilitadoras no ambiente de trabalho. Também mantêm o foco nos resultados e se preocupam em otimizar o tempo hábil para a realização das tarefas, buscando sempre agregar inovação ou algo que lhes conceda crédito. (COSTA *et al*, 2014, p. 367).

Apesar de essa interatividade conferir importante peso às relações humanas, os integrantes da geração Y não são pessoas muito comprometidas com o outro, são bastante reivindicativas e buscam, antes de tudo, sua própria comodidade.

Essa individualidade somada ao abismo tecnológico que a separa das gerações anteriores pode ser motivo de conflito. Contudo, a chave para motivar esta geração está em oferecer a eles oportunidade de aprendizado constante e aperfeiçoamento de suas habilidades. Além disso, é preciso conhecer seus objetivos e demonstrar a adequação das tarefas a serem executadas com aquilo que eles almejam.

4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EFICIENTE

4.1 DIFERENÇAS GERACIONAIS EM PROJETOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Conforme apresentando, as gerações em atuação no mercado de trabalho na área da construção civil são: *Baby Boomers*, Geração X e Y. Os representantes de cada uma das três gerações pensam e tem visões diferentes sobre o mundo, a vida e o trabalho. Tal diversidade, por si só, se não for bem gerida pode desencadear inúmeros conflitos entre a equipe. A partir de uma análise da gestão da comunicação sob a ótica das diferenças geracionais busca-se apontar os problemas decorrentes do conflito de gerações em projetos de construção civil e propor soluções para uma comunicação eficiente.

As diferenças identificadas entre as gerações podem afetar negativamente o ambiente de trabalho e a execução de um projeto. Quanto ao estilo de trabalho, diferentemente dos *Baby Boomers*, que consideram necessário o detalhamento das instruções do serviço, os pertencentes a geração X se sentem contrariados ao serem gerenciados em detalhes. Os valores de trabalhos também destoam, visto que os *Baby Boomers* tem aptidão para trabalhos em equipe, os X preferem agir sozinhos e os Y interagem socialmente apenas em equipes participativas. Apesar de serem solidários, os *Baby Boomers* não gostam da informalidade com que agem os membros da geração Y, ao passo que esses se sentem desvalorizados diante do tratamento formal. Por outro lado, integrantes das gerações X e Y têm em comum a flexibilidade.

Os atuais desafios enfrentados pelos gestores são muitos e diversificados, sendo a convivência entre diferentes gerações, um deles. Por isso, é preciso que a atividade

de gestão os capacite para lidar com equipes caracterizadas pela diversidade. Dessa forma, é essencial aos gestores planejar o gerenciamento dos *Stakeholders*, bem como elaborar um plano de gerenciamento, de modo que através desse instrumento ele possa conhecer as partes interessadas a fim de determinar quais expectativas devem ser consideradas durante o projeto, como também, monitorar o relacionamento entre as partes e ajustar estratégias de engajamento das mesmas para o bom andamento do projeto (PMI, 2013, p. 527-560).

Nesse sentido, o gerenciamento das partes interessadas, além de ser um processo imprescindível à identificação das partes, suas expectativas, interesses e impactos de sua participação ao projeto, contribuiu para o trabalho do gestor, especialmente, pelo fato de que ao conhecer a diversidade do grupo gerenciado, é possível detectar as divergências entre as partes e prevenir ou evitar possíveis ocorrências de conflito, como a diferença geracional, no caso analisado.

Além disso, é preciso identificar de que tipo se trata o conflito, ou seja, um conflito de relacionamento interpessoal, um conflito de processo que está relacionado à responsabilidade e atribuições; ou ainda, um conflito de tarefas ligado ao conteúdo ou essência do trabalho e aos seus objetivos e metas. Pois,

Conhecer e saber lidar com tais processos torna-se por sua vez primordial para haver uma gestão de conflitos que busque manter a eficiência dos grupos nas organizações. Diagnosticar as causas de um conflito não é tarefa fácil, uma vez que a natureza do conflito pode estar relacionada a inúmeras variáveis, onde diversos fatores podem se interligar, ajudando a promovê-lo. Para Hitt, Miller e Colella (2006) esses fatores podem ser estruturais, fatores de comunicação, cognitivos, características individuais e históricas das relações entre as partes. (COSTA *et al*, 2014, p. 365).

Até porque, é preciso conhecer a situação do conflito para que se possa propor alternativas a fim de solucioná-lo, na medida em que sua intensidade varia conforme as opções disponíveis para amenizar as partes. Assim, uma comunicação eficiente é fundamental na gestão de projetos de construção civil. Cabe ao gestor evitar a ocorrência de conflitos, principalmente, aqueles que podem causar impactos nas informações a serem veiculadas, pois, nesse setor, as alterações são constantes, seus impactos abrangem todo o projeto e demandam adequações que se estendem por toda cadeia produtiva (COSTA *et al*, 2014, p. 364).

A ocorrência de ruídos na comunicação na construção civil acarreta prejuízos incalculáveis. As alterações, quando não comunicadas à equipe executora, além de apontar falta de comando, corre o risco de o projeto pode ser executado errado. Enquanto modificações de escopo, quando não repassadas ao setor de Orçamento e Planejamento, dificultam mensurar as estimativas de custo e prazo da obra. As demandas por abastecimento de insumos não comunicadas ao setor de suprimentos, conforme os histogramas atrapalham o controle e organização das aquisições. Tais casos constituem exemplos nos quais a falta de comunicação contribui para com a insatisfação ou eclosão de conflitos que afetam o projeto de modo desastroso.

Em artigo sobre o gerenciamento da comunicação em empresas de grande porte da área de construção civil no estado de Pernambuco (SOUZA *et al*, 2008), o coletivo de autores observou que apesar da crescente importância da gestão de projetos e do gerenciamento das comunicações, esses setores apresentam deficiências. Para a análise de quatro empresas de grande porte, utilizaram um questionário como instrumento de coleta de dados, em que delinearão o perfil das empresas e apontaram as divergências quanto à gestão de projetos e o gerenciamento das comunicações. Os resultados obtidos demonstram as

[...] divergências de opiniões em relação à importância da área de comunicação, dentre as demais áreas, na fase de planejamento de um projeto. Metade das empresas atribuiu o quinto lugar de importância para a comunicação na hora de planejar seus projetos. Uma delas considera a área em segundo lugar de importância e apenas uma foca a comunicação em primeiro lugar na fase de planejamento. Já em relação ao índice de problemas detectados com maior frequência, verificou-se que apenas uma das empresas considera a área de comunicação como a campeã em índice de problemas detectados, as demais atribuíram à área menos relevância. (SOUZA *et al*, 2008, p. 10).

Os próprios autores reconhecem a carência dos dados obtidos diante do reduzido número de empresas analisadas. Ainda assim, essas informações são importantes, ao apontar a falta de maior investimento e mais interesse no setor de gerenciamento do planejamento e das comunicações em projetos de construção civil. Essa constatação revela que um dos motivos de a comunicação ser um fator causador de problemas é a própria falta de investimento de tempo e receita nesse setor. A questão de investir ou não no setor, aliás, pode ser fator causador de conflito

geracional, na medida em que os gestores de diferentes gerações podem ter valores, visões de mundo e priorizarem maior importância a diferentes áreas do projeto.

Em *Falhas de projeto e erros de execução: uma questão de comunicação*, Luiz Roberto Mair (2000) observou que como consequência da separação entre as atividades de projeto e de execução da obra, em decorrência da maior complexidade demandada nos projetos e nos processos construtivos, surgiram “[...] deficiências nos projetos e improvisações no canteiro de obra, que levam à perda de produtividade no processo de execução, ao comprometimento do desempenho do sistema edificado e a não conformidade da obra em relação ao projeto” (MAIR, 2000, p. 06).

Em sua dissertação, a comunicação aparece como um dos caminhos apresentados para minimizar a distância entre projeto e execução e assegurar a continuidade do projeto. Depois de analisar, sob a ótica da Teoria da Comunicação, “as respostas geradas com as mensagens enviadas, verificando a conformidade da obra e a consistência das informações transmitidas pelo projeto” (MAIR, 2000, p. 06), o que permitiu verificar a desconformidade das informações com o resultado final em mais da metade das obras analisadas, devido, principalmente, a informações inconsistentes nos projetos.

Para o autor, a não conformidade da obra com o que foi projetado, “[...] aponta para a necessidade de uma revisão das práticas dos projetistas e sugere alguns procedimentos que podem facilitar a transmissão das informações do projeto para a obra” (MAIR, 2000, p. 06). Ao analisar os problemas verificados por Mair, sob a ótica das diferenças geracionais, o conflito entre projeto e execução pode ser decorrente não somente da inconsistência do plano de ação, como da própria incompatibilidade entre os envolvidos, devido à diferença de idade e de comportamento.

Na medida em que os problemas apontados indicam a necessidade da adoção de métodos eficientes de comunicação, bem como projetos melhor estruturados, tendo em vista a clareza na transmissão das informações, é preciso propor soluções para uma comunicação eficiente e conciliadora ao abarcar a diversidade geracional que compõe o ambiente de projetos na área de construção civil. Para isso, é preciso ao

gestor, antes de tudo, conferir atenção às relações interpessoais e à repercussão das ações individuais no desempenho profissional a fim de buscar estratégias que resolvam ou reduzam os conflitos no ambiente de trabalho.

Em seu manual sobre psicologia do trabalho, Marta Cristina Wachowicz, ao falar sobre a sinergia necessária nos grupos de trabalho e questionar a quem compete fomentá-la, utiliza como referência o trabalho de Moscovici (1999), em que ele cita as quatro formas de “lidar com o conflito”, como estratégia para reduzir as divergências e gerenciar os conflitos. Ao gestor do projeto e/ou gerente de comunicação é preciso,

a) Evitar o conflito: quando utilizada de maneira pontual é eficaz, pois impede que o mesmo cresça no setor, mas se a ação de evitar for utilizada de forma prolongada pode encobrir situações de desconforto relacional e quebrar a sinergia da equipe; b) Reprimir o conflito: “fazer de conta” que as situações negativas não existem pode desencadear, em longo prazo, situações de discordância e divergências maiores ainda. A sinergia da equipe também fica comprometida; c) Aguçar as divergências: esta abordagem é interessante quando se quer examinar as posições dos integrantes. Porém, requer muita atenção por parte das pessoas, pois a perda do controle pode levar a incrementar diferenças e danificar a sinergia; d) Transformar as diferenças em resolução de problemas: a forma mais adequada e construtiva de gerenciar situações de conflito. Exige das pessoas uma grande habilidade no trato pessoal para canalizar energias, sentimentos e ações de tal forma que situações negativas possam ser discutidas e resolvidas reafirmando a sinergia existente na equipe. (WACHOWICZ, 2012, p. 77).

Nesse sentido, o desenvolvimento de uma boa comunicação e empatia entre os colaboradores de um projeto propiciam maior envolvimento e identificação entre os envolvidos, de modo que as divergências tendem a ser solucionadas de forma mais harmoniosa e ágil. Dessa maneira, para que uma comunicação seja eficaz é preciso eliminar qualquer tipo de barreira que possa dificultar ou impedir a transmissão e o entendimento da mensagem, como o conflito, por exemplo.

Aliás, Chaves (2007), em *Gerenciamento da comunicação em projetos*, considera as barreiras como elementos que interferem e distorcem o processo comunicativo. Algumas barreiras na comunicação resultam da incompatibilidade entre indivíduos e grupos com diferentes competências, habilidades e conhecimentos, bem como, de equipes e atividades dispersas geograficamente, políticas e regras organizacionais e

necessário entendimento das demandas dos envolvidos no projeto (SOUZA *et al*, 2008, p. 04).

Para transpor essas barreiras e lidar com situações de conflito em ambiente de trabalho, a partir da revisão teórica, tendo por referência o PMI, foi possível verificar algumas diretrizes voltadas para as questões levantadas nesse trabalho. A primeira delas relaciona comunicação e equipe, visto o projeto ser um trabalho de equipe em que cada um exerce variados papéis e responsabilidades, cabe ao gestor manter esses indivíduos ou grupos devidamente informados, o que requer o emprego de estratégias de comunicação bem elaboradas, criativas e práticas.

Com isso, a identificação do público-alvo é necessária ao planejamento das estratégias, em que se deve observar o meio utilizado, a periodicidade, a geração e a manutenção da comunicação para que as informações possam ser facilmente “coletadas, distribuídas, armazenadas e posteriormente recuperadas” (SOUZA *et al*, 2008, p. 12). A avaliação dos resultados da comunicação, o *feedback*, por sua vez, permite mensurar a eficiência do processo comunicativo e aprimorá-lo. Todos esses dados devem ser descritos nos relatórios de desempenho a fim de quantificar os impactos dos conflitos e problemas que surgem ao longo da execução do projeto e estabelecer medidas para que possam ser evitados ou solucionados.

Diante do que foi apresentado neste trabalho, conhecer a equipe e mapear a diversidade e possíveis divergências que podem ocorrer devem fazer parte do processo de planejamento não só da comunicação, como do projeto em si. Desse modo, o gestor pode pensar em estratégias de liderança de modo a concretizar o projeto estabelecido. Senão conseguir evitar o conflito, ao menos o reconhecimento das diferenças em um grupo pode contribuir para a transformação das divergências individuais em solução de problemas. Tal solução aparece, na revisão bibliográfica, como uma forma eficaz de gerenciamento de problemas de comunicação na gestão de projetos na área da construção civil.

5. SURVEY

O método *survey* foi escolhido para o presente trabalho, pois foi levado em consideração a fácil aplicabilidade e o fator tempo. A estruturação é clara e objetiva e seu formato possibilita trazer justificativas às afirmações presentes no corpo teórico do texto.

Após um levantamento quantitativo em três equipes de projetos de construção civil localizadas na cidade de São Paulo, verificou-se a necessidade de tornar a gestão da comunicação mais eficiente. A fim de conhecer melhor a prática dessa atividade, realizou-se a aplicação de um questionário, com um grupo de 32 (trinta e duas) pessoas que atuam nessas equipes, onde foram identificadas as diferentes gerações abordadas no presente trabalho. O estudo foi feito por meio da aplicação de questionário composto por treze (13) perguntas de múltipla escolha, respondido via *intranet* (Imagem 1).

Os dados levantados a partir das respostas dos entrevistados permitem ilustrar como as equipes se estruturam no âmbito da gestão da comunicação, as reais necessidades e as intervenções a serem feitas, visando superar as barreiras de comunicação e minimizar conflitos, em prol de uma comunicação interna e externa eficaz.

As respostas obtidas elucidam a realidade de diferentes projetos com um número médio de colaboradores. Apesar de modesta, a partir desses dados foi possível notar também alguns fatores que contribuem para uma comunicação eficiente num ambiente de trabalho marcado pela convivência entre diferentes gerações. Bem como proporciona um entendimento sobre as estratégias de comunicação aplicadas e possíveis soluções para melhorar o relacionamento entre a equipe no tocante à comunicação.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS

As equipes apresentam número de funcionários semelhantes e se estruturam da seguinte maneira:

- Equipe nº 1: atua em uma construtora de grande porte, com sede em São Paulo e Manaus, há mais de 30 anos no mercado. Dessa equipe,

participaram 11 colaboradores do departamento de projetos, com diferentes níveis hierárquicos;

- Equipe nº 2: atua em uma empresa construtora caracterizada pelo desenvolvimento de apartamentos de alto padrão para o mercado imobiliário. Nessa equipe o número de respondentes foi de 12 pessoas; e
- Equipe nº 3: assim como a anterior, atua na construção de edifícios para o mercado imobiliário na cidade de São Paulo. Essa equipe é composta por 22 pessoas, mas apenas 9 integrantes responderam a pesquisa.

5.2 RESULTADOS OBTIDOS

Os dados obtidos na aplicação do questionário foram compilados em gráficos. Neles é possível verificar, de modo geral, a faixa etária média dos profissionais atuantes na área, o período de atuação e aspectos inerentes à comunicação interpessoal. Também buscou se inquirir a respeito das tecnologias utilizadas, seu uso e as dificuldades apresentadas em relação aos meios de comunicação hoje utilizados no ambiente corporativo, para que se pudesse estabelecer uma relação entre a questão geracional.

No tocante à distribuição etária, percebe-se a supremacia de representantes da geração Y, com idades entre 26 a 39 anos, seguida pela geração X e pelos *Baby Boomers* (Gráfico 1).

GRÁFICO 1. DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA DAS EQUIPES ENTREVISTADAS

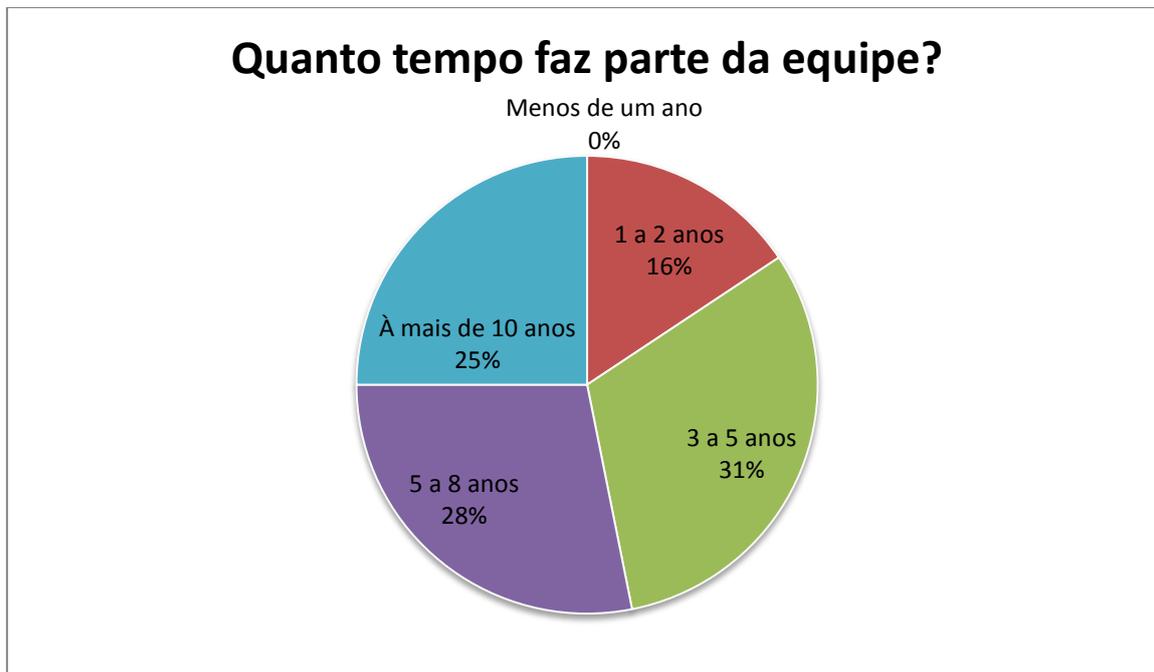


Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao período de atuação na equipe, observa-se certa permanência e experiência dos colaboradores desse setor, visto que 25% deles trabalham com projetos há mais de 10 anos. E mais de 60% trabalham há pelo menos três anos na área, não havendo nenhum profissional atuando com menos de um ano (Gráfico 2). Essa estabilidade parece explicar o fato de que entre os entrevistados, cerca de 80% consideram boa a qualidade da comunicação interpessoal, incluídos nesse grupo aqueles que a classificaram como muito boa. Essas equipes foram se solidificando ao longo do tempo e passaram recentemente por um grave momento de crise econômica, onde a maioria das empresas teve de enxugar seu quadro de funcionários. Aqui se observa que aqueles que permaneceram estão bem integrados satisfeitos com a comunicação do grupo.

O restante considerou a comunicação razoável, não havendo reclamações nesse sentido (Gráfico 3).

GRÁFICO 2. PERÍODO DE ATUAÇÃO



Fonte: Dados de pesquisa.

GRÁFICO 3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL



Fonte: Dados de pesquisa.

A comunicação interna da equipe, em sua maioria, ocorre por reuniões presenciais. *E-mails*, relatórios e telefone também são utilizados como instrumentos de comunicação (Gráfico 4).

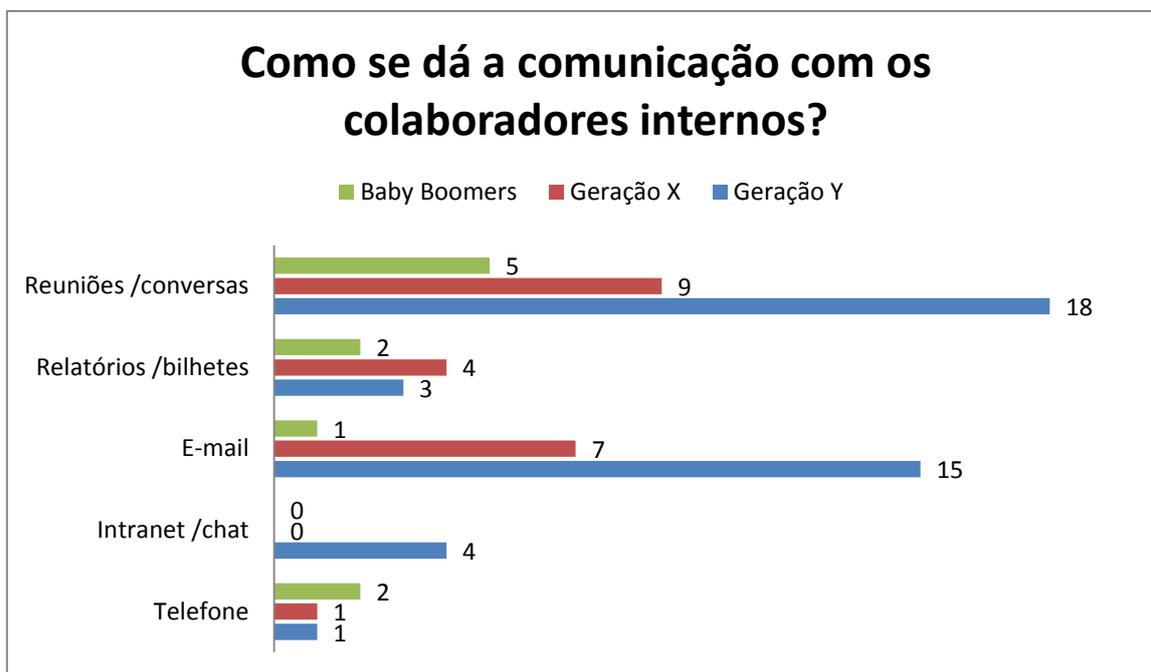
Quanto a comunicação externa, ela se dá, geralmente, por meio do *e-mail*, seguida do telefone, internet e reuniões como outras estratégias de comunicação (Gráfico 5). Isso demonstra que muitas vezes somente alguns dos *stakeholders* têm acesso às informações e isso pode vir a gerar conflitos ou prejuízos ao projeto.

O uso dos meios de comunicação na área é indispensável, mas deve-se atentar aos cuidados a serem tomados quanto à retroalimentação dos *feedbacks* no projeto e o arquivamento adequado das informações pertinentes. Também cabe apontar a importância da relação interpessoal na comunicação com os membros da equipe, para que o entendimento das informações seja claro e conciso.

Importante apontar que todas essas escolhas de ferramentas e métodos de comunicação devem estar registrados no plano de gerenciamento das comunicações da equipe.

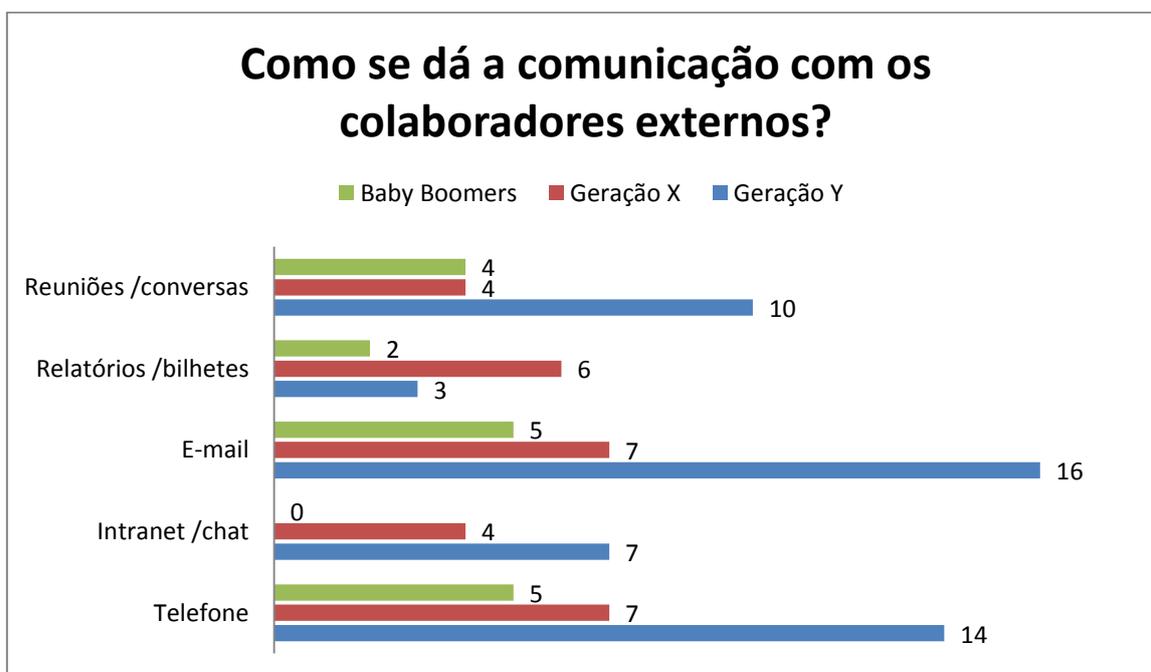
Os *Baby Boomers* por serem mais conservadores, se utilizam das ferramentas convencionais de comunicação, tanto contato com os colaboradores internos quanto com os externos.

GRÁFICO 4. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA



Fonte: Dados de pesquisa.

GRÁFICO 5. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA



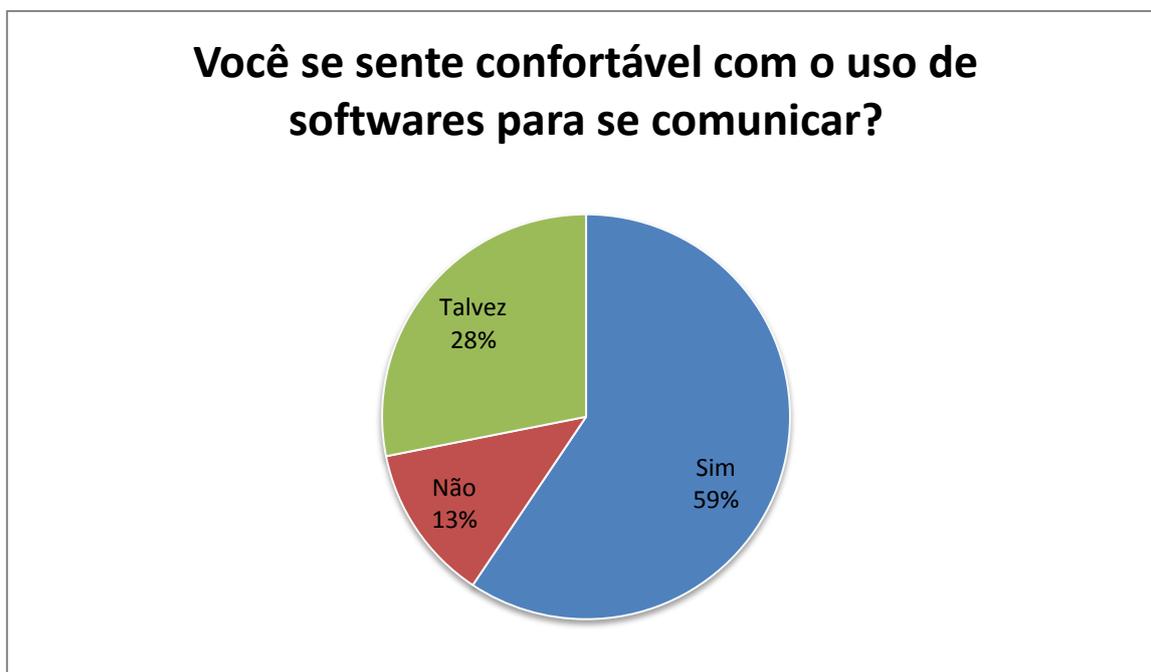
Fonte: Dados de pesquisa.

Diante do uso disseminado das tecnologias de comunicação entre os colaboradores do projeto e seus clientes, considerou-se interessante incluir a relação desses indivíduos na utilização dos *softwares* para se comunicarem. Do universo total de entrevistados, quase 60% afirmam sentirem-se confortáveis ao utilizar as tecnologias de comunicação (Gráfico 6), porém ao analisar separadamente por faixa geracional, nota-se que os pertencentes a geração Y são os que representam essa maioria. Enquanto o restante apontou a *intranet*, a videoconferência, a *website* e o *chat* como *softwares* que causam maior resistência ou dificuldade (Gráfico 7).

Os colaboradores internos devem acompanhar os avanços das ferramentas tecnológicas, e segundo a literatura aponta os *Baby Boomers* e os X estão se tornando cada vez mais Y. Portanto, temos nesse cenário os indivíduos que, mesmo não tendo nascido na era da informação trabalham para dominar as tecnologias da informação e estarem atualizados com os avanços contemporâneos, apesar das dificuldades.

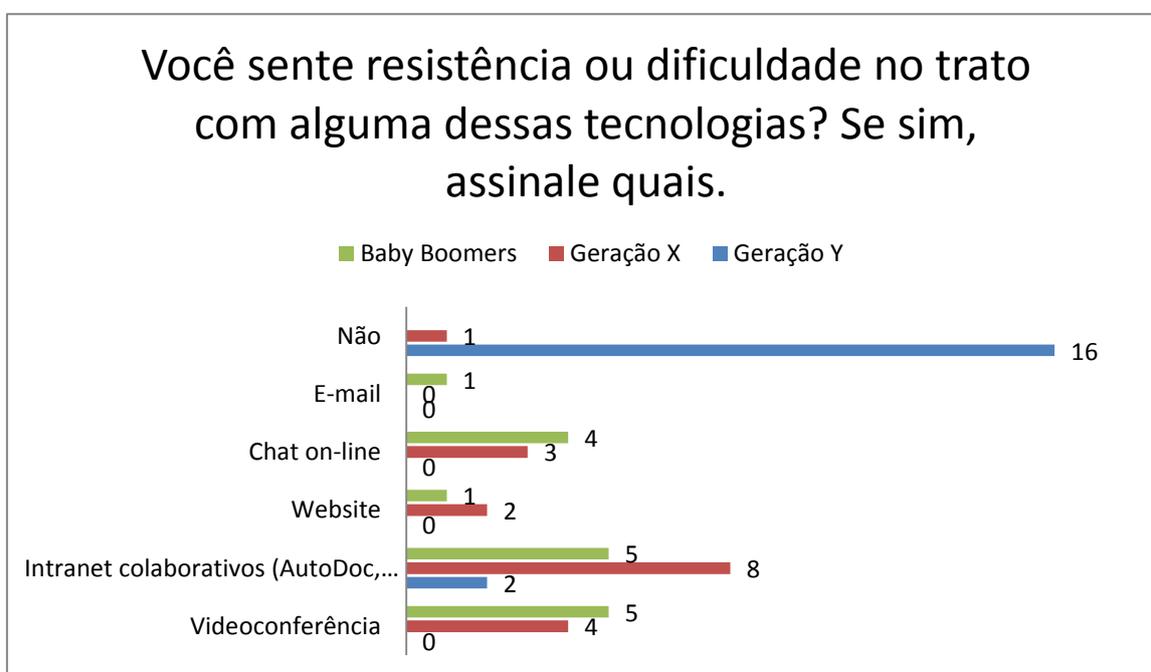
Como a população analisada é predominantemente pertencente à geração Y, esse resultado vem a confirmar o que a literatura afirma. Mas cabe ao gestor um olhar mais profundo aos respondentes que sentem dificuldade ou resistência no uso dessas ferramentas, talvez propondo cursos ou *coachings* para superar as barreiras técnicas, porque, segundo o PMBOK “É necessário assegurar que a escolha das tecnologias de comunicação seja adequada para os participantes do projeto e que sejam planejados eventos de treinamentos adequados, quando apropriado.”

GRÁFICO 6. O USO DE SOFTWARES PARA COMUNICAÇÃO



Fonte: Dados de pesquisa.

GRÁFICO 7. DIFICULDADES COM AS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO



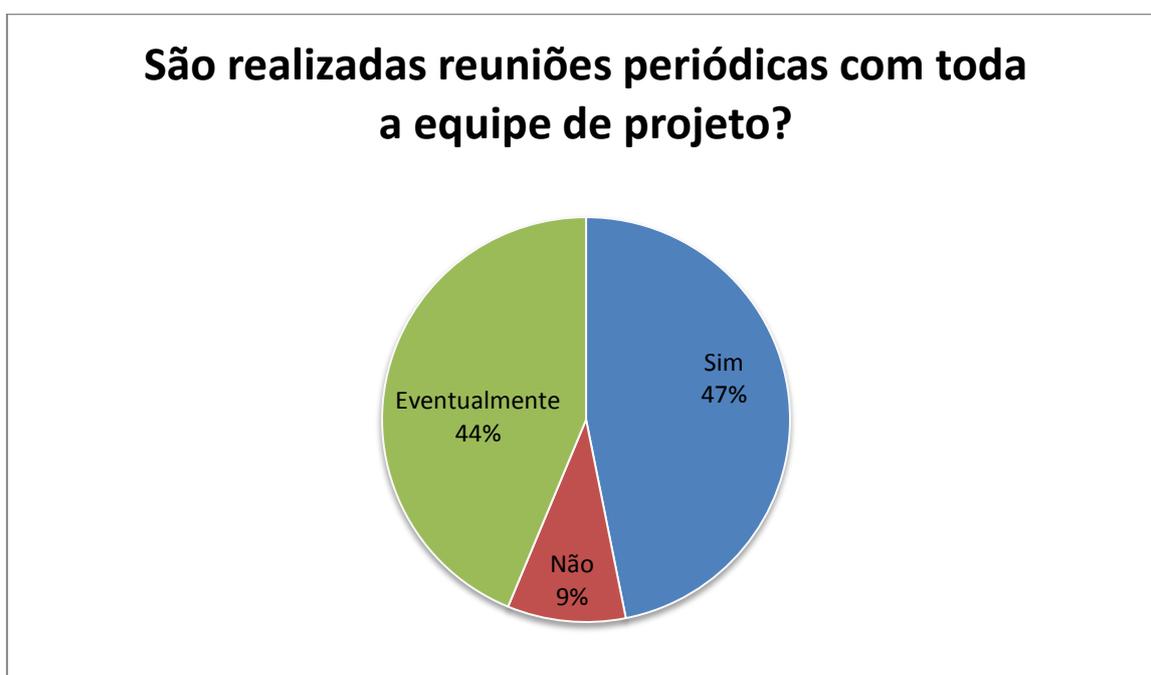
Fonte: Dados de pesquisa.

Como a reunião foi escolhida como a maneira mais utilizada de comunicação interpessoal, considerou-se necessário apurar a periodicidade das reuniões com a equipe completa do projeto.

Com base nas respostas, cerca de 47% afirmaram que as reuniões são periódicas, enquanto 44% consideraram ser eventuais (Gráfico 8). Os dados permitem notar a utilização da reunião como forma de comunicação com os colaboradores do projeto para quase metade dos entrevistados, apesar de não ficar clara, a periodicidade e a frequência com a que ocorrem.

Essas reuniões devem ser planejadas previamente e trazer as pautas a serem abordadas bem delimitadas. As reuniões de acompanhamento são de extrema importância também, e deveriam ser feitas periodicamente com toda a equipe envolvida, para que os colaboradores se sintam parte importante do projeto.

GRÁFICO 8. PERIODICIDADE DAS REUNIÕES DE EQUIPE

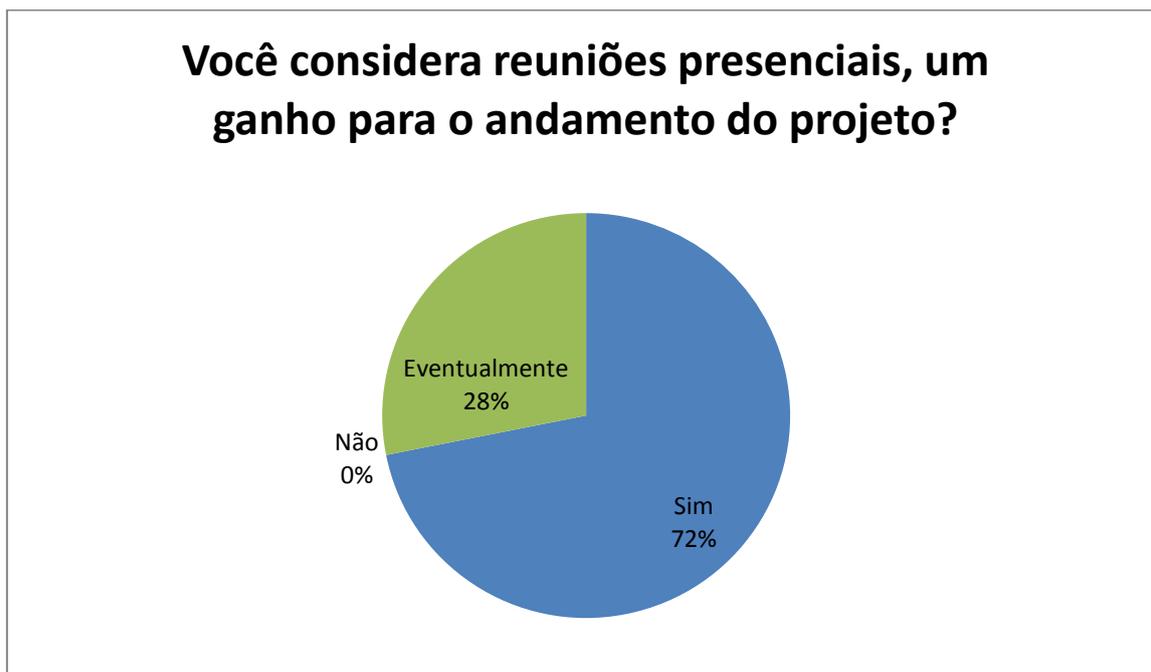


Fonte: Dados de pesquisa.

Além de ser uma realidade na gestão da comunicação em projetos de construção civil, a realização de reuniões presenciais é considerada um ganho para o andamento do projeto para 72% dos entrevistados (Gráfico 9). De acordo com essas informações, verifica-se a reunião como uma opção satisfatória de comunicação interna de um projeto. Dessa forma, o contato interpessoal parece ser fator determinante para uma comunicação efetiva (Gráfico 10), uma vez que, como já demonstrado no presente trabalho, é possível compreender melhor o que o outro quer comunicar através do contato face a face e da leitura das expressões corporais.

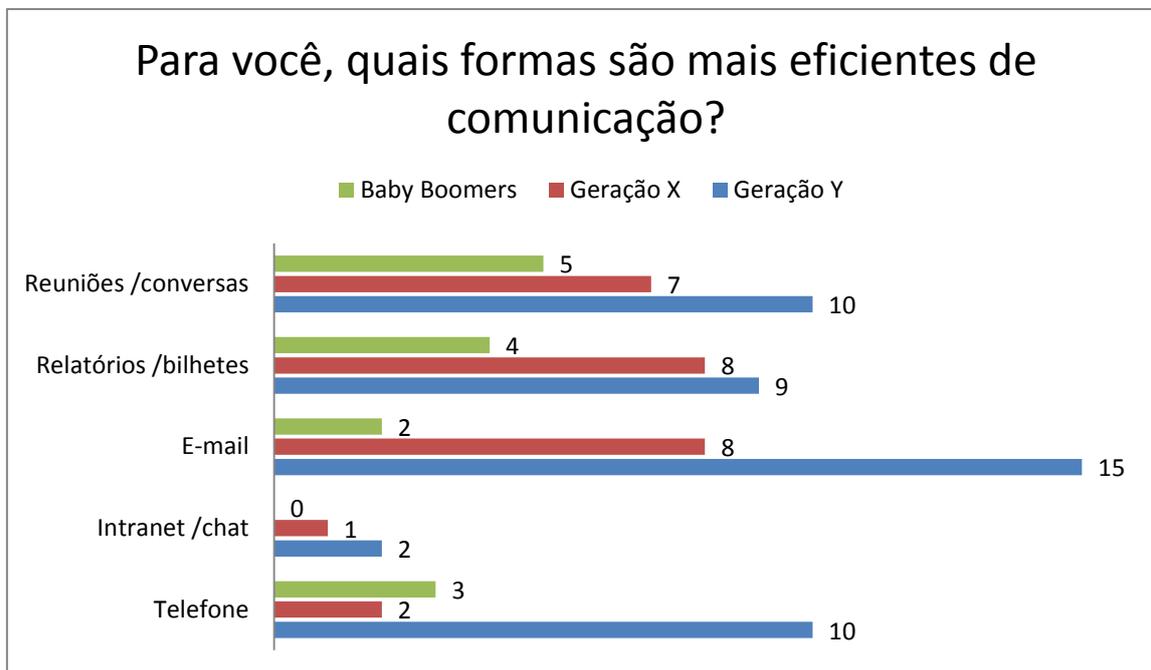
Muitos também têm a visão de que fazer reuniões presenciais em excesso pode prejudicar o andamento do processo, sendo necessária em momentos oportunos e pré-estabelecidos no cronograma. No demais o uso do telefone do *e-mail* já é satisfatório para resolver pequenas intercorrências.

GRÁFICO 9. IMPORTÂNCIA DAS REUNIÕES PRESENCIAIS



Fonte: Dados de pesquisa.

GRÁFICO 10. FORMAS DE COMUNICAÇÃO EFICIENTE



Fonte: Dados de pesquisa.

Além desses aspectos, indagou-se também a respeito do *feedback*, determinante para uma comunicação efetiva (Gráfico 11). Os resultados são positivos, dado que quase 70% dos entrevistados afirmaram dar e solicitar *feedback* à mensagem recebida, fator que minimiza a ocorrência de ruídos na comunicação.

Haja vista que, nesse quesito, as três gerações apontadas convergirem para o uso desse instrumento, o gestor deve conscientizar todos da equipe a sempre solicitar uma resposta quando alguma informação é transmitida.

No gráfico fica claro que todas as equipes tm isso bem definido internamente.

GRÁFICO 11. O FEEDBACK

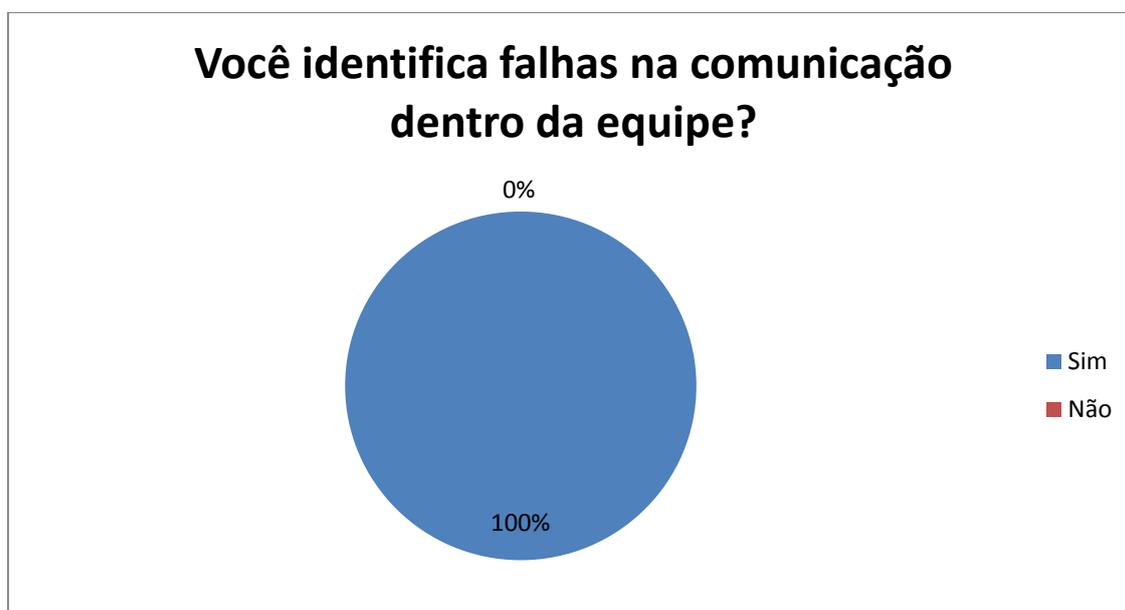


Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar das estratégias utilizadas pelos colaboradores das empresas de projeto analisadas neste estudo de caso, todos os entrevistados afirmaram identificar falhas na comunicação interna da equipe (Gráfico 12). Os números por si só denunciam a urgência em identificar os fatores que causam esses problemas, a fim de solucioná-los em benefício de uma gestão da comunicação eficiente, fator determinante para o sucesso de um projeto.

Essas falhas, como já apresentadas no corpo do trabalho, podem ser provenientes de diversos fatores, inclusive as diferenças geracionais. A fim de inquirir a respeito das possíveis causas de ruídos na comunicação, no Gráfico 13 são apresentadas alternativas possíveis aos problemas dessa ordem extraídas do guia PMBok.

GRÁFICO 12. FALHAS NA COMUNICAÇÃO



Fonte: Dados de pesquisa.

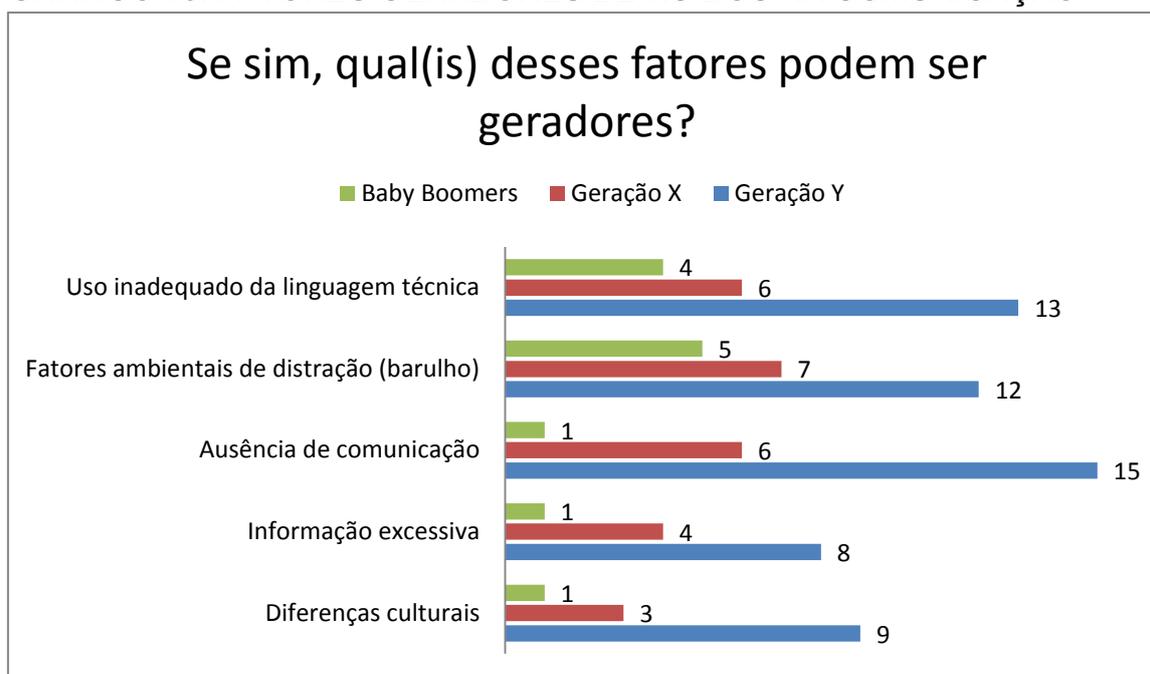
Dentre as possíveis causas da ocorrência de ruídos na comunicação, foram apresentadas como principais, para a geração Y, o uso inadequado da linguagem técnica, ausência de comunicação e os fatores ambientais de distração. Essa dificuldade no entendimento das mensagens devido ao uso inadequado de linguagem técnica demonstra um aspecto ligado também as diferenças geracionais, visto que os diferentes grupos se comunicam de maneiras diferentes e uma informação passada sem o devido cuidado pode gerar uma má compreensão ao receptor.

Os fatores ambientais de distração, como o barulho, foram uma alternativa unânime entre os *Baby Boomers*, muitas vezes avessos a forma de trabalhar mais irreverente com que os Y atuam, queixando-se muitas vezes a respeito do uso de música e de conversas paralelas no ambiente profissional.

O fato de a ausência de comunicação ter sido escolhida por 50% dos entrevistados como um fator gerador de problemas de comunicação pode denotar a baixa frequência das reuniões periódicas com a equipe completa. Além disso, observa-se que as diferenças culturais aparecem em último lugar, não sendo apenas esse o fator determinante de falhas na comunicação, conforme o universo pesquisado. Tais diferenças culturais podem ser entendidas também como as diferenças de gerações,

visto que essas equipes são mistas no tocante a faixa etária de seus colaboradores. Contudo a ausência de comunicação entre os respondentes também pode apontar para a questão das diferenças etárias, sendo que prejuízos podem advir desse afastamento dentro da equipe.

GRÁFICO 13. FATORES GERADORES DE RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO



Fonte: Dados de pesquisa.

Outras estratégias devem ser usadas para melhorar a comunicação como um todo, pois cabe ao gestor atuar na solução de conflitos, estabelecer confiança junto aos envolvidos no processo, ter uma escuta ativa e superar a resistência à mudança. (PMI, 2013, p.406)

Mesmo com o conjunto de respostas obtidas, que envolveu apenas três equipes de projetos em construção civil, num total de 32 colaboradores entrevistados, foi possível delinear aspectos pertinentes sobre a gestão da comunicação nessa área. Os dados parecem apontar para certa superação das diferenças etárias e estabelecimento de uma convivência harmônica. Um dos fatores que explica tal afirmativa é fato de tais equipes estarem consolidadas há mais tempo, o que faz com que as diferenças não sejam tão pronunciadas. Também traz alguns apontamentos que precisam ser mais bem explorados em prol do desenvolvimento da área de gestão de projetos no Brasil.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o balanço teórico foi possível notar que uma comunicação eficiente na gestão de projetos na construção civil é imprescindível, sendo, portanto, necessário conferir importância ao seu gerenciamento ao longo de todo o processo de execução do projeto. A gestão da comunicação, a partir do planejamento das comunicações, da distribuição das informações, do desempenho e do gerenciamento das partes envolvidas, pode garantir o sucesso do projeto.

Observou-se também que o gerenciamento de pessoas se tornou uma tarefa complexa e fundamental para os gestores, responsáveis por lidar com a diversidade. Nesse sentido, para assegurar uma comunicação eficiente, os gestores precisam conhecer as demandas e diferenças que abarcam sua equipe, para então planejar suas estratégias comunicativas, tanto para garantir o efetivo entendimento, como para evitar possíveis conflitos em decorrência de ruídos na comunicação.

Assim, a diferença geracional e os conflitos decorrentes dessas divergências são questões relevantes que permeiam o ambiente e o trabalho do próprio gestor, na medida em que ele mesmo, com seus valores e visões de mundo, se não estiver atento e capacitado a lidar com diferentes gerações, pode contribuir para o surgimento de conflitos em sua equipe, pois existem representantes das gerações *Baby Boomers*, X e Y em todos os setores da área de projetos na construção civil que, por sua vez, são influenciados pelos valores, comportamentos e experiências vivenciadas que condicionam sua forma de agir nos meios em que convivem.

Por meio do presente trabalho pode-se concluir que a geração dos *Baby Boomers* é caracterizada pela disciplina, pelo respeito às instituições e por sua longa jornada nas corporações. Seus representantes podem ser motivados pelo reconhecimento de sua carreira e da experiência que possuem. O gestor deve valorizar sua trajetória e incentivar seu crescimento, principalmente no âmbito tecnológico, trocando seus conhecimentos agregados com os demais membros da equipe e aprendendo com eles.

A geração X destaca-se pela maior capacitação acadêmica e profissional, rompimento com a rigidez e a hierarquia na busca por mais flexibilidade. Para motivar uma pessoa pertencente a esse grupo, deve-se trabalhar com feedbacks

constantes, dar liberdade e autonomia na realização de tarefas e traçar metas a serem atingidas.

Por fim, a geração Y é nascida na era da informação, individualista, autônoma, questionadora e que utiliza a tecnologia para viabilizar suas atividades. Também pode ser considerada mais facilmente motivada pela possibilidade de crescimento pessoal e profissional, e o gestor desse perfil de pessoas, deve propor novos desafios e incentivar a realização de cursos de aperfeiçoamento, demonstrar estar atento às suas necessidades e, por meio do diálogo, conhecer seus objetivos a fim de adequar as tarefas para que consiga motivar e envolvê-los.

O reconhecimento das diferenças geracionais, da importância da gestão de projetos em âmbito corporativo, bem como, do planejamento e do gerenciamento da comunicação dentro desse contexto, desafia o gestor a se capacitar e conhecer a fundo sua equipe e os meios eficazes de comunicação, se quiser atuar e obter sucesso na gestão de projetos na área de construção civil.

Independente da geração a que o colaborador pertença, ele precisa ter a capacidade de trabalhar em equipe, pois nenhum profissional é dotado de todas as competências necessárias para todos os processos. Para evoluir, o ser humano depende do contato com o outro e das trocas de experiências.

O gestor deve fomentar tais intercâmbios e, com essas interações, o sujeito ensina e é ensinado independente da sua geração. Ele deve conseguir extrair o que há de melhor em cada um e equilibrar os potenciais individuais da equipe em função do bem estar coletivo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. *et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública*. 9º CONTECSI. São Paulo, 2012.
- CHAVES, L. *et al. Gerenciamento da Comunicação em Projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- COSTA, L. *et al. Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN*. *Holos*, v. 04, 2014.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999.
- HUGO, M. *Gerenciamento da comunicação de projetos de obras de construção civil com base nas práticas do PMBOK/PMI*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.
- MAIR, L. *Falhas de projeto e erros de execução: uma questão de comunicação*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- MATTA, V. *Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers*. In: www.sbcoaching.com.br. 2013.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- PMI. Project Management Institute. *Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 5. ed. 2013.
- ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTOS, F *et al. Conflito de gerações: análise comparativa entre baby boomers, x e y*. II Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Caxias do Sul, 2014.

SOUZA, V *et al.* Uma análise do gerenciamento da comunicação em empresas de grande porte em Pernambuco. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

WACHOWICZ, M. *Psicologia do Trabalho*. IFPR: Curitiba, 2012.

ANEXO

Gestão da comunicação em equipes de projeto.

Pesquisa sobre gerenciamento de projetos na construção civil.

1. Qual sua faixa etária?

Marcar apenas uma oval.

- Até 25 anos
- 26 a 39 anos
- 40 a 54 anos
- Acima de 55 anos

2. Quanto tempo faz parte da equipe?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de um ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 8 anos
- A mais de 10 anos

3. Como você avalia sua comunicação com os demais membros da equipe?

Marcar apenas uma oval.

- Muito ruim
- Ruim
- Razoável
- Boa
- Muito boa

4. Como se dá a comunicação com os outros membros da equipe?

Marque todas que se aplicam.

- Reuniões / conversas
- Relatórios / bilhetes / memorandos
- E-mail
- Intranet / chat / conferência
- Telefone

5. Como se dá a comunicação com os colaboradores externos?

Marque todas que se aplicam.

- Reuniões / conversas
- Relatórios / bilhetes / memorandos
- E-mail
- Intranet / chat / conferência
- Telefone

6. Você se sente confortável no uso de softwares para se comunicar?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

7. Você sente resistência ou dificuldade no trato com alguma dessas tecnologias? Se sim, assinale quais.

Marque todas que se aplicam.

- Não
- E-mail
- Chat on-line
- Website
- Intranet colaborativos (AutoDoc, Contrumanager, SADP, etc..)
- Videoconferência

8. São realizadas reuniões periódicas com toda a equipe de projeto?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Eventualmente

9. Você considera reuniões presenciais, um ganho para o andamento do projeto?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Eventualmente

10. Para você, quais formas são mais eficientes de comunicação?

Marque todas que se aplicam.

- Reuniões presenciais
- Relatórios / memorandos
- E-mail
- Intranet / chats / conferências
- Telefone

11. Você solicita confirmação e feedback quando uma informação é passada?

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

12. Você identifica falhas na comunicação dentro da equipe?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13. Se sim, qual(is) desses fatores podem ser geradores?

Marque todas que se aplicam.

- Uso inadequado da linguagem técnica
- Fatores ambientais de distração (barulho)
- Ausência de comunicação
- Informação excessiva
- Diferenças culturais