

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

APLICAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS
COMO BASE PARA UMA PROPOSTA DE UM PROJETO EDUCACIONAL
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

IRAIDES GONÇALVES DO AMARAL

SÃO PAULO

2013

IRAIDES GONÇALVES DO AMARAL

**APLICAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS
COMO BASE PARA UMA PROPOSTA DE UM PROJETO EDUCACIONAL
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Nildes Raimunda Pitombo Leite

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Amaral, Iraides Gonçalves do.

Aplicação da competência da comunicação em projetos como bases para uma proposta de um projeto educacional em uma instituição de ensino superior. / Iraides Gonçalves do Amaral. 2013.

101 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.
Orientador (a): Prof.^a Dra. Nildes Raimunda Pitombo Leite.

1. Competência de Comunicação em Projetos. 2. Comunicação. 3. Projeto Educacional.

I. Leite, Nildes Raimunda Pitombo.

II. Título.

CDU 658

**APLICAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS
COMO BASE PARA UMA PROPOSTA DE UM PROJETO EDUCACIONAL
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Por

Iraides Gonçalves do Amaral

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, sendo a Banca examinadora constituída por:

Presidente: Prof.^a Dr.^a Nildes Raimunda Pitombo Leite (UNINOVE)

Membro Interno: Prof. Dr. Leandro Alves Patah (UNINOVE)

Membro Externo: Prof. Dr. Fernando Tobal Berssaneti (USP)

São Paulo, 20 de dezembro de 2013

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Geraldo Rufino Gonçalves e Raimunda Flávio do Amaral (in memoriam), pelo amor e dedicação que me fizeram ser a pessoa que sou hoje.

Ao meu filho Ricardo, pelo apoio e incentivo para eu continuar em busca da realização de um sonho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me abençoar com vida, saúde e disposição para continuar a trilhar o caminho que me conduziria à auto-realização.

Aos meus pais Geraldo Rufino Gonçalves e Raimunda Flávio do Amaral (*in memoriam*), pelas lições de vida.

Ao meu filho Ricardo, pelo apoio e pela compreensão de minhas ausências nos momentos de dedicação ao mestrado.

Às minhas irmãs Ivanilde, Idelze, Irani, Consolação, Islê e Nilza, pela parceria, companheirismo e ajuda, sem os quais eu não conseguiria realizar este trabalho de dissertação.

À Universidade Nove de Julho - UNINOVE, pelo apoio institucional e pela bolsa de estudos, que me possibilitaram a honra de poder realizar o Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos.

Meus sinceros agradecimentos à minha orientadora, Profa. Dra. Nildes Raimunda Pitombo Leite, pelo reconhecimento e incentivo aos projetos que eu desenvolvia, por sua persistência para aprofundá-los com o mestrado e, posteriormente, pelo apoio, paciência, e amizade nas orientações do projeto e da dissertação, sem os quais nada disso seria possível.

Aos professores, Dr. Leandro Alves Patah e Dra. Heidy Rodrigues Ramos, que se dispuseram a dedicar parte de seu tempo e competências para gerar valorosas contribuições no Exame de Qualificação.

Minha gratidão aos meus chefes, Professores Antonio Augusto, Carlos Cano, Vera Ventura e Magda Sales, pelo apoio e compreensão durante esta jornada.

Agradecimentos especiais aos colegas da Uninove: Eline Dias Moreira, Sirlei Almeida Pereira, Paulo Eduardo Mondin e Domingos Napolitano, pela prestimosa ajuda com relação à parte técnica desta dissertação; Alessandra Demite Gonçalves de Freitas, Marcelo Aparecido

Alvarenga, Marco Antonio Batista da Silva e Miriam Assunção Tazem Salgueiro, pela incansável disposição para gerar contribuições, tanto durante as apresentações mensais em nosso grupo de pesquisa como nos momentos em que precisei fazer pedidos específicos a cada um.

Agradecimentos também para Claudiane Reis da Paixão, por apresentar-me a possibilidade dos caminhos; Livia Milani, Cristiane Zovin, Antonio Timotheo, Vicente Salgueiro, Antonio Carneiro, pela ajuda a cada momento em que necessitei; Geceler Leandro Senefonte, Fabricio Lacerda e Lorene Bitencourt, colegas do mestrado, pelas valorosas contribuições durante a jornada conjunta.

À Maria Piedade por ter tido a ideia primeira de levar os discentes ao teatro, o que me inspirou. À Valéria Carraro, por ser a primeira professora a apoiar um projeto dessa natureza. A todos os professores parceiros que acompanharam os 18.000 discentes para assistirem à peça teatral em estudo nesta dissertação, durante a jornada do mestrado.

A Augusto Takerissa Nishimura, doutorando da FEA-USP, meus agradecimentos pelo apoio na formatação final, mostrando-me a rapidez na elaboração automática do sumário e da lista de figuras.

Agradeço aos professores do Mestrado, funcionários da secretaria, em especial Altiéres de Oliveira Silva, biblioteca, laboratório e infraestrutura, pelo apoio e dedicação, ao longo do período do mestrado.

Aos atores, Adelita Del Sent, Milton Levy, Mateus Carrieri e Miriam Lins, atriz e diretora da peça teatral aqui apresentada. Ao produtor da peça, Ronaldo Luckese e toda equipe do Teatro Santo Agostinho pela cuidadosa abertura para o trabalho de campo.

EPÍGRAFE

“A comunicação mútua tende a inclinar-se para a solução dos problemas, em vez de ser dirigida para o ataque de pessoas ou de grupo”.

Rogers (2010:390)

“Para sua sobrevivência e aprimoramento, o ser humano depende de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados”.

Casado (2002:271)

RESUMO

Esta dissertação investigou a utilização da competência de comunicação em projetos, especificamente focada em projeto educacional. Justifica-se essa investigação em razão das transformações ocorridas nos contextos de ensino-aprendizagem, o que implicou a necessidade de compreender como as características dos discentes atuais demandam revitalização desses contextos. Visando atender a essa necessidade, esta dissertação buscou compreender como a competência de comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior em Administração, por meio da investigação da pertinência de aplicação da competência de comunicação em um projeto educacional. Para tanto, foi adotada a abordagem qualitativa, cujos dados foram coletados por intermédio de: uma pesquisa *survey*, com 1.161 discentes; observação indireta e não-participante, com relação à peça, registrada em protocolo de observação totalizando um tempo de 3.570 minutos, computadas as 51 vezes em que a peça foi assistida, multiplicadas pelos 70 minutos de duração e entrevista semi-estruturada com o produtor da peça, os atores, docentes e coordenadores da instituição de ensino em que os discentes estão inseridos. A análise dos dados oriundos dessas fontes de evidência foi realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontaram para a pertinência da aplicação da competência de comunicação no projeto educacional estudado. A contribuição adicional desta dissertação reside na proposição de um projeto educacional sob a égide de ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão, com a utilização da arte cênica.

Palavras-Chave: Competência de Comunicação em Projetos. Comunicação. Projeto Educacional.

ABSTRACT

This dissertation investigated the use of communication competence in projects specifically focused on educational project. This investigation is justified by reason of changes occurring in the contexts of teaching and learning, which implied the need to understand how the characteristics of today's students require revitalization of these contexts. Aiming to address this need, this dissertation was to understand how communication competence in projects can be used in an educational project in higher education institutions in management, by investigating the appropriateness of the application communication competence in an educational project. For such, was adopted a qualitative approach, data were collected through: a survey with 1.161 students; indirect and non-participant observation, with respect to the part recorded in observation protocol totaling one-time 3,570 minutes, the computed 51 times the number was assisted multiplied by 70 minutes in length and semi-structured interview with the producer of the play, the actors, teachers and coordinators of the educational institution in which students are embedded interview. The analysis of data from those sources of evidence was conducted through of the content analysis. The results pointed the relevance of the application of communication competence in the educational project studied. The additional contribution of this paper resides in the proposition of an educational project under the aegis of teaching and learning, research and extension, with the use of scenic art.

Keywords: Communication Competence in Projects. Communication. Educational Project.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	18
2.2 COMUNICAÇÕES EM PROJETOS	21
2.3 COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PROJETOS PARA COMUNICAÇÃO	25
2.4 PROJETOS EDUCACIONAIS.....	27
2.5 COMUNICAÇÃO: SEUS CONCEITOS E CONTEXTOS	29
2.5.1 Aplicação de um Projeto de Comunicação.....	33
2.6 O TEATRO COMO CONTEXTO DO CAMPO DA PESQUISA	36
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.1.1 Aplicação da Competência de Comunicação em um Projeto.....	43
3.2 ESTRATÉGIAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	46
3.3 ESTRATÉGIAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA APLICAÇÃO	50
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO.....	61
6 PROPOSTA DE UM PROJETO EDUCACIONAL PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	72
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	94
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE PESQUISA SURVEY - DISCENTES	95
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - PRODUTOR.....	96
APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - ATORES.....	97
APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - DOCENTES E COORDENADORES	98
APÊNDICE 6 – APRESENTAÇÃO PARA O TERMO DE CONSENTIMENTO	99
APÊNDICE 7 – TERMO DE CONSENTIMENTO A ASSINAR	100

LISTA DE FIGURAS E TABELA

Figura 1- Resumo dos constructos tratados na fundamentação.....	36
Figura 2- Resumo da fundamentação para o campo da pesquisa	41
Figura 3- Descrição das etapas para elaboração da EAP- Estrutura Analítica do Projeto	44
Figura 3a- Descrição do Plano de Comunicação do Projeto	45
Figura 4- Resumo dos aspectos metodológicos para a aplicação.....	49
Figura 5 - Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção do Produtor.....	56
Figura 6- Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção dos Atores	57
Figura 7- Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção dos Docentes e Coordenadores	59
Figura 8- <i>Project Charter</i> do Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’	77
Figura 9- WBS ou Estrutura Analítica do Projeto - EAP ‘A Universidade Vai ao Teatro’	1
Figura 10- Gráfico de <i>Gantt</i> – Cronograma de Atividades - Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’	80
Figura 11- Gráfico de <i>Gantt</i> – Caminho Crítico do Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’	81
Figura 13- Atividades Predecessoras de Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Extensão do Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’	85
 Tabela 1 - Dados para as Análises Modal e de Conteúdo – <i>Survey</i> com os Discentes	 53

1 INTRODUÇÃO

Minimizar o problema de comunicação, como detectado por Molena (2009), ainda se constitui ação a ser desenvolvida e aprimorada na agenda de um gerente de projetos. A habilidade que as organizações mais valorizam em um gerente de projetos é a sua capacidade de comunicação e, dentre as atribuições desse gerente destacam-se o desenvolvimento do planejamento, a execução e o controle da comunicação no projeto. A literatura converge para o fato de que o gerente, bem como toda a equipe do projeto, precisa promover interações de cunho profissional e, ao mesmo tempo, assumi-las como relações humanas. O controle dos canais de comunicação com os diversos públicos também é de extrema importância, porque a comunicação ocorre ao mesmo tempo com diversos públicos e em diversos canais, conforme salientou, também, Molena (2009).

No sentido geral, Barbosa, Gontijo e Santos (2004) afirmaram que projeto pode ser entendido como um empreendimento que tem por objetivo a produção de algo novo. Epistemologicamente, no sentido específico, Moura e Barbosa (2011) salientaram que projetos educacionais são atividades desenvolvidas em instituições educacionais ou em outras organizações, com objetivo de atender necessidades internas ou externas, solucionar problemas, buscar novos conhecimentos ou aproveitar uma oportunidade com foco na melhoria do desempenho do sistema educacional.

Esses autores chamaram a atenção para a ideia de que todo projeto com objetivo educativo, independente de ser de uma instituição de ensino, pode ser considerado um projeto educacional. Atualmente as pessoas podem buscar a universidade quase como uma oportunidade única de aprimoramento profissional que possa lhes garantir a empregabilidade. As inovações tecnológicas trouxeram novas profissões que exigem outras habilidades promotoras de qualidade, criatividade, competências e atitudes.

Na universidade, para que tais inovações possam favorecer ao discente a compreensão de conteúdos aplicados em sala de aula, podem ser criadas condições de se vivenciar o processo de ensino-aprendizagem e, em consequência, facilitar a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Valêncio (1999) alertou que, nessa época a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão não fazia parte de instituições de ensino superior de grandes centros mundiais e já fazia parte das universidades públicas brasileiras desde a constituição de

1988. Dias (2009) lembrou que a ampliação da concepção de universidade, sua autonomia e o princípio de indissociabilidade constituem o suporte essencial para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural do Brasil. Mazzilli (2011) defendeu que a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão representa incremento do padrão de qualidade em um projeto de universidade voltado para os interesses da maioria da população.

Para esta dissertação são assumidos como pressupostos teóricos baseados na literatura nacional, a exemplo da supracitada, e no Ministério de Educação e Cultura do Brasil que: na atividade de ensino, a vertente mais forte é o compartilhamento do conhecimento; na atividade de pesquisa, a vertente mais forte é a produção do conhecimento; na atividade de extensão, a vertente mais forte é a aplicação, pela relevância desse conhecimento. O objeto de estudo nesta dissertação é uma aplicação de um projeto educacional voltado para essas três vertentes. Como contribuição adicional desta dissertação, a proposição é a de um projeto educacional também sob a égide dessas mesmas vertentes.

1.1 Problemática de Pesquisa

A falta de agregação de estímulos que possibilite o desenvolvimento do espírito crítico e reflexivo pode ser um ponto de partida para a elaboração de um projeto educacional, com base em Barbosa, Gontijo e Santos (2004) e Moura e Barbosa (2011). Esse ponto de partida, quando bem alinhado ao conteúdo acadêmico ou a um constructo, pode auxiliar docentes e discentes a compreenderem que ensino, pesquisa e extensão, indissociavelmente servem para que a socialização, a produção e a aplicação do conhecimento se tornem processos contínuos de aprendizagem conforme Vergara (2003); Costa (2004) e Davel, Vergara e Ghadiri, (2007).

O conteúdo epistemológico da aplicação desta dissertação toma como referência o constructo comunicação, suas barreiras e seus pressupostos, com base nos estudos de: Rogers (2010), em que são tratadas questões como clareza, confiança, consciência e congruência no processo de comunicação; epistemologicamente Casado (2002) também destacou que o significado de comunicar pode ser uma ação entendida como: repartir, compartilhar, processo de socialização e de evolução humana, tanto em forma como em conteúdo. Tal ação implica a relação entre as pessoas que transmitem, recebem e compreendem as mensagens; na associação entre projeto, projeto educacional e o constructo comunicação, Henderson (2008) considerou a competência da comunicação como elemento essencial para o gerenciamento de

projetos, vinculando essa competência aos resultados da equipe. Tratou as habilidades de codificação do gerente de projetos como a que afeta a produtividade da equipe e a habilidade de decodificação desse gerente como a que afeta, simultaneamente, a produtividade dessa equipe e a satisfação dos seus integrantes. Prado e Oliveira (2011) apresentaram, no relatório sobre maturidade em projetos, as interpretações dos resultados das organizações pesquisadas com relação à aderência às dimensões, em que: competências técnica e conceitual ocupam 48%; informatização, 39%; metodologia, 38%; alinhamento estratégico, 35%; estrutura organizacional, 31% e competência comportamental 22%, dimensão na qual está inserida a competência de comunicação, ocupando o último lugar. Tais resultados reiteram os autores supramencionados, no que se refere à importância de dedicar atenção à comunicação.

Com base nessa problemática, a questão de pesquisa nesta dissertação fica assim definida:

Como a competência de comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior?

1.2 Objetivos: Geral e Específicos

De modo a auxiliar na resposta a essa questão delinea-se como objetivo geral:

Investigar a pertinência da aplicação da competência de comunicação em projetos em uma proposta de projeto educacional.

Os objetivos específicos que ajudarão na consecução desse objetivo geral são:

Identificar na literatura quais as perspectivas de projetos educacionais.

Apresentar a aplicação da competência de comunicação em um estudo de caso que represente perspectivas de um projeto educacional encontradas na literatura.

Identificar os fatores de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nesse estudo de caso.

Propor um projeto educacional envolvendo a competência de comunicação em projetos, adaptado ao contexto de uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo.

1.3 Justificativa para Estudo do Tema

Justifica-se o tema desta dissertação, pelos pressupostos teóricos aqui assumidos. Respaldam teoricamente tal justificativa, autores como: Torquato (2002); Bueno (2003); Barbosa, Gontijo e Santos, (2004); Ruas (2005); Davel, Vergara e Ghadiri (2007) e Moura e Barbosa, (2011).

É fundamental compartilhar informações, do mesmo modo que é vital trabalhar em equipe;

O desempenho do gerente de projetos é medido pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade em mobilizar talentos da equipe;

Quase sempre se pode valer de novas tecnologias para alcançar a efetividade da comunicação;

Os profissionais de comunicação egressos das universidades, por vezes percebem o processo de comunicação organizacional de modo equivocado e/ou preconceituoso;

Um projeto educacional propõe aspectos técnicos e comportamentais;

A dimensão estética do ensino-aprendizagem em Administração envolve as dimensões do sentimento e da experiência perceptiva, desenvolvidas por meio dos sentidos;

A dimensão da experiência estética envolve, por sua vez, um esforço que ativa as faculdades do sentido e afia a percepção de fenômenos físicos, engajando as pessoas em suas experiências sensíveis, como as sensoriais, sensuais e cognitivas;

O gestor precisa legitimar sua competência em todos os momentos em que é chamado a intervir, seja sob a forma de uma tomada de decisão ou de uma orientação;

A comunicação é um processo abrangente, multidisciplinar e urge avaliá-la, estudá-la e planejá-la de maneira mais acurada.

Reenfatiza-se que um dos objetivos específicos desta dissertação é identificar os fatores de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Com base em Dias (2009) essa indissociabilidade foi aprovada junto com o princípio da autonomia universitária na Constituição Federal de 1988, nos termos do artigo 207. A autora considerou que tal indissociabilidade é fundamental no fazer acadêmico, pois, quando bem articulada, pode

promover mudanças essenciais, tanto para discentes quanto para docentes, sujeitos desse fazer.

O estudo do tema nesta pesquisa justifica-se, ainda, pela atenção ao que foi considerado por Cardoso (2006:1135):

[...] a comunicação organizacional deverá desempenhar seu papel, sem impor aos outros seu ponto de vista. Ela precisa fazê-lo por meio de conhecimentos compartilhados entre os participantes a fim de construir um projeto comum. [...] podemos afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão, quando a organização criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados.

1.4 Estrutura do trabalho

A estrutura desta dissertação apresenta além desta introdução, os seguintes capítulos: referencial teórico, em que se encontram os constructos gerenciamento de projetos; comunicações em projetos; competências do gestor de projetos para comunicação; projetos educacionais e comunicação, seus conceitos e contextos; aspectos metodológicos da pesquisa, em que são explicitados delineamento de pesquisa, estratégias e procedimentos de coleta de dados, estratégias e procedimentos de análise de dados; aplicação de um projeto de comunicação, por meio de uma peça teatral para alunos de graduação, em que são vistos aplicação da competência de comunicação, apresentação e análise dos dados da aplicação; discussão dos resultados da aplicação; proposta de um projeto educacional em uma instituição de ensino superior; considerações finais; referências utilizadas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação engloba os seguintes constructos: gerenciamento de projetos; comunicações em projetos; competências do gestor de projetos para comunicação; projetos educacionais e comunicação, seus conceitos e contextos. Esses constructos são tratados separadamente e integrados no fechamento deste capítulo. Como a arte cênica é utilizada nesta dissertação para uma aplicação de projeto de comunicação, por meio de uma peça teatral para alunos de graduação, este capítulo encerra-se com o tópico o teatro como contexto do campo da pesquisa.

2.1 Gerenciamento de Projetos

Tomando-se por referência o Guia PMI/PMBok® (2008) *Project Management Institute* / Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, a gestão de projetos é composta por nove áreas, a saber: gerenciamento de integração de projetos; gerenciamento do escopo; gerenciamento de tempo; gerenciamento de custos; gerenciamento da qualidade; gerenciamento de recursos humanos; gerenciamento das comunicações; gerenciamento de riscos e gerenciamento de aquisições em projetos.

No que tange à área gerenciamento de **integração de projetos**, Carvalho e Rabechini Jr. (2011) lembraram que essa área coordena os elementos do projeto, sua execução e controle, além de considerar o ambiente em que o projeto será executado. É nessa área que os gerentes lançam o projeto, estabelecem seus objetivos, restrições, premissas e justificativas pelas quais tal projeto foi criado.

No que diz respeito à área gerenciamento do **escopo**, Moura e Barbosa (2011) a definiram como abrangência, área a ser alcançada por uma atividade ou propósito a ser alcançado ou realizado. Nessa área encontram-se a definição do trabalho a ser realizado no projeto, o planejamento, a verificação e a revisão do projeto. No guia PMBoK do PMI (2008), o gerenciamento do escopo do projeto inclui os seguintes processos: definir e documentar as necessidades das partes interessadas para se chegar ao resultado desejado do projeto; desenvolver descrição detalhada do projeto e do produto; subdividir as entregas do trabalho do projeto em partes menores e mais fáceis de gerenciar; formalizar a aceitação das entregas do projeto e controlar as mudanças feitas no escopo do projeto.

No que se refere à área gerenciamento de **tempo**, Moura e Barbosa (2011) enfatizaram que nessa área estão inclusas: previsão de conclusão do projeto no tempo acordado; definição das atividades; sequenciamento dessas atividades; estimativa de duração dessas atividades; desenvolvimento e controle de escalonamentos. Tomando como referência o guia PMBoK do PMI (2008), essa área inclui, além do que foi visto pelos autores supra mencionados: documentar as relações de dependência entre as atividades do projeto; estimar a quantidade de recursos necessários para a realização da cada tarefa; monitorar o andamento do projeto para atualizar o progresso e gerenciar as mudanças feitas no cronograma.

No que compete à área gerenciamento de **custos** há que ser observada a unicidade de cada projeto o que remete à imprecisão. Carvalho e Rabechini Jr. (2011) chamaram a atenção para a importância de se fazer estimativas e, sobretudo, controlar o projeto verificando os desvios de rota e, preventivamente, fazendo as alterações necessárias. Os autores salientaram a relevância de interação com as demais áreas do projeto. O guia PMBoK do PMI (2008) reiterou a necessidade de: estimar o custo monetário necessário para terminar todas as atividades do projeto; determinar a agregação de valor de cada atividade individual para determinar o custo do projeto e controlar as mudanças no orçamento ao longo da evolução do projeto.

No que concerne à área gerenciamento da **qualidade** o guia PMBoK do PMI (2008) reconheceu a importância de: identificar os padrões de qualidade importantes para o projeto e implementar metas para atendê-los; utilizar métricas de controle de qualidade para garantir que os padrões de qualidade atendam às necessidades do cliente e monitorar os resultados das atividades de qualidade para avaliar se os padrões de qualidade estão dentro das especificações do projeto. Para o gerenciamento da qualidade do projeto, segundo observaram Carvalho e Rabechini Jr. (2011), a área de comunicação em projetos é de extrema importância, pois, por meio de seus relatórios de desempenho, traz informações relevantes para a garantia e o controle da qualidade do projeto.

Quanto à área gerenciamento de **recursos humanos** do projeto, essa área inclui os processos de seleção, organização e gerenciamento da equipe do projeto. A equipe do projeto consiste em pessoas com funções e responsabilidades bem definidas para execução do projeto. De acordo com o guia PMBoK do PMI (2008), os processos do gerenciamento dos recursos humanos do projeto envolvem: identificar e documentar as funções dos membros da equipe

no projeto; desenvolver competências da equipe e promover a melhoria do relacionamento interpessoal de acordo com as necessidades do projeto; acompanhar o desempenho da equipe do projeto, oferecer *feedback*, solucionar os problemas, e gerenciar as mudanças para otimizar o desempenho da equipe do projeto. Conforme ressaltaram Carvalho e Rabechini Jr. (2011), a área de comunicação fornece insumos importantes e é fundamental para o desenvolvimento das equipes do projeto.

No que se refere à área gerenciamento das **comunicações** em projetos, como enfatizado no referencial teórico desta dissertação, essa área aborda os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, organizadas de maneira oportuna e apropriadas. O guia PMBoK do PMI (2008) reiterou que os gerentes de projetos devem investir a maior parte de seu tempo em comunicações com membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis) ou externas à organização.

Com relação ao que trata a área gerenciamento de **riscos** Carvalho e Rabechini Jr. (2011) argumentaram que é a área a apresentar maior nível de detalhamento, empatando com a área de integração que possui também seis processos. Os processos considerados pelo guia PMBoK do PMI (2008) nessa área são: definir como conduzir o gerenciamento dos riscos do projeto; determinar os riscos que poderão afetar o projeto e documentar suas características; priorizar os riscos para análise por meio da probabilidade de ocorrência e qual será o impacto dessa ocorrência no projeto; analisar numericamente o impacto e a probabilidade dos riscos no projeto; desenvolver alternativas e planos para aumentar as oportunidades e monitorar os riscos residuais, identificando novos riscos e planejando métodos de prevenção de novos riscos.

A área gerenciamento de **aquisições** em projetos envolve o processo de comprar ou adquirir produtos ou serviços necessários para a execução do projeto. De acordo com o guia PMBoK do PMI (2008) o processo de aquisição em projetos inclui os seguintes itens: planejar as aquisições; realizar as aquisições; administrar as aquisições e encerrar aquisições. Carvalho e Rabechini Jr. (2011) lembraram que o gerenciamento das aquisições deve contemplar tanto a identificação das necessidades quanto a segurança de que tais necessidades serão bem atendidas, considerando o que contratar, quando, como, quanto e sob quais requisitos, assegurando, assim, a execução do trabalho pela equipe do projeto de forma consistente.

2.2 Comunicações em Projetos

No que tange às comunicações em projetos, Kezner (2011: 149) considerou que “o gerenciamento das comunicações é o processo formal ou informal de condução ou de supervisão do intercâmbio das informações, sejam elas ascendentes, descendentes, laterais ou diagonais”. Esse autor advogou que o processo de comunicação deve ir além do simples ato de transmitir uma mensagem e servir como fonte de controle, pois os funcionários necessitam conhecer e compreender adequadamente os fatos que dizem respeito ao seu trabalho, além de manter a motivação intrínseca. Como reiterou o mesmo autor, “o problema, portanto, é como se comunicar”.

Carvalho e Rabechini (2011) salientaram que, para a compreensão das comunicações em projeto se faz necessária a indagação dos seguintes pontos: como gerir comunicações em projetos; como preparar um plano de comunicações do projeto; como identificar e orientar informações aos *stakeholders* do projeto; como gerir as expectativas desses *stakeholders*; como identificar as informações relevantes para a realização de reuniões de projetos; como elaborar um relatório de desempenho de projetos adequado para diferentes públicos e como identificar os elementos fundamentais para a análise de informação do projeto. Os *stakeholders*, com base em Chaves, Neto, Pech e Carneiro (2010:57) constituem “as partes interessadas, são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto”.

A comunicação é ferramenta essencial para auxiliar a organização na obtenção de suas metas, do mesmo modo que é essencial para a gestão de um projeto, qualquer que seja sua perspectiva, como visto em Amorim (1999). Uma das funções da comunicação é melhorar o processo de gerenciamento das organizações. Na concepção de Marchiori (2010), é preciso reconhecer a comunicação como perspectiva maior e mais ampliada dentro da organização, capaz de gerar conhecimento entre as pessoas, modificar estrutura e comportamentos. As organizações evoluirão na medida em que conseguirem enxergar a abrangência da comunicação e praticá-la nessa perspectiva. Maximiano (2010:181) ressaltou que “a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo”. De acordo com Oliveira e Jungles (2011:483), na abordagem de comunicação organizacional de Kuhn, da Escola de Montreal, os textos desempenham cinco funções principais:

a) representam as intenções das pessoas que o criam em uma conversação; b) fazem a mediação do processo de coorientação, de forma a coordenar e facilitar as práticas organizacionais; c) direcionam a atenção a fenômenos particulares; d) disciplinam a relação em formas de conhecimento específicas; e) ligam práticas de diferentes atores.

Observando-se essas cinco funções, na perspectiva de gerenciamento de projetos, verifica-se que em uma pesquisa desenvolvida, Molena (2009) detectou que o problema de comunicação aparecia em terceiro lugar, atrás apenas de prazo e de escopo. Esse autor ressaltou que, em outra pesquisa realizada em 2007, esse mesmo problema aparecia em segundo lugar e a habilidade que as organizações mais valorizam em um gerente de projetos é a sua capacidade de comunicação, perdendo apenas para a capacidade de liderança. São funções de um gerente de projetos: desenvolver um planejamento, executar e controlar a comunicação no projeto.

No entendimento de Casado (2002:271), comunicação não é somente o ato de transmitir informações. Envolve diversos “campos do conhecimento como: linguística, fonética, semântica, psicologia, sociologia, matemática e métodos quantitativos”. Relembra-se que o trabalho de Henderson (2008) abordou aspectos teóricos sobre comunicação, enquanto elemento essencial para o gerenciamento de projetos, e considerou a comunicação como competência do gerente de projeto, associando essa competência aos resultados da equipe, sua satisfação e produtividade no projeto.

Considerar o estado de ânimo das pessoas dentro da equipe é uma das condições básicas para o sucesso da comunicação em projetos. A organização deve ouvir e atender as sugestões e reivindicações dos funcionários independente do grau de união desses funcionários, porque, para executar um projeto com sucesso exige-se o envolvimento e o compromisso das pessoas com esse projeto conforme alertou Amorim (1999). A comunicação em gerenciamento de projetos é tão fundamental quanto na vida. Na visão de Cardoso (2006), a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias organizacionais e na própria evolução das organizações. Nesse contexto, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão de projetos.

Adicionalmente, a comunicação se estabelece entre as pessoas, antes do estabelecimento de um projeto e deverá acompanhá-lo em toda sua trajetória, porque esse projeto necessitará

permanentemente de partilhar informações, como lembrou Ruão (1999). Essa mesma autora observou, ainda, que a comunicação iniciada antes do estabelecimento de um projeto ou de uma organização, deverá acompanhar toda existência de um ou de outra, porque tanto projeto quanto organização necessitará permanentemente de partilha de informações, ideias ou pensamentos. Enquanto houver pessoas reunidas, haverá potencialmente conflitos a serem administrados.

Com tal afirmação, torna-se importante observar o que acrescentou Torquato (2002) sobre a comunicação ser vital para administrar os conflitos e as crises vivenciadas pelas pessoas nas organizações, independente dos níveis em que elas acontecem. Para tanto é preciso atentar para o que foi estudado por Nascimento (1977), acerca da necessidade de haver comunicação genuína, com o mínimo possível de ruídos, com o relacionamento interpessoal auferindo os benefícios da certeza de relações, quaisquer que sejam os contextos em que as pessoas se encontrem.

Acrescentado por Molena (2009), os problemas de comunicação não são exclusivos do gerenciamento de projetos, mas da organização como um todo. No entanto, dentre o conjunto de conhecimentos, habilidades e competências valorizados pelos gerentes de projetos estão as habilidades interpessoais e gerenciais como: liderança; trabalho em equipe; negociação, iniciativa; gerenciamento de conflitos e capacidade de integrar as partes. Todas essas habilidades dependem essencialmente da competência de comunicação, requisito fundamental para o bom desempenho das demais habilidades. O gerenciamento de comunicação em projetos utiliza-se de processos que possam assegurar geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto, corretamente e dentro do tempo esperado.

Segundo o guia PMBoK do PMI (2008), a comunicação consome a maior parte do tempo de um gerente de projetos, tanto com os membros da equipe, quanto com as demais partes externas interessadas no projeto. A comunicação eficaz garante o compartilhamento de informações sobre o projeto, assim como a transmissão e a recepção das mensagens, de forma rápida e segura para todos os *stakeholders* do projeto. Ainda de acordo com o mesmo guia, os processos de gerenciamento das comunicações do projeto incluem os seguintes processos: identificar as partes interessadas; planejar as comunicações; distribuir informações; gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho.

Dentro dessas ações encontram-se as dimensões da comunicação em projetos que, pelo guia PMBoK do PMI (2008), podem ser: interna; formal e informal; vertical; oficial e não oficial; escrita e oral; verbal e não verbal. Esse guia considerou que a maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e para o gerenciamento de projetos, a exemplo de: ouvir ativamente de modo eficaz; perguntar investigando ideias e situações para garantir o melhor entendimento; educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe levando-a à eficácia; levantar fatos para identificar ou confirmar as informações; definir e administrar as expectativas; persuadir uma pessoa ou grupo a executar uma ação; negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes; solucionar conflitos para evitar impactos negativos; resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.

Ainda em relação às dimensões da comunicação, Torquato (2002) considerou que a comunicação nas organizações pode ser vista sob quatro dimensões: a primeira é a dimensão cultural, relacionada ao clima interno da organização; a segunda é a dimensão administrativa, que reúne todos os papéis, cartas internas, e-mails, memorandos e informações essenciais para a administração. O excesso de informações em vez de chegar ao último profissional da linha de comunicação, emperra em função de problemas gerenciais, administrativos ou da grande quantidade de canais de comunicação; a terceira dimensão é a comunicação social, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas e *marketing*; a quarta dimensão é a área que armazena as informações em bancos de dados, com objetivo de otimizar o gerenciamento dessas informações para melhoria dos resultados organizacionais.

O gerenciamento das comunicações em projetos também pode ser feito por intermédio de um escritório de gerenciamento de projetos que, de acordo com Maximiano e Anselmo (2006:395-396) é definido

como a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores.

No intuito de investigar o grau de maturidade das organizações e a relação com a existência de escritório de projetos Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2006:276) afirmaram que os escritórios de projetos

representam uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos dentro do prazo, do custo e da qualidade requeridos, por meio da utilização de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle. Além disso, são os responsáveis por fazer a ligação entre o gerente de projeto e a alta administração, por meio de um sistema de *feedback* que permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina no seio da organização.

Em ambos os estudos fica visível o papel da comunicação em projetos. A comunicação eficaz entre o gerente e os membros de uma equipe de projetos tem o poder para: agilizar os processos internos; facilitar a solução de problemas; lidar eficazmente com os conflitos que emergem; agilizar a tomada de decisão; considerar que, se por um lado, a comunicação adequadamente implementada oferece vários benefícios ao projeto; observar que, por outro lado, a comunicação pode provocar efeitos indesejáveis se for mal apresentada, utilizar o tipo errado de abordagem ou for oferecida em excesso.

2.3 Competências do Gestor de Projetos para Comunicação

Segundo Verma (1995), se a sustentação para o gerenciamento de projetos é a formalização de processos, a informação e a comunicação precisam ser consideradas como peças fundamentais para se obter melhor desempenho na execução desses projetos. Observando o que foi considerado por Chaves *et. al.* (2010:51), contribuir para que uma equipe de projetos mantenha seus integrantes “totalmente informados e alinhados com o projeto é um desafio que somente pode ser superado com o uso de um conjunto de estratégias de comunicação cuidadosamente elaboradas, criativas e ao mesmo tempo práticas”.

Essas estratégias fazem parte das competências do gestor de projetos para a comunicação. Verma (1995:16) observou que, pela utilização de habilidades de comunicação, “os gerentes de projeto ajudam a planejar, dirigir, controlar e coordenar suas operações na totalidade do ciclo do projeto”. Diferente da comunicação fria, distante, transmitida por meio de máquinas, o gerente precisa estar cotidianamente, face a face com a sua equipe. Na sequência, esse autor acrescentou que “a maior parte das atividades de comunicação dos gerentes de projeto envolve comunicação interpessoal e comunicações de projetos”, quer seja ao compartilhar informações com membros da equipe do projeto, quer com outras partes interessadas nesse projeto.

Adicionando, Kerzner (2011:149) afirmou que “parece haver uma correlação direta entre a capacidade do gerente de projetos em gerenciar o processo de comunicação e o desempenho do projeto”. Para o desenvolvimento de competências do gestor de projetos para a comunicação, o autor recomendou alguns passos primordiais: pensar sobre o que se deseja obter; determinar a forma como vai se estabelecer a comunicação; estabelecer comunicação adequada desde o início do projeto; disponibilizar tempo para ouvir a equipe; recorrer ao interesse despertado pelas pessoas afetadas pela comunicação; fornecer a reprodução sobre o sentido da comunicação de outras pessoas; obter a reprodução sobre o que o gestor comunica aos outros integrantes da equipe e testar a eficácia da comunicação por meio da confiança nos integrantes da equipe para executar as instruções e promover um bom relacionamento.

Além desses passos, Verma (1995) ressaltou que os gerentes de projeto podem combinar fatores verbais e não verbais, mas devem cuidar para que esses dois fatores não apresentem mensagens contraditórias, pois, essa ambiguidade entre as mensagens (verbal e não verbal) poderá frustrar os membros da equipe. Para esse autor, a comunicação verbal é eficaz em um ambiente de projeto porque permite rapidez e imediatismo no que diz respeito a: troca de informação, realimentação, síntese da mensagem, fechamento. Ademais, as partes negociadoras desenvolvem entendimento mútuo do problema e da posição do outro e, para transmitir o significado apropriado e atingir o impacto desejado, por meio da comunicação verbal, a escolha de palavras e a clareza de expressão são importantes.

Por sua vez, Molena (2009) salientou como funções de um gerente de projetos: desenvolver um planejamento, executar e controlar a comunicação no projeto; promover interações de cunho profissional e, ao mesmo tempo, assumi-las como relações humanas; manter o controle dos canais de comunicação com os diversos públicos, porque a comunicação ocorre ao mesmo tempo com esses públicos e em diversos canais. De acordo com Chaves *et. al.* (2010:58), “o processo de comunicação é o principal recurso que o gerente de projetos utiliza para gerenciar o seu relacionamento com as partes interessadas”.

Ainda como parte das competências do gestor de projetos Verma (1995:16) lembrou o que foi enfatizado por Sievert, acerca da importância de comunicação no gerenciamento de projetos, em que foi dito que “uma alta porcentagem de atritos, frustrações e ineficiências nas relações de trabalho são atribuíveis a má comunicação”. Como consequências, o autor prosseguiu mostrando que, “em quase todos os casos, a má interpretação de um desenho de

projeto, uma mudança de instrução mal compreendida, uma data de entrega perdida, ou uma falha em executar instruções são os resultados de uma quebra de comunicação”.

2.4 Projetos Educacionais

Etimologicamente, Houaiss, Villar e Franco (2009:608) definiram projeto como “substantivo masculino que pode ser utilizado para indicar um plano ou a descrição escrita e detalhada de tarefa a ser feita; esboço, desenho de trabalho ou construção a se realizar”. Tecnicamente, para o guia PMBoK do PMI (2008:11), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo [...] com início e términos definidos”. Complementarmente, Kerzner (2011:2) afirmou que “projeto pode ser considerado como quaisquer séries de atividades e tarefas, com objetivo específico, que atenda determinadas especificações, com datas de início e fim definidos, consomem recursos humanos ou não e são multifuncionais”.

No sentido amplo, Tuman (1993), *apud* Carvalho e Rabechini Jr. (2011:21) reiterou que “projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de alto risco e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. [...] todos os projetos necessitam ter objetivos bem definidos e recursos suficientes para poder desenvolver as tarefas requeridas”. Shenhar e Dvir (2010) também definiram projeto como uma organização temporária e processos estabelecidos para alcançar uma meta específica, considerando as restrições de tempo, custo e outros recursos. Oliveira e Jungles (2011) lembraram que Packendorff (1995) considerou que projetos devem ser vistos como processos sociais e serem pesquisados considerando a cultura, concepções, relações com o ambiente e processos longitudinais. Nessa concepção, projeto não pode ser visto como meio de atingir elevados níveis de desempenho, mas como uma agregação de indivíduos temporariamente reunidos em busca de uma causa comum.

No sentido educacional, de acordo com Moura e Barbosa (2011), epistemologicamente, projetos educacionais são aqueles elaborados para: implantar novas metodologias de ensino; pesquisar sobre resultados de trabalhos pedagógicos; reformular a organização curricular; produzir recursos didáticos e orientações pedagógicas; ampliar ou implantar novos cursos; melhorar o índice de rendimento escolar dos discentes; implantar

novos laboratórios de ensino; capacitar docentes no planejamento de gestão de projetos e qualificar docentes em programas de especialização e pós-graduação. Para esses autores podem-se identificar projetos dirigidos para as mais diversas finalidades: reforma do sistema educacional em seus diversos níveis; reforma curricular; inclusão de novas tecnologias na educação; capacitação de professores e gestores; criação de novos cursos em diferentes níveis e modalidades; desenvolvimento do ensino; desenvolvimento do sistema de avaliação; integração da escola com a comunidade; avaliação de desempenho de sistemas organizacionais; implantação de metodologias por meio de projetos. De acordo com Beisiegel (1993:38), qualquer projeto educacional para o país encontra delimitação: “na história recente da sociedade e de seu sistema de ensino; nas possibilidades de realização dessa sociedade e nas orientações e nos interesses que envolvem as questões da educação”.

Em linha com esse pensamento, Betini (2005) enfatizou que é essencial ter em mente a realidade econômica, política e social, que se conheça o entorno da instituição de ensino, como exclusão social, desemprego, bolsões de riqueza e misérias e ausência de políticas públicas. Esse mesmo autor afirmou também que projeto político-pedagógico é uma ação intencional que deve ser definida como compromisso coletivo. É político porque reflete as escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como elemento ativo e transformador da sociedade em que vive e atua. É pedagógico porque propaga as atividades pedagógicas e didáticas que possibilitam a escola a atingir os seus objetivos educacionais.

A qualidade em gestão de projeto político-pedagógico tem enfoque na qualidade negociada. Isso não significa ausência de padrão de qualidade, mas entende-se que a definição de seus padrões de qualidade, é elaborada, considerando suas limitações e possibilidades definidas pelo sistema educacional da sociedade. A qualidade se constrói por meio de indicadores que supõem ações que produzam cultura e induzam transformação, conforme assegurou Betini (2005).

Nesse sentido, para abordar projeto educacional na educação profissional, Barbosa Gontijo e Santos (2004), acrescentaram que trabalhar sob a perspectiva de projetos é, também, lançar mão de uma estratégia de ensino-aprendizagem que visa, por meio da investigação de um tema ou problema, vincular teoria e prática. Essa perspectiva gera aprendizagem em tempo real, inserida em novo contexto pedagógico, no qual o discente se torna agente na produção do conhecimento. A perspectiva de projetos rompe com a imposição de conteúdos de forma rígida

e pré-estabelecida, incorporando-os na medida em que se constituem parte fundamental para o desenvolvimento do projeto. Os discentes, nessa perspectiva, têm acesso à realidade, por meio de um ambiente de ensino baseado na resolução de problemas.

Tomando como base o que foi elucidado por Moura e Barbosa (2011:21), “os projetos educacionais não estão limitados a escolas, universidades, ou sistemas educacionais. Qualquer instituição, empresa, setor organizado da sociedade ou organizações não governamentais, pode propor e desenvolver projetos educacionais”. De acordo com Altman (2002:82), o governo brasileiro tem se empenhado em convocar a comunidade para participar dos assuntos da educação, por meio de campanha na mídia. O projeto ‘Amigos da Escola’ “convoca a sociedade civil a prestar serviços voluntários às escolas. [...] a transferência para ela da responsabilidade do Estado mostra o quanto ele tem-se eximido de suas responsabilidades”. A autora lembrou também que há de se avaliar as condições e recursos para a implementação de projetos nas escolas, que vão além da apresentação de uma proposta pedagógica. É um erro olhar a participação dos docentes do ponto de vista da execução e não como problemas de formulação de políticas.

Nesse contexto, Veiga (2003:277), salientou que o projeto político pedagógico na esteira da inovação regulatória ou técnica, está voltado para a burocratização da instituição educativa transformando-a em mera cumpridora de normas técnicas e de mecanismos de regulação convergentes e dominadores. O projeto é concebido como um instrumento de controle, por estar atrelado a uma multiplicidade de mecanismos operacionais, de técnicas, de manobras e estratégias que emanam de vários centros de decisões e de diferentes atores. A autora argumentou que “a inovação educativa, deve produzir rupturas e, sob essa ótica, ela procura romper com a clássica cisão entre concepção e execução, uma divisão própria da organização do trabalho fragmentado”.

2.5 Comunicação: seus Conceitos e Contextos

Ao falar sobre comunicação e seus conceitos, Marchiori (2010) alertou para a perspectiva mecanicista do modelo de comunicação desenvolvido por Shannon e Weaver em 1949, o qual privilegia as fontes, como o transmissor, o receptor, o sinal, a mensagem e os ruídos. Essa é uma abordagem clássica que possibilita o entendimento das mensagens e não tem a intenção de explicar a comunicação humana. A autora lembrou que ao se refletir sobre o

desenvolvimento do tema comunicação no contexto organizacional, deve-se perguntar: Por que comunicação e organização são questões indissociáveis? Por que pensar em comunicação como processo de relações internas? Como acontece esse processo? De que maneira as organizações praticam a comunicação interna?

Tais perguntas podem ser respondidas por estudiosos como Cardoso (2006) ao ressaltar que as estratégias organizacionais desenvolvidas para alavancar o crescimento e a evolução da organização dependem de informação e comunicação. Em época de ritmo acelerado, as organizações utilizam essas informações e comunicações como instrumentos na tomada de decisão, relacionamento e negociação com clientes, fornecedores e parceiros. A melhoria dos processos comunicacionais e da relação com esses parceiros proporciona suporte às estratégias organizacionais para as suas ações no mercado.

Estrategicamente, comunicar é dialogar, é transformar o ouvinte em um participante ativo no processo comunicativo. A organização pode decidir fechar-se em seu interior, recusando compartilhar informações. Essa atitude, conforme salientou Amorim (1999:107) “não impede a elaboração da comunicação entre direção e as demais pessoas, atingindo a base da organização, em busca de conhecimento e compreensão mútua”.

De acordo com Abbagnano (2003:161) o termo comunicação é utilizado por “filósofos e sociólogos para designar o caráter específico das relações humanas que são ou podem ser relações de participação recíproca ou compreensão”. Para esse autor o termo “[...] indica o conjunto de modos específicos que a coexistência humana pode assumir, contanto que se trate de modos humanos [...] nos quais reste certa possibilidade de participação e de compreensão”. Esse mesmo autor mostrou que o destaque do conceito de comunicação, na filosofia contemporânea, deve-se, entre outros fatores, ao reconhecimento de que as relações inter-humanas implicam a alteridade entre os homens e são relações possíveis. Nessa perspectiva de filosofia, Cruz (2007) lembrou que a comunicação integrada, apesar de suas diferenças e especificidades, promove a união das comunicações: institucional, mercadológica, interna e administrativa. Tal integração possibilita eficácia na comunicação, por meio de ações estratégicas e táticas, formando um conjunto harmonioso e sinérgico, não obstante as diferentes especificações de cada setor.

No tocante a essa integração, Cruz (2007) chamou atenção para a reflexão de Kunsch (2003) quando afirmou que a comunicação integrada deve ser vista como uma filosofia que orienta o cumprimento da missão e visão baseadas em valores para atingir os objetivos gerais da organização. Essa filosofia é capaz de conduzir toda comunicação praticada na organização como estratégia de desenvolvimento na sociedade.

Visto sob a égide dos significados, têm-se: em Amora (2008), que comunicar é estabelecer comunicação entre fazer saber, participar, compreender-se; comunicante é aquele que se comunica; comunicativo é o que se comunica facilmente ou é expansivo; comunicação é a ação de comunicar-se, convivência; em Ferreira (2010), que comunicar é tornar comum, fazer saber, estabelecer comunicação, entendimento, convívio, tornar ou manter entendimento; comunicável é o que se pode comunicar; comunicativo é aquele que se comunica facilmente, é expansivo, franco; comunicado é o que se comunica; comunicação é o ato ou efeito de comunicar-se, capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas. Ambos os autores apresentam pontos comuns entre esses significados.

Ainda partindo dessa égide dos significados, Casado (2002) destacou que a palavra comunicar, por implicar a relação entre as pessoas que transmitem, recebem e compreendem as mensagens, respalda a premissa de que, enquanto a mensagem transmitida não for entendida pela outra parte, mesmo uma grande ideia não passa de algo sem valor. Amorim (1999) declarou que o fenômeno da comunicação deve ser compreendido como algo que ocorre entre as pessoas, muito além do trinômio emissor, mensagem e receptor. A comunicação é uma atividade inerente ao ser humano, possibilitando-lhe ter as informações necessárias à sua sobrevivência e à melhoria das relações interpessoais, imprescindíveis ao seu bem estar físico e psicológico.

No entender de Nascimento (1977:6), “em muitos relacionamentos – profissionais, sociais, afetivo, emocionais - as partes não conseguem ‘ajudar-se’ mutuamente, facilitando o desempenho uma da outra, porque sua comunicação interpessoal é cheia de ‘ruídos’, o que a torna precária, senão prejudicial”. Segundo Rogers (2010:382), “a maior barreira à comunicação interpessoal é a nossa tendência muito natural para julgar, avaliar, aprovar ou desaprovar as afirmações de outra pessoa ou de outro grupo”. Nessa linha, Ruão (1999), afirmou que a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, mas um processo contínuo de cada ser humano.

No contexto organizacional, Cardoso (2006:1132) lembrou que a comunicação apresenta um papel fundamental na prática de gestão das organizações e que as práticas comunicacionais possibilitam às organizações desenvolverem suas estratégias de negócios no mundo globalizado. O autor destacou que “a comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é”. Guimarães e Squirra (2007:46) acrescentaram que “a comunicação organizacional é uma ferramenta fundamental para que as organizações consigam ser bem sucedidas”. O avanço da tecnologia da informação permitiu o compartilhamento instantâneo das informações e das mensagens, competências essenciais para qualquer organização gerir o seu processo de comunicação.

Com essas competências e conforme argumentou Cruz (2007:194), “é por meio da interação entre os fluxos de informações que as redes de relações estão sistematicamente em processo de construção/desconstrução, numa constante organização / desorganização e (re) produção”, de modo a consolidar a comunicação organizacional como ferramenta essencial para as organizações. Marchiori (2010:147) considerou que “uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação”, não obstante ainda se observa que “a dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão de comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas”.

Acrescentando outros componentes da comunicação, Bueno (2003) a reportou como espelho da cultura organizacional e que reflete, necessariamente, os valores proclamados pelas organizações. Essas organizações carecem perpetuar os pressupostos que representam sua imagem e identidade, utilizando-se de estratégias de gestão e da comunicação organizacional. Nessa mesma linha de raciocínio, Marchiori (2010) ressaltou que a comunicação passa a ser considerada como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das relações interpessoais, contribuindo para o desenvolvimento de negociações, resolução de conflitos, orientação e avaliação de desempenho, competências que exigem muita habilidade de comunicação.

Alguns estudos, a exemplo de Cardoso (2006) convidam a refletir sobre as possibilidades epistemológicas da comunicação no ambiente organizacional em todos os seus desdobramentos. No entendimento de Cardoso (2006), a comunicação assume papel muito mais abrangente no que se refere à posição social e ao funcionamento da organização, seu clima, sua cultura e suas relações interpessoais. A busca da melhoria do diálogo com os

envolvidos internos e externos à organização deve considerar as dimensões da comunicação, como interdependência e flexibilidade nas organizações. Atentando para o que afirmaram Mota e Fossá (2007), a comunicação, quando compreendida e bem utilizada, atua em prol da sustentação dos valores, evitando o processo de enfraquecimento da cultura organizacional e, por meio de planejamento e constância, possibilitando maior participação e inclusão na deliberação de ideias intencionadas na resolução de conflitos.

Por sua vez, Cruz (2007) chamou a atenção para a necessidade urgente de revisão da comunicação por parte das universidades, com o objetivo de evitar distorções no planejamento da comunicação integrada. Casado (2002:272) lembrou que “distúrbios na comunicação são encontrados em todos os segmentos e níveis hierárquicos das organizações. Não há quem não apresente um exemplo de problema ocasionado por falhas do processo de comunicação”. Nesse contexto é importante considerar que Marchiori (2010) ressaltou o papel da comunicação como o de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização. Dessa maneira é fundamental a coerência entre discurso e ação por parte da gestão, com o objetivo de manter a credibilidade das mensagens e de quem as emite. É importante também a seleção do conteúdo dos significados dessas mensagens dentro de um contexto que faça sentido para aqueles que as recebem. A relação entre as pessoas na organização é fortalecida por meio das interações comunicativas.

2.5.1 Aplicação de um Projeto de Comunicação

Conforme assegurou Ruão (1999), os conceitos e definições de comunicação são abundantes, mas nem sempre são suficientes para descrever esse fenômeno tão abarcante e complexo, como o da partilha de significados, talvez porque seu campo de atuação seja específico e global. Casado (2002) reiterou que os processos de comunicação alteraram os padrões de relacionamento e que o desenvolvimento da linguagem contribuiu para a evolução do ser humano, favorecendo a organização do pensamento, o que possibilitou ao homem maior capacidade de sobrevivência.

No que tange aos pressupostos erigidos no processo da comunicação, pode ser visto, também, o papel da checagem desses pressupostos. De acordo com Abbagnano (2003:789) pressuposto é “premissa não declarada de um raciocínio, utilizada no decorrer de outro raciocínio, mas que não foi previamente enunciada, não havendo, pois, um compromisso

definitivo em relação a ela”. Ainda segundo o mesmo autor “[...] o pressuposto é introduzido sub-repticiamente no decorrer de um raciocínio, limitando-o ou dirigindo-o de maneira dissimulada ou oculta. Pode ser também definido como regra sub-reptícia de inferência”.

Ainda no que tange aos pressupostos e, voltando ao âmbito dos significados, Ferreira (2001) destacou que: pressupor é supor de antemão, presumir; pressuposição é o ato ou efeito de pressupor; pressuposto é o que se pressupõe; presumir é julgar, segundo certas probabilidades, conjecturar, suspeitar, pressupor. Segundo Amora (2008), pressupor é supor antecipadamente, subentender; pressuposição, ação ou efeito de pressupor, conjectura; pressuposto que se pressupõe, pretexto.

Novamente fazendo-se referência aos pressupostos da comunicação, Cardoso (2006) afirmou que as argumentações são formas de comunicação e pressupõem muito mais que os relacionamentos humanos. Esse mesmo autor lembrou que a contribuição de Hebermas é fundamental para se refletir sobre a comunicação organizacional. Tal contribuição se apóia no diálogo, em que o processo comunicativo permite a qualquer uma das partes a interação, negociação, poder e direitos iguais de questionar o outro com argumentações embasadas em racionalidade adequada ao contexto da discussão.

Amorim (1999:99) lembrou que “escutar – e emitir – juízos compõem o cotidiano de todos nós [...] o juízo é um veredicto, fecha ou abre possibilidades de ação comunicativa”. A checagem do pressuposto é parte do princípio da eliminação desse pressuposto, fundamental para todos os campos da investigação do mundo moderno, contribui para a possibilidade de mudança desse veredicto e, em consequência, para nova abertura dessa ação comunicativa. A exigência que tal ação encerra está na origem da ciência moderna que, com Galileu, procurou livrar-se dos pressupostos metafísicos. Do mesmo modo está na filosofia moderna que, com Bacon e Descartes, afirmou a necessidade de investigação fundada apenas em premissas declaradas, conforme Abbagnano (2003).

A comunicação pode ainda ser vista sob a perspectiva que envolve aspectos facilitadores e inibidores do processo de comunicação no ensino-aprendizagem. Amorim (1999:101) afirmou que “[...] aprender implica suspender temporariamente as certezas, sem o que, nada será incorporado à experiência enquanto compreensão efetiva do conhecimento”.

Tal aprendizagem abre espaço para a comunicação dialógica, na qual os pressupostos erigidos no processo da comunicação podem ser minimizados e /ou eliminados.

A eficácia da comunicação é alcançada quando os aspectos facilitadores são observados. Tal eficácia depende da habilidade de ouvir ativamente. Um dos pré-requisitos para melhorar essa habilidade é o estado de ânimo, modo pelo qual cada um se situa no mundo. Amorim (1999) alertou para o entendimento de que estado de ânimo significa estar aberto às situações de comunicação cotidiana e ao entendimento de suas dimensões no presente e no futuro próximo.

Ao abordar os aspectos inibidores da comunicação é possível verificar que, na visão de Torquato (2002) os ruídos da comunicação podem ser evitados se o gestor organizacional aprender a conhecer o perfil e expectativas dos receptores com os quais se comunica. Guimarães e Squirra (2007) advertiram para o aspecto de compreensão do receptor da comunicação, no que tange à capacidade de antecipar a forma como a mensagem será recebida, uma vez que as mensagens são interpretadas e entendidas em contextos sociais específicos. Essa compreensão depende, portanto, da cultura organizacional e constitui desafio para os responsáveis pela gestão da comunicação organizacional. Esses aspectos inibidores foram apontados por Amorim (1999:106) quando afirmou: “no ambiente das instituições, a resistência à mudança e o descompromisso são alimentados pela dificuldade de comunicação”; “[...] os juízos proferidos exigem a invenção de contextos e acontecimentos que os justifiquem”; “sem declarações legítimas, surgem as ilegítimas, que por sua vez, dão espaço a novos juízos, e assim sucessivamente”; “na ausência do fato ocorrido, cresce o fato imaginado”.

No que tange aos aspectos facilitadores da comunicação, pode-se reforçar que desenvolver a habilidade de ouvir ativamente é esforçar-se para perceber o outro no seu contexto particular, fator essencial para o estabelecimento da comunicação entre os indivíduos. Ouvir, nessa dimensão, significa estar atento às evidências como o olhar, a entonação da voz, as expressões facial e corporal. Na visão de Amorim (1999:104) “consenso e compromisso formam uma unidade, sobre a qual se funda o padrão de conduta na instituição que se proponha a superar a rigidez herdada dos modelos de inspiração fordista, alheios às possibilidades oferecidas pela comunicação”. Sob essa ótica, a comunicação assume aspecto facilitador, elimina a necessidade de julgamento, incentiva o aprendizado e torna-se mais

produtiva por meio da conversa, pois possibilita incremento na disposição e condição para negociar e obter, em decorrência, melhores resultados.

Nesta dissertação, para uma aplicação de projeto de comunicação, por meio de uma peça teatral para discentes de graduação em Administração, de uma grande Instituição de Ensino Superior da cidade de São Paulo, são tratados, por um lado, os pressupostos erigidos na comunicação, bem como seus aspectos facilitadores e inibidores no processo de ensino-aprendizagem. Por outro lado, são abordadas as competências do gestor do projeto para a comunicação com as partes interessadas. Os constructos do referencial teórico, tratados separadamente, encontram-se resumidos e integrados na Figura 1 deste capítulo.

Constructos	Bases Teóricas	Abordagens
Gerenciamento de Projetos	PMI/PMBok® (2008); Shenhar e Dvir (2010); Kerzner (2011); Carvalho e Rabechini Jr. (2011).	Série de atividades, tarefas, objetivos específicos, prazos, definição de escopo, recursos etc.
Comunicações em Projetos	Verma (1995); Henderson (2008); PMI/PMBok® (2008); Dalbosco, Nakayama e Varvakis (2008); Molena (2009); Chaves <i>et. al.</i> (2010); Marchiori (2010); Rogers (2010); Kerzner (2011); Carvalho e Rabechini Jr. (2011); Oliveira e Jungles (2011).	Comunicação eficaz, cooperação, produtividade e confiança em gerenciamento de projetos. Competências do Gestor de projetos para a comunicação.
Projetos Educacionais	Beisiegel (1993); Altman (2002); Veiga (2003); Barbosa, Gontijo e Santos (2004); Ruas (2005); Betini (2005); Moura e Barbosa (2011).	Perspectivas de projetos educacionais: ensino, desenvolvimento, intervenção, pesquisa e aprendizagem.
Comunicação: seus conceitos e contextos	Nascimento (1977); Rogers (2010); Amorim (1999); Ruão (1999); Casado (2002); Torquato (2002); Bueno (2003); Cardoso (2006); Cruz (2007); Guimarães e Squirra (2007); Mota e Fossá (2007).	Comunicação eficaz, pressupostos da comunicação e confiança em checagem de pressupostos.

Figura 1- Resumo dos constructos tratados na fundamentação

Fonte: Elaborada pela autora, com base na pesquisa.

2.6 O Teatro como Contexto do Campo da Pesquisa

“Teatro, do grego *theátron*, ‘lugar aonde se vai para ver’. Edifício onde se representam obras dramáticas, ópera etc. a arte de representar; o palco. Coleção das obras dramáticas de um autor. Lugar onde se passa algum acontecimento memorável”. Teatral relativo ao, ou próprio do teatro da arte teatral. Que busca produzir efeito no espectador Ferreira (2010:2013)

De acordo com Gardair e Schall (2009:697) “a palavra teatro se origina de um verbo grego que significa olhar, ver, contemplar. Lugar do homem se ver como espelho, o teatro, muito mais que reflexo, é um modo de ver o mundo”.

A perspectiva da arte cênica nesta dissertação está associada à aplicação da competência de comunicação em um projeto educacional. Respalda-se diante da realidade em que se encontra a educação brasileira, com métodos e teorias de ensino impostos verticalmente, desinteresse dos docentes e discentes, repetência, evasão escolar, violência nas escolas. Costa (2004) chamou atenção para a complexidade e profundidade dessas questões e sugeriu que o teatro pode se tornar ferramenta de ensino-aprendizagem poderosa. Perceberam-se, desde os primórdios da educação brasileira, as vantagens de se utilizar a arte dramática no processo educacional, quando o teatro foi um importante instrumento da pedagogia jesuítica. Para esse autor, o teatro constitui uma poética linguagem estética que evolui há milhares de anos. A encenação teatral se transforma e acompanha as transformações sociais, e vai recriando-se à medida que o homem e a sociedade também se transformam. Para Spolin (2003), os estilos teatrais mudam com o passar do tempo, porque as técnicas de teatro são técnicas de comunicação.

Tanto para Costa (2004) quanto para Spolin (2003), falar sobre teatro é discorrer sobre o homem e sua trajetória. Assim sendo, a arte é necessária para que o ser humano se torne capaz de se conhecer e se modificar e, em consequência, modificar o mundo. O uso do teatro na educação torna possível uma estética particular para as aulas com discentes provenientes de classes sociais populares ou em situação de risco social. Como salientou Reverbel (2009:23), “capacidades como relacionamentos, espontaneidade, imaginação, observação e percepção são inatas ao ser humano, mas necessitam ser estimuladas por meio de atividades dramáticas, musicais e plásticas, além naturalmente, de outras atividades do currículo escolar”. Por sua vez, Morin (2004:48) afirmou que “para a educação do futuro é necessário promover grande rememoração dos conhecimentos oriundos das ciências naturais, a fim de situar a condição humana no mundo. Não somente a filosofia, a história, mas também a literatura, a poesia as artes ...”. Para todos esses autores, o potencial da dramaturgia na educação baseia-se, entre outros componentes, na dimensão ética e estética. Dentro dessa possibilidade, vislumbra-se essa arte como componente essencial no processo de um (re) encantamento do processo educativo e, conseqüentemente, contribuição para o desenvolvimento dessas capacidades.

Essa possibilidade encontra também respaldo em Koudela e Santana (2005), quando afirmaram que o professor pode transformar a peça teatral em material de apoio educativo e a ida ao teatro em uma experiência única por meio do processo de socialização, integração e criação dos discentes. A história e a estética do teatro fornecem conteúdos e metodologias norteadores para teoria e práticas educacionais. A pedagogia do teatro vem sendo adotada desde a educação infantil aos cursos superiores, incluindo a educação executiva, situação que até a algum tempo era restrita a algumas disciplinas. Esse pensamento dos autores está em linha com Costa (2004), quando afirmou que a arte nutre a humanidade de uma gama de saberes que muitas vezes o intelecto não consegue expressar. Salienta-se que Koudela e Santana (2005) disseram que a escolarização, a cultura, a economia e o desenvolvimento da comunicação e tecnologia no novo milênio exigiriam dos educadores brasileiros uma reavaliação de suas ações e percepções docentes. Existe uma clara necessidade de construção de pontes para atingir o discente, e a pedagogia do teatro pode contribuir para essa tarefa.

Tal reflexão é similar ao que apontou Costa (2004:98), quando lembrou que a arte, para ser verdadeira, precisa ser fiel à sua função social e “precisamos sair da condição de miseráveis culturais, e aportar com a arte em seu sentido mais lúdico e transformador, plantando as mais altas esperanças do ser humano nessa humanidade”. Esse autor afirmou também que se percebe o quanto é importante utilizar o teatro na educação de maneira que reflita os conflitos inerentes à vida dos discentes bem como uma abordagem contextualizada por parte desses discentes. É hora do educador, o escritor, o artista e o agricultor unirem as ferramentas, na busca da conscientização e da transformação dessa realidade. Só as pessoas que fazem a história podem transformar o mundo e a si mesmas.

Gardair e Schall (2009:697) salientaram que “a linguagem teatral sintetiza tantas faculdades criativas do homem, na medida em que reúne variadas formas de expressão. [...] o teatro vai ao encontro do instinto ancestral do ser humano, que buscou se agrupar para criar melhores condições de sobrevivência”. Cavassin (2008) observou que os princípios pedagógicos do teatro pautam as relações entre a dramaturgia e educação, considerando essa arte como uma forma humana de expressão e comunicação, e para quem a criatividade dramática auxilia o pensamento criativo e o desenvolvimento social.

No que tange especificamente ao teatro, Spolin (2003) alertou sobre o tempo despendido com planejamento técnico em relação à disposição de elementos como o cenário,

o lugar do ator e do administrador. Entretanto, a autora chamou atenção para o fato de que raramente se dá a devida atenção à plateia. Quando o ator compreende que sem público não há teatro, esse ator começa a ver os espectadores não como juízes ou censores, mas, como pessoas com as quais ele compartilha experiência e, com esse entendimento, cada técnica desenvolvida, cada análise cuidadosamente feita pelo diretor é utilizada para agradar a essa plateia.

Complementarmente, como lembrou Stanislavski (2010), outros elementos que contribuem para estabelecer a sintonia entre ator/plateia são ética, disciplina e disposição para ‘trabalhar juntos’, haja vista que o trabalho do ator difere de outros artistas, como compositor, escultor e pintor, que podem trabalhar independentes do contato com o público enquanto estão produzindo. O ator deve produzir em horário estabelecido conforme o anunciado, o que requer ética e muita disciplina. O código de ética do teatro representa um papel importante porque contribui para essa harmonia.

Conforme afirmado por Koudela e Santana (2005:152-253), no Brasil, é utilizada a terminologia pedagogia do teatro para incorporar tanto a investigação sobre a teoria e a prática da linguagem artística do teatro, quanto sua inserção nos vários níveis e modalidades de ensino. Outras tendências verificadas pelos autores são: o teatro como ação cultural, com trabalho desenvolvido no âmbito de organizações não-governamentais; o teatro como base para projetos de pesquisa e extensão nas universidades e por meio de apoio da iniciativa privada; o desenvolvimento da linguagem artística do teatro na formação do docente, que pode explorar os materiais de apoio educativo para transformar a ida ao teatro em uma experiência significativa, por intermédio da mobilização do processo de apreciação e criação de seus discentes. Todas essas tendências exigem dos educadores brasileiros uma reavaliação de suas percepções rotineiras quanto à construção de pontes para atingir o outro. A pedagogia do teatro pode contribuir para essa tarefa.

Nessa mesma linha, Cavassin (2008), ao falar sobre o conteúdo das peças teatrais brasileiras salientou que o teatro só elevará o nível profissional quando houver plateias culturalmente maduras e críticas o bastante para assistir e sustentar essas peças. Enfatizou que essas plateias só podem formar-se com uma educação que inclua a arte na grade curricular, considerando-se que não faz sentido investir em cursos de artes dramáticas e negligenciar outros níveis do processo educativo. Reconheceu, por fim, que muitos fatores ainda limitam e

dificultam a sedimentação não apenas no que se refere às pesquisas teóricas como ao desenvolvimento de práticas significativas utilizando-se do teatro.

Em linha com Cavassin (2008), Autran (2007:21) enfatizou que “teatro é principalmente texto. Gostar de uma boa peça é gostar de um bom texto teatral [...]. Se há um intérprete, um texto, e alguém vendo, isso é teatro”. Em reforço aos autores citados, com relação aos fatores limitadores e aos elementos constitutivos do teatro para o processo educativo, Costa (2004:95) lembrou que “[...] daí, provém a sua vocação emancipadora que, como processo, pode construir juntamente com os educandos, condições de percepção / descortinamento e apreensão de sua realidade, bem como alternativas, visando uma dada transformação das amarras opressivas de cunhos cultural e econômico”.

O referencial teórico desta dissertação abordou os constructos: gerenciamento de projetos; comunicações em projetos; competências do gestor de projetos para comunicação; projetos educacionais e comunicação, seus conceitos e contextos.

Esses constructos, quando tratados conjuntamente mostraram que, para esta dissertação ressaltam-se como pontos essenciais: a eficácia da comunicação mantém a união da equipe de projetos e proporciona melhoria do desempenho na realização das suas atividades; as bases para a proposta de um projeto educacional são aquelas ancoradas nas finalidades de implantar novas metodologias de ensino, produzir recursos didáticos e orientações pedagógicas, melhorar o índice de rendimento escolar dos discentes e implantar novos laboratórios de ensino, sob a perspectiva da arte cênica.

Esses pontos, quando abordados sob a compreensão da administração como “uma ordenação de disciplinas que deve dar conta das dimensões sociais, políticas, econômicas e técnicas da atividade de gerir” (RUAS, 2005:133), podem contribuir para que essa perspectiva, por sua vez, constitua-se poderosa alavanca para a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Lembrando que a arte cênica é utilizada nesta dissertação para uma aplicação de projeto de comunicação, com a identificação dos fatores de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, este capítulo encerra-se com a apresentação de um resumo da fundamentação para o campo da pesquisa, na Figura 2.

Constructos	Bases Teóricas	Abordagens
Teatro	Spolin (2003); Vergara (2003); Costa (2004); Morin (2004); Koudela e Santana (2005); Ruas (2005); Autran (2007); Davel, Vergara e Ghadiri (2007); Cavassin (2008); Reverbel (2009); Stanislavski (2010).	Campo da pesquisa
Ensino, Pesquisa e Extensão	Valêncio (1999); Dias (2009); Mazzilli (2011).	Facilitação da visualização da indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão

Figura 2- Resumo da fundamentação para o campo da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora, com base na pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Antes de fundamentar teoricamente este capítulo e apresentar os caminhos percorridos por meio desta dissertação, considerou-se relevante mostrar a etimologia de algumas palavras que fazem parte do seu escopo: Houaiss, Villar e Franco (2009:502) definiram método como: “procedimento, técnica ou meio para se atingir um objetivo; processo organizado de ensino, pesquisa apresentação; livro, apostila que apresentem esse processo; modo de agir, maneira sensata de agir com disciplina, técnica e organização”. Esses autores definiram metodologia como um conjunto de métodos, princípios e regras que normatizam uma atividade. Para Ferreira (2010:1386), do grego *méthodos*, “caminho para chegar a um fim; caminho pelo qual se atinge um objetivo; programa que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado; processo ou técnica de ensino; modo de ensinar: método direto [...] modo de proceder; maneira de agir. método de análise em que se parte do “todo” para as partes constitutivas”. Para esse mesmo autor, metodologia é: “a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade; *filos*, estudo dos métodos e, especialmente, dos métodos das Ciências Naturais”.

Partindo para a fundamentação teórica deste capítulo, com base em Martins e Theóphilo (2009:37) método “[...] é o caminho para se chegar a um determinado fim ou objetivo. [...] A metodologia trata de como isso pode ser alcançado”. A metodologia tem origem na teoria do conhecimento e sua função é a de transmitir procedimentos lógicos e epistemológicos do saber. Quanto à “pesquisa metodológica é aquela voltada à indagação sobre os caminhos ou modos de se fazer ciência e à discussão sobre as abordagens teórico-práticas”.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Especificamente nesta dissertação, a abordagem metodológica é a da pesquisa qualitativa, tomando-se por base: Chizzotti (2008:52) ao defender que essa abordagem envolve “os conceitos de objetividade, validade e fidedignidade, procurando definir a formalização e a análise rigorosa dos estudos qualitativos”; Moreira (2004), ao advogar, até com certa veemência, simultaneamente, a validade e a cientificidade da abordagem qualitativa e a alocação do método fenomenológico nessa abordagem; Martins e Theóphilo (2009:44), ao enfatizarem que “o objeto de estudo é o fenômeno, o instrumento é a intuição e o objetivo é

entender a relação entre fenômeno e sua essência. [...] a fenomenologia fundamenta-se na busca do conhecimento a partir da descrição das experiências como são vividas”. Ainda de acordo com esses últimos autores, fenomenologia é uma palavra de origem grega *phainomenon* (aquilo que se mostra a partir de si mesmo) e *logos* (ciência ou estudo). Portanto, o estudo do fenômeno é percebido como aquilo que se mostra ou se revela por si mesmo. O método fenomenológico foi utilizado nesta dissertação, com base em todos os autores mencionados.

3.1.1 Aplicação da Competência de Comunicação em um Projeto

O contexto de aplicação da competência de comunicação está voltado para um projeto em uma Instituição de Ensino Superior, privada, localizada na cidade de São Paulo, com cerca de 140.000 discentes, sendo 20 turmas de primeiros semestres de graduação em Administração. O objeto de estudo neste tópico é a aplicação de um projeto educacional voltado para o ensino-aprendizagem, a pesquisa e a extensão. Relembra-se que a questão de pesquisa a ser respondida nessa aplicação é: como a competência de comunicação pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior? Para responder a essa questão o objetivo geral é investigar a pertinência da aplicação da competência de comunicação em um projeto educacional.

O primeiro objetivo específico que ajudará na consecução do objetivo geral é identificar na literatura quais as perspectivas de projetos educacionais. Ao ser feita essa identificação, nesta dissertação, as bases para esse projeto educacional estiveram ancoradas nas finalidades de: implantar novas metodologias de ensino; produzir recursos didáticos e orientações pedagógicas; melhorar o índice de rendimento escolar dos discentes e implantar novos laboratórios de ensino, sob a perspectiva da arte cênica. Aqui, o foco recaiu na competência de comunicações em projetos.

O segundo objetivo específico, auxiliar para a consecução do objetivo geral, é apresentar a aplicação da competência de comunicação em um estudo de caso que represente perspectivas de um projeto educacional encontradas na literatura. A aplicação da competência de comunicação nesse projeto tomou por base Carvalho e Rabechini Jr. (2011) utilizando-se a EAP – Estrutura Analítica do Projeto e o Plano de Comunicação, bem como Moura e Barbosa (2011) com o estabelecimento do escopo de um projeto educacional. Essa aplicação foi pautada em um

projeto educacional com uso da estratégia de estudo de caso, como base para desenvolver uma proposta para uma instituição de ensino superior no estado de São Paulo. Portanto, a aplicação da competência de comunicação como base para uma proposta de um projeto educacional em uma instituição de ensino superior teve como norteadores os processos de gerenciamento das comunicações nesse projeto. A descrição das etapas para a elaboração da EAP, nessa aplicação, assim se configurou:

Descrição das Etapas para Elaboração da EAP – Estrutura Analítica do Projeto
Aplicação da Competência de Comunicação
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido
Ensino-Aprendizagem:
Identificação da peça teatral comercial relacionada à comunicação; Negociação com a produção do teatro, preços acessíveis para os discentes; Solicitação de autorização à coordenação do curso para a execução do projeto; Agendamento de datas da execução do projeto; Identificação de professores parceiros para o projeto, relacionados à temática da comunicação; Contato com esses professores parceiros; Agendamento de datas com a produção do teatro; Divulgação do projeto para os discentes; Convite aos discentes para participar do projeto; Convite aos professores parceiros para participar do projeto; Acompanhamento dos discentes na atividade de assistir à peça teatral escolhida; Desenvolvimento de atividades associando o enredo da peça teatral ao conteúdo de comunicação; Emissão de relatório com o resultado do projeto e lições aprendidas para a coordenação do curso.
Pesquisa:
Observação dos discentes na atividade de assistir a peça teatral escolhida; Realização de pesquisa com esses discentes, relacionando a peça teatral assistida ao constructo comunicação; Realização de entrevistas com atores e produtor da peça teatral escolhida; Realização de entrevistas com os professores parceiros e coordenadores; Análise do texto da peça teatral escolhida; Análise dos dados obtidos, por intermédio da pesquisa <i>survey</i> com os discentes, das entrevistas com atores, produtor, professores e coordenadores e do texto da peça teatral escolhida; Discussão dos resultados obtidos; Emissão do relatório de pesquisa; Produção de trabalhos científicos oriundos dessa pesquisa; Divulgação de trabalhos científicos produzidos.
Extensão:
Devolutiva das pesquisas realizadas com os discentes para atores e produtor da peça estudada; Incremento da integração entre os saberes da universidade e do teatro; Promoção da aproximação entre universidade e teatro.

Figura 3- Descrição das etapas para elaboração da EAP- Estrutura Analítica do Projeto

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Carvalho e Rabechini Jr. (2011).

Na Figura 3 pode ser observada a descrição dessas etapas vinculadas aos processos de ensino, pesquisa e extensão.

Após o detalhamento para as três etapas da EAP foi elaborado o plano de gerenciamento das comunicações desse projeto, conforme configurado na Figura 3a.

Estudo de Caso Peça Teatral ‘O Amante do Meu Marido’ – Plano de Comunicação				
Projeto Educacional				
Gerente Professor Responsável				
Patrocinador Coordenador do Curso de Administração			Período 2012 a 2013	
Nome do cliente Universidade de grande porte da cidade de São Paulo			Observação Preservado o nome da universidade	
Interessados	Informações	Meios	Frequência	Controle
Produção da Peça Teatral	Negociação de preço, Agendamento de datas e horários Orientações sobre o projeto	Verbal Telefone E-mail	Semanal	E-mails Telefone
Coordenadores do Curso de Administração	Conteúdo da peça e sua relação com a disciplina Solicitação de autorização Dados sobre os professores parceiros Dados sobre datas e horários Relatórios por turma	E-mail, Verbal Telefone	Semanal	E-mails Telefone
Professores Parceiros	Conteúdo da peça e sua relação com a disciplina Convite para participação no projeto Orientações sobre o projeto Dados sobre datas e horários	E-mail, Verbal Telefone	Semanal	E-mails Telefone
Discentes do Curso de Administração	Divulgação do projeto aos discentes Conteúdo da peça e sua relação com a disciplina Orientações sobre o teatro Dados sobre datas e horários	Verbal	Semanal	Presencial Listas de Presenças

Figura 3a- Descrição do Plano de Comunicação do Projeto

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Carvalho e Rabechini Jr. (2011).

No que tange à estratégia de pesquisa foi desenvolvido um estudo de caso, com base em: Yin (2010) quando enfatizou que essa estratégia possibilita a análise de um fenômeno ocorrido em um determinado contexto da vida real; Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007) pelo alinhamento ao que foi afirmado por Yin (2010), adicionando o fato de que o estudo de caso é tão rico que pode ser também utilizado para fazer comparações com casos contrastantes, descrever, testar e até gerar teorias. Corroborando os autores anteriormente citados, Martins e Theóphilo (2009:62) ressaltaram: estudo de caso é “investigação empírica que pesquisa

fenômeno dentro de um contexto real, em que o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

Nesta dissertação o estudo de caso tomou como unidade de análise para a aplicação desse projeto educacional, a peça teatral ‘O Amante do Meu Marido’. A temática explorada nessa peça é a comunicação. Os critérios de escolha baseiam-se: no conteúdo de competência da comunicação nela inserido; linguagem acessível aos discentes; forma explícita dos resultados da checagem dos pressupostos da comunicação; interação entre os atores e integração entre atores e plateia.

Ressalta-se, ainda, que a definição dessa peça teatral, é compatível com os conteúdos do curso de Administração, bem como com o período mais indicado para levar os discentes ao teatro. Esses discentes tiveram acesso à informação por meio de docentes parceiros, coordenados pela pesquisadora. Esses docentes fizeram seus controles quanto à inscrição e participação dessa atividade. A coleta e análise dos dados, assim como a discussão dos resultados obtidos na aplicação foram de responsabilidade exclusiva da pesquisadora.

3.2 Estratégias e Procedimentos de Coleta de Dados

No que se refere às estratégias e procedimentos de coleta de dados foram realizadas: observação indireta e não-participante, com relação à peça, assistida 51 vezes e protocolada (Apêndice 1), caracterizada por Cooper e Schindler (2003) como valorosa por coletar dados em tempo real e ser menos tendenciosa que a observação direta e participante. Os registros em protocolo de observação totalizam um tempo de 3.570 minutos, computando as 51 vezes em que a peça foi assistida e multiplicando-as pelos 70 minutos de duração; observação espontânea com relação aos discentes, tratada por Gil (2009:72) como a que exige um mínimo de controle na obtenção dos dados, mas “é seguida de um processo de análise e interpretação, o que significa que é submetida à verificação e controle”, que caracterizam os procedimentos científicos; análise de documentos, tomando-se por base Bardin (2011); pesquisa *survey* com 1.161 discentes (Apêndice 2), na qual Cooper e Schindler (2003: 248) enfatizaram que “informações abstratas de todos os tipos podem ser reunidas ao questionar as pessoas [...] e algumas poucas perguntas bem escolhidas podem gerar informações [...]”; entrevista semi-estruturada com: o produtor da peça (Apêndice 3); os atores (Apêndice 4) e docentes e

coordenadores (Apêndice 5), com base em Gil (2009:63) buscando “esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que é realizada” e em Martins e Theóphilo (2009:88) para quem “o entrevistador busca obter informações, dados, opiniões e evidências, por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas”.

Alinhada ao terceiro objetivo específico, auxiliar na consecução do objetivo geral, qual seja o de identificar os fatores de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, nesse estudo de caso, as fontes de evidências foram: uma pesquisa *survey* que envolveu 1.161 (um mil, cento e sessenta e um) discentes em fase inicial do curso de Administração de uma grande instituição privada de ensino superior da cidade de São Paulo. Essa *survey* foi realizada para o processo de ensino-aprendizagem, cuja vertente mais forte é a socialização do conhecimento. Por meio de roteiros, foram realizadas doze entrevistas com os docentes parceiros e os coordenadores patrocinadores do projeto dessa instituição de ensino.

Para a pesquisa, cuja vertente mais forte é a produção do conhecimento, o estudo observacional, classificado por Cooper e Schindler (2003) como direto ou indireto, pôde ser visto respectivamente, com relação ao grupo de discentes e às personagens da peça. Para a extensão, em que a vertente mais forte é a relevância do conhecimento e da sua aplicação, a devolutiva das pesquisas realizadas com os discentes será feita posteriormente para atores e produtor, por intermédio de relatórios, incrementando a integração e a aproximação entre os saberes da universidade e do teatro.

3.3 Estratégias e Procedimentos de Análise de Dados

No que diz respeito às estratégias e procedimentos de análise de dados foram realizadas análises de conteúdo, com base em Bardin (2011:50) quando afirmou que “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. A autora afirmou também que a análise de conteúdo “[...] visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares”. As análises de conteúdo, desta aplicação, tomaram por base, a partir do referencial teórico desta dissertação, as categorias prévias: comunicação, seus conceitos e contextos; competências do gestor de projetos para comunicação e projetos educacionais.

Com o objetivo de descrever o conjunto de dados obtidos por intermédio dos discentes, com a pesquisa *survey*, foram analisados os conteúdos das percepções dos respondentes e, por meio da estatística descritiva (COOPER e SCHINDLER, 2003) foi realizada a análise modal, verificando-se a medida de localização para dados nominais e o valor que apareceu com mais frequência na amostra desses discentes. Nessa análise modal foi feito o tratamento com a frequência relativa, optando-se pela análise das três maiores frequências dentro de cada categoria e de cada conjunto de itens.

Quanto à análise documental, ainda tomando-se por base Bardin (2011:51), refere-se a “uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, em um estado anterior, a sua consulta e referência”. Martins e Theóphilo (2009) consideraram a análise documental passível de triangulação, de modo a incrementar o grau de confiança. A análise documental, desta aplicação, tomou por base o texto da peça, disponibilizado pelo produtor.

Para esse terceiro objetivo específico, de identificar os fatores de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a estratégia de análise pautou-se: no processo de ensino-aprendizagem e na reflexão, com base em Vergara (2005), apropriada ao uso de outras linguagens, como visual, musical, corporal e sonora, complementares à fala e à escrita (utilizadas em sala de aula). Nessa análise reflexiva, os discentes foram corresponsáveis pela interpretação das mensagens trazidas pela ação das personagens. Os aspectos metodológicos da pesquisa para a aplicação, nesta dissertação, encontram-se resumidos na Figura 4.

Abordagem Metodológica e Método de Pesquisa	Unidade de Análise	Temática Explorada
Abordagem Qualitativa Chizzotti (2008); Moreira (2004); Martins e Theóphilo (2009).	Uma Peça Teatral Arte cênica na Administração Ruas (2005); Davel, Vergara e Ghadiri (2007)	A competência da comunicação em projeto educacional. Casado (2002); Cardoso (2006); Mota e Fossá (2007); Rogers (2010); Moura e Barbosa (2011); Barbosa, Gontijo e Santos (2004).
Método Fenomenológico Moreira (2004); Martins e Theóphilo (2009).	Critérios de Escolha Conteúdo; linguagem acessível; recurso interativo; aspectos linguísticos. Davel, Vergara e Ghadiri (2007).	Facilitação da visualização da indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão

Estratégia de Pesquisa	Estratégias de Coleta	Estratégias de Análise
<p>Estudo de caso Eisenhardt (1989); Eisenhardt e Graebner (2007); Gil (2009); Martins e Theóphilo (2009); Yin (2010).</p>	<p>Observação indireta e não-participante, com relação à peça; Observação direta e participante, com relação à plateia. Cooper e Schindler (2003); Moura e Barbosa (2011).</p> <p><i>Survey</i> (discentes) Cooper e Schindler (2003).</p> <p>Análise de Documentos Bardin (2011).</p> <p>Entrevistas Semiestruturadas (atores) Gil (2009); Martins e Theóphilo (2009); Moura e Barbosa (2011).</p>	<p>Análise de conteúdo Bardin (2011);</p> <p>Análise modal Cooper e Schindler (2003).</p> <p>Análise documental Martins e Theóphilo (2009); Bardin (2011);</p> <p>Análise Reflexiva Vergara (2005).</p>

Figura 4- Resumo dos aspectos metodológicos para a aplicação

Fonte: Elaborada pela autora, com base na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA APLICAÇÃO

A Tabela 1, assim como as Figuras 5, 6 e 7 apresentam os fragmentos de mensagens extraídas das fontes de evidências, em cada uma das categorias de análise: 1) ‘comunicação, seus conceitos e contextos’; 2) ‘competências do gestor de projetos para comunicação’ e 3) ‘projeto educacional’. Tanto essa tabela como essas figuras contemplam elementos necessários para atingir o objetivo específico de apresentar a aplicação da competência de comunicação em um estudo de caso que represente perspectivas de um projeto educacional encontradas na literatura. Todos os roteiros para a obtenção dos dados contidos na tabela e nas figuras foram elaborados com base nos autores contemplados na fundamentação teórica desta dissertação.

A Tabela 1 contém os dados empíricos das duas primeiras categorias, na percepção dos discentes, envolvendo conjuntos de itens que perfazem um total de 12 conjuntos. Para essas duas categorias de análise, inicialmente foi realizada uma pesquisa *survey* com uma amostra de 1.161 discentes que assistiram à peça, amostra essa extraída de um universo aproximado de 18.000 discentes. O conteúdo dessa tabela refere-se aos dados para a análise modal e para a análise de conteúdo das percepções dos respondentes, considerando-se que os itens de 1 a 9 estão ligados à categoria 1) ‘comunicação, seus conceitos e contextos’; de 10 a 12, dizem respeito à categoria 2) ‘competências do gestor de projetos para comunicação’.

Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’ - Survey			
Categoria de Análise: 1 Comunicação, seus conceitos e contextos			
Dados para a Análise Modal	Percepção dos Discentes Para a Análise de Conteúdo	Freq. Simples Absoluta	Frequência Relativa (%)
Conjunto de itens 1) Importância da comunicação no processo de ensino-aprendizagem	“É vital para o aprendizado. É fundamental para o entendimento entre as pessoas. É importante na melhoria da compreensão entre as pessoas. Facilita o aprendizado. Facilita a capacidade de expressão”.	495	42,63
	“A comunicação é a chave para o ensino-aprendizagem”.	301	25,92
	“Melhora o relacionamento entre professor e aluno. Aumenta o diálogo entre as pessoas”.	199	17,14

	“Facilita a transmissão correta e clara do conteúdo das informações, a transmissão de conhecimentos, a interpretação, a transparência e minimização de erros”.	165	14,21
Conjunto de itens 2) Importância da habilidade de ouvir para a eficácia da comunicação	“Melhora a convivência, o diálogo entre as pessoas e a atenção no outro. Facilita a compreensão, o entendimento, a interpretação e a percepção do outro”.	619	54,49
	“Remove boatos, barreiras e ruídos na comunicação. Evita julgamento do outro e falha na comunicação entre as pessoas”.	254	22,36
	“Evita que se tomem decisões erradas, conflitos e confusão na comunicação. Diminui a distorção das mensagens e promove a eficácia na comunicação”.	148	13,03
	“Demonstra respeito por quem fala e competência na comunicação”.	115	10,12
Conjunto de itens 3) Influência dos pressupostos na comunicação	“Leva a conclusões precipitadas dos fatos. Gera desarmonia, pois cria desconfiança entre as pessoas. Inicia conflito e desconforto entre os envolvidos”.	464	39,93
	“Cria desentendimentos e dificuldades ou barreiras nos relacionamentos. Leva a mal entendido. Conduz a julgamento injusto do outro”.	390	33,56
	“É negativa, pois leva à distorção e à má interpretação da mensagem, dos fatos, bem como à má compreensão do que foi falado”.	308	26,51
Conjunto de itens 4) Importância da checagem de pressupostos da comunicação	“Evitar ruídos, pressupostos, distorção da comunicação, preconceitos, julgamentos errados e cometer injustiça com o outro”.	522	47,63
	“É importante checar pressupostos para: se ter informação real dos fatos, facilitar o entendimento entre as pessoas, melhorar a eficácia na comunicação, incrementar a confiabilidade entre as pessoas, melhorar a compreensão daquilo que foi dito”.	361	32,94
	“É ainda importante para se ter certeza dos fatos, se desfazerem mal entendido, tirar conclusões corretas dos acontecimentos, ser justo.”	213	19,43
Conjunto de itens 5) Aprendizagem extraída da comunicação na peça	“A aprendizagem principal foi sobre a importância de ouvir, bem como a importância do diálogo e da argumentação para garantir o entendimento entre as pessoas”.	467	40,57
	“Faz-se necessário checar os pressupostos antes de falar, a fim de serem evitados desentendimentos, confusões, conflitos, ruídos e barreiras na comunicação entre as pessoas”.	257	22,33
	“É importante não julgar injustamente o outro. Não se devem tirar conclusões precipitadas. Muitas vezes podemos estar equivocados”.	249	21,63

	“É preciso verificar se o receptor entendeu o que foi falado. Precisa ser verificada a veracidade das mensagens antes de transmiti-las para evitar enganos/ erros/ distorções dos fatos. É preciso analisar os fatos antes de sair falando”.	178	15,46
Conjunto de itens 6) Percepção dos pressupostos da comunicação na peça	“A dificuldade de ouvir de seu Pepê gerou todo mal entendido. Ao falar demais, seu Pepê coloca palavras na boca de Arnaldo e gera toda confusão. A ansiedade pode causar mal entendido. Fica clara a importância de ouvir mais do que falar”.	302	36,69
	“Ouvir só parte da conversa leva a mal entendido, como foi o caso de Telma e Dorothy. Não se pode reproduzir conversa ouvida pela metade e tirar suas próprias conclusões ou fazer suas próprias interpretações. Os pressupostos, na peça, acontecem por falta de diálogo”.	276	33,54
	“Os pressupostos na comunicação podem levar a julgamento precipitado do outro, pode gerar desentendimentos, como aconteceu com Telma, Arnaldo e Dorothy. Pepê foi o responsável por criar conflitos, confusão, ruídos na comunicação entre as outras pessoas”.	245	29,77
Conjunto de itens 7) Benefícios da checagem de pressupostos observados na peça	“Evitar mal entendidos. Não tirar conclusões precipitadas. Não julgar as pessoas erroneamente e evitar injustiça. Não interpretar os fatos erroneamente. Esclarecer as dúvidas. Checar o entendimento do outro”.	231	56,90
	“Ter clareza do que se fala. Melhorar os relacionamentos entre as pessoas”.	149	18,10
	“Outro benefício é o de se tomar como exemplo para o dia a dia e se aplicar nos contextos pessoal e profissional”.	26	3,16
Conjunto de itens 8) Aspectos inibidores para o processo de ouvir	“A possibilidade de seu Pepê realizar um sonho de ser ator o levou à ansiedade, ao nervosismo, expectativa, empolgação, euforia, entusiasmo. A alegria exagerada o impossibilitou de ver a realidade”.	854	77,78
	“Dificuldade de prestar atenção no outro. O fato de falar demais, não olhar ao seu redor, olhar só para si, enxergar só a sua situação, seu problema”.	244	22,22
Conjunto de itens 9) Aspectos facilitadores para o processo de ensino-aprendizagem	“O esclarecimento dos pressupostos da comunicação no final da peça quando seu Pepê se propõe a ouvir mais. O desfecho do enredo. O vocabulário fácil, linguagem coloquial, acessível a todos. Associação da peça com o conteúdo de aula”.	593	49,05
	“A peça facilitou o entendimento das aulas. Percepção da gravidade da comunicação no cotidiano das pessoas. A comunicação é tudo. Foi possível perceber que nem tudo é o que parece ser”.	405	33,50

	“Aprendizagem sobre a importância da comunicação não verbal, gestos, sorriso, expressão fácil, linguagem de corpo, do olhar, para o entendimento do que está acontecendo”.	211	17,45
Categoria de Análise:			
2 Competências do gestor do projeto para comunicação			
Dados para a Análise Modal	Percepção dos Discentes Para a Análise de Conteúdo	Freq. Simples Absoluta	Frequência Relativa (%)
Conjunto de itens 10) Percepção sobre a comunicação do gestor do projeto ‘O Amante do Meu Marido’ no ato do convite	“Sem enganação, atenciosa, clara sobre local, horário e objetivo”.	468	40,27
	“Cordial, espontânea desembaraçada, sincera, prazerosa, simpática”.	280	24,16
	“Esclareceu dúvidas, despertou o interesse. Adorável, diferente do padrão que se vê”.	210	18,12
	“Entusiasmada, direta. Ótima comunicação”.	203	17,45
Conjunto de itens 11) Percepção sobre a comunicação do gestor do projeto ‘O Amante do Meu Marido’ durante o planejamento	“Informações claras, atenciosa, sempre ouvindo a todos”.	515	44,37
	“Esclarecedora, organizada, acompanhou todo processo”.	270	23,24
	“Foi presente, planejada, prática, eliminou barreiras”.	221	19,01
	“Orientou sobre horário da peça, deu referência do local e disponibilizou o número do celular para quaisquer emergências”.	155	13,38
Conjunto de itens 12) Percepção sobre a comunicação do gestor do projeto ‘O Amante do Meu Marido’ no acompanhamento	“Eficaz, direta com todas as informações necessárias”.	409	35,26
	“Atenciosa, interativa clara, perfeita”	320	27,56
	“Recepcionou-nos no teatro e disponibilizou todas as informações, nos acompanhou até o término de cada sessão da peça”.	246	21,15
	“Ótima, muito boa”.	186	16,03
TOTAL de Discentes Respondentes		1.161	-

Tabela 1 - Dados para as Análises Modal e de Conteúdo – Survey com os Discentes

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Dados da Pesquisa (2013)

Pela abordagem quantitativa, estatística descritiva e análise modal foi feito o tratamento com a frequência relativa, optando-se pela análise das três maiores frequências dentro de cada categoria e de cada conjunto de itens (de 1 a 12) em que se obtiveram percentuais bem significativos, acima de 80%, a saber: no conjunto 1, 85,69%; no conjunto 2, 89,88%; nos conjuntos 3 e 4, 100%; no conjunto 5, 84,53%; nos conjuntos 6, 7, 8 e 9, 100%; no conjunto 10, 82,55%; no conjunto 11, 86,62%; no conjunto 12, 83,97%. Pela abordagem qualitativa, análise de conteúdo, as análises podem ser assim espessas:

No conjunto de itens 1, a importância da comunicação no processo de ensino-aprendizagem fica enfatizada com duas frases relevantes: “é vital para o aprendizado [...]” e “[...] é a chave para o ensino aprendizagem”. Essa ênfase é reforçada pelos percentuais das frequências relativas dos itens que compõem esse conjunto.

O conjunto de itens 2, sobre a importância da habilidade de ouvir para a eficácia da comunicação é sustentado pelas percepções da melhoria do diálogo, minimização do julgamento e das distorções, bem como melhoria na tomada de decisões. Essa sustentação é confirmada pelos percentuais das frequências relativas dos itens que compõem esse conjunto.

Para o conjunto de itens 3, a influência dos pressupostos na comunicação é evidenciada pelas percepções relacionadas à confiança, conflitos, justiça nos julgamentos e compreensão sobre o que é comunicado. O percentual total da frequência relativa desse conjunto confirma o que foi evidenciado pelas percepções.

Com relação ao conjunto de itens 4, sobre a importância da checagem de pressupostos da comunicação, as percepções dos respondentes enfatizam a justiça, a confiabilidade, e a compreensão, o que é confirmado pelo percentual total da frequência relativa desse conjunto.

O conjunto de itens 5, acerca da aprendizagem extraída da comunicação na peça, ressalta o ouvir, o diálogo, a argumentação, o julgamento, a compreensão e a minimização das barreiras que levam aos equívocos de comunicação. O percentual da frequência relativa desse conjunto ajuda a confirmar a relevância do aprendizado obtido com a peça para os 1.161 discentes pesquisados.

No conjunto de itens 6, a percepção dos pressupostos da comunicação na peça, ficaram reforçados claramente os elementos que conduzem à formação de pressupostos na comunicação, suas consequências, e como esses pressupostos podem ser evitados. A compreensão dos respondentes ficou evidenciada pelo percentual total da frequência relativa desse conjunto.

O conjunto de itens 7 sobre os benefícios da checagem de pressupostos observados na peça estudada trouxe afirmações de como essa peça pode ser lembrada como simulação do

que ocorre com as comunicações diárias. O percentual da frequência relativa desse conjunto confirma essas afirmações.

No conjunto de itens 8, sobre os aspectos inibidores para o processo de ouvir, ficou evidenciada a compreensão de como a ansiedade, o nervosismo, a expectativa, a empolgação, a euforia e a desatenção com relação ao outro podem erigir barreiras ao processo de ouvir na comunicação. O percentual desse conjunto reforça essa compreensão.

O conjunto de itens 9, acerca dos aspectos facilitadores para o processo de ensino-aprendizagem mostrou “[...] a gravidade da comunicação no cotidiano das pessoas [...]”, bem como a “[...] associação da peça com o conteúdo das aulas [...]”.

No conjunto de itens 10, categoria de análise 2, acerca da percepção sobre a comunicação do gestor do projeto, no ato do convite para a peça estudada, os respondentes trouxeram questões importantes como clareza, cordialidade, espontaneidade e disposição para esclarecimentos de dúvidas. O percentual desse conjunto mostrou a adequação do processo de ouvir entre o gestor do projeto e discentes.

O conjunto de itens 11, acerca da percepção sobre a comunicação do gestor do projeto durante o planejamento, como uma prévia para a discussão dos resultados, mostrou alinhamento entre os resultados da pesquisa e o que foi visto na fundamentação teórica sobre competências do gestor de projetos para a comunicação, por estudiosos como Verma (1995), Chaves *et al* (2010) e Kerzner (2011). O percentual da frequência relativa desse conjunto comprova a eficácia da comunicação entre o gestor do projeto e os discentes.

Por fim o conjunto de itens 12, percepção sobre a comunicação do gestor do projeto no acompanhamento, confirmou a eficácia da comunicação e as competências do gestor do projeto para a comunicação, tanto pela análise de conteúdo e pela análise modal, como pelo cotejamento com a literatura da fundamentação teórica.

Ao se fazer o cruzamento dos dados contidos na Tabela 1, que inicialmente dizem respeito à categoria ‘comunicação, seus conceitos e contextos’ obteve-se que, tanto pela análise de conteúdo dos fragmentos das percepções, quanto pela análise modal, o teatro apresenta-se como uma arte passível de aplicação para os discentes respondentes. No que

tange à categoria ‘competências do gestor do projeto para comunicação’, essa tabela, em ambas as abordagens analíticas, confirmou a informação de que a comunicação é considerada fundamental para se obter melhor desempenho na execução de um projeto. A Figura 5 contém os dados empíricos da categoria 2, na percepção do produtor e envolve 7 itens.

Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’ - Entrevista	
Categoria 2: Competências do gestor do projeto para comunicação	
Dados para a Análise de Conteúdo	Percepção do Produtor
1) Percepção da comunicação do gestor do projeto no ato da negociação de agendas e custos	A comunicação na negociação de agendas é de extrema importância e facilita a formação de público. A forma de comunicação do gestor desse projeto tem transformado a vida de alunos e do pessoal do teatro.
2) Percepção da comunicação do gestor do projeto na ocorrência de imprevistos	Há domínio total da situação que leva o imprevisto a se transformar em aprendizado. Todos saem enriquecidos. Os alunos são conquistados pelo gestor, antes de chegarem ao teatro.
3) Percepção da comunicação do gestor do projeto com a equipe do teatro	Relação tranquila, cordial, amigável, de parceria para a aprendizagem do teatro e da universidade. Facilita as outras interações com os alunos também.
4) Percepção da comunicação do gestor do projeto com os docentes que acompanharam os discentes ao teatro	Relação de cumplicidade com os colegas professores para o momento de conhecimento pela arte para os alunos. Relação de total respeito.
5) Percepção da comunicação do gestor do projeto com os discentes levados ao teatro	A comunicação com os alunos é bem didática. Ensina como se comportar para que haja absorção do que há para aprender. Há um momento único para a vida dos alunos. Tudo é muito novo no contato com a arte. Os alunos absorvem muito a comunicação do gestor ao final da sessão. É bom ver a felicidade dos alunos comunicada ao gestor.
6) Percepção da comunicação do gestor do projeto com os atores da peça	Harmoniosa, direta, linguagem aberta, com generosidade e sem formalidades, o que demonstra uma cumplicidade com os atores para o resultado do projeto.
7) Percepção da comunicação do gestor do projeto, com a produção, ao término de cada sessão da peça	Sempre de confiança e trocas. Os funcionários também recebem essa comunicação. O dia termina bem para todos, com alegria e satisfação.

Figura 5 - Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção do Produtor

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Dados da Pesquisa (2013)

Os dados apresentados na Figura 5, dizem respeito à categoria ‘competências do gestor do projeto para comunicação’. O entrevistado declarou que, ao olhar o todo da comunicação do gestor do projeto percebe-se o “incentivo à cultura teatral, o que contribui para a concretização de parcerias entre os saberes”. A Figura 6 mostra os dados empíricos da categoria 1, na percepção dos atores e também envolve 7 itens.

Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido – Entrevista	
Categoria 1: Comunicação, seus conceitos e contextos	
Dados para a Análise de Conteúdo	Percepção dos Atores
1) Percepção do papel da comunicação na encenação da peça	“A comunicação no texto tem mal entendido por ouvir ‘rabo de conversa’. A comunicação com a plateia é fluente direta e não tem mal entendidos. Nesse sentido a peça é perfeita. É o tema principal a comunicação é o grande mote da peça. Quando uma comunicação não é estabelecida de forma clara cria todo problema. Não há nada mais importante do que a comunicação. Um erro de comunicação pode gerar uma guerra. A comunicação correta está ancorada na educação. A comunicação foi a questão chave para o fio condutor e para mostrar uma sucessão de erros da comunicação”.
2) Importância do público de estudantes para a eficácia da encenação da peça	“O público é a quinta personagem. Um público naturalmente interessado em saber. O frescor do conhecimento é público. O primeiro contato com a arte quem dá a esse público é o teatro. O objetivo da peça é ‘no meu entender’ captar a primeira vez do expectador para que ele tenha vontade de voltar ao teatro mais uma vez. Os que vêm pela primeira vez ao teatro em uma peça em que trabalhamos nos deixam emocionados. Calorosa reação dos estudantes na plateia. Há uma troca entre esse público e nós atores”.
3) Percepção da presença dos pressupostos da comunicação na peça	“O público gosta do engano, da cumplicidade com a esposa Telma facilitando a compreensão do que foi construído com base nos pressupostos. É muito divertido. A encenação que foi feita para o texto não tem a quarta parede. O elenco se comunica normalmente com a platéia. Os valores comportamentais, os julgamentos precipitados, pela aparência ...”.
4) Importância da checagem dos pressupostos da comunicação na peça	“Grandes catástrofes acontecem por problemas de comunicação. O público na peça sabe o que o Pepê não sabe. É ‘o feijão com arroz do teatro’ a grande virada. Esse é o grande mote da peça. Cada um fala uma coisa e a conversa se encaixa. Isso mostra a beleza da carpintaria teatral. Só os grandes mestres da comédia é que tem essa forma perfeita. O juízo de valor de cena forte, sem olhar o todo pode comprometer toda interação”.
5) Aprendizagem extraída a partir do público de estudantes na peça	“O quanto somos carentes de cultura e de lazer as pessoas não tem noção de que pode ter acesso ao teatro por preços acessíveis. A responsabilidade de formar um público para o teatro. Jogo de cintura. Nós atores temos que aproveitar uma piada feita por algum expectador com bom humor e devolver a piada. O maior aprendizado é como a quantidade de estudantes, vindo ao teatro pela primeira vez, formar públicos a partir de incutir cultura tão importante”.
6) Aspectos inibidores do público de estudantes para a encenação da peça	“O que seria um fator inibidor facilita a encenação. A vantagem da comédia é que não existe a quarta parede. O público de estudantes quando empolga é combustível. Na maioria das vezes não. Não sinto. A euforia às vezes impede momentaneamente a evolução de uma cena, sem prejuízo para o todo”.
7) Aspectos facilitadores do público de estudantes para a encenação da peça	“É muito bom, atrapalha quando não tem reação da plateia. Se sentem em casa e dão combustível para atores. É ótimo eles são mais jovens, mais espontâneos o que facilita a encenação. Receptividade, interação, aplausos em cena aberta, quebram a quarta parede”.

Figura 6- Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção dos Atores

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Dados da Pesquisa (2013)

Os dados para a análise do conteúdo da Figura 6 mostraram os atores considerando a aprendizagem por meio da cumplicidade com o público de discentes. A Figura 7 apresenta os dados empíricos das três categorias, na percepção de docentes e coordenadores e contempla 9 itens.

Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’ – Entrevista	
Categorias: 1 Comunicação, seus conceitos e contextos, 2 Competências do gestor do projeto para comunicação e 3 Projeto Educacional	
Dados para a Análise de Conteúdo	Percepção dos Docentes e Coordenadores
1) Percepção da importância do projeto educacional para os discentes	“Favorecer a aprendizagem dos discentes; Oferecer oportunidades diferentes de maneiras de aprender, ampliar visão do mundo, diferentes interpretações da mesma história; reaprender diversos conteúdos eleva o potencial criativo e inovador do discente; melhora autoestima dos discentes, valorização diante da família, melhoria da reflexão; reflexão sobre o conhecimento; oportunidade de mudança; contato com a cultura com a comunicação; a arte é importante para a formação do indivíduo; desenvolvimento pessoal e comportamento e estimula a criatividade, o raciocínio”.
2) Percepção da importância da comunicação no processo de ensino-aprendizagem	“É de fundamental importância tanto no processo de ensinar e aprender, principalmente porque ensina ouvir; sem comunicação o ensino não é abstraído nem aproveitado pelos discentes; é essencial no processo de ensino-aprendizagem; permanente troca de conhecimentos; constitui importante elo entre o ensinar e aprender; constitui o tripé entre ensino, pesquisa e extensão; é importante saber ouvir para melhor interpretação dos fatos”.
3) Percepção da mudança de comportamento no processo de aprendizagem dos discentes que participaram do projeto educacional	“Disposição, motivação, entusiasmo, facilidade no aprendizado, mais segurança, euforia com a descoberta do novo; melhoria de argumentação; comprometidos com o processo da aprendizagem; a mudança já começa com o convite para o teatro; Preocupação com a construção de outros saberes; mais responsáveis, participativos, postura centrada, mais críticos, assimilam melhor os conteúdos; mais desenvoltura ao apresentar seus seminários, ficam mais desinibidos e reflexão sobre os velhos paradigmas”.
4) Percepção da comunicação do gerente do projeto educacional com os discentes	“Respeitosa, habilidosa; regras combinadas previamente; melhor impossível, capacidade de persuasão, simpatia e capacidade de convencer; exposição clara, informações necessárias com envolvimento; hábil na comunicação demonstra clareza; excelente, legítima; preocupação com a linguagem utilizada com os discentes; cordial, amável, incentivadora, clara, objetiva e assertiva”.
5) Percepção da comunicação do gerente do projeto com os docentes	“Excelente, alegre, motivadora, entusiasmada; cordial e respeitosa, facilidade de interação; próxima e simpática e dá todo suporte aos docentes participantes; transmite confiança no trabalho do grupo; clara, transparente, objetiva, assertiva; disponível para atendimento, e interage pessoalmente”.
6) Percepção da comunicação do gerente do projeto com os patrocinadores/coordenadores do curso	“Proativa e habilidosa; boa parceria, excelente comunicação; muito precisa, claríssima, e persistente; clara objetiva assertiva; convincente, demonstra preocupação com a formação acadêmica do discente de forma global, além do tradicional; respeitosa”.

7) Percepção da comunicação do gerente do projeto com a equipe do teatro	“De respeito e admiração mútua; com naturalidade e sem formalidades; a mais adequada possível; fácil e com boa interação; engajada no propósito de cumprir o que combinado; excelente, simples clara, respeitosa profissional; franca e cordial; bom entrosamento, madura e ética; simples, clara, honesta, coerente objetiva e assertiva”.
8) Percepção sobre a mudança de comportamento dos discentes no processo de ensino-aprendizagem, após assistirem à peça ‘O Amante do Meu Marido’	“Os discentes se sentem especiais ao saber que aquela peça é encenada exclusivamente para eles; se sentem mais seguros a partir da ida ao teatro; entusiasmo, facilidade em aprender, bom entendimento do que é falado, explicado; entendimento especial atenção com as falhas de comunicação, compreensão no processo de ensino- aprendizado, uma satisfação traduzida na linguagem não verbal, representado pelo sorriso e pela ideia de “eu posso mudar”. percepção de enxergar novos horizontes; mais foco no aprendizado, discentes mais tranquilos; mudança de postura dos discentes para melhorar; a ambiguidade das situações de forma engraçada possibilita o aluno perceber que a comunicação é uma via de mão dupla”.
9) Percepção do papel da comunicação na peça ‘O Amante do Meu Marido’?	“A comunicação é o ponto central da peça; a comunicação é essencial na resolução de problemas e conflitos; mostra a necessidade de checar os pressupostos; fundamental para a reflexão; facilita a análise e a compreensão do que é dito; boa ferramenta para demonstrar como fazer; a temática trabalhada na peça é de suma importância; alerta para a clareza e objetividade ao se comunicar; a comunicação é fundamental para as relações interpessoais; alerta para os ruídos, distorções; alerta para a importância da checagem dos pressupostos da comunicação; perceber que a comunicação pode ser vista de várias nuances, o que a faz ser ainda mais bela e rica”.

Figura 7- Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção dos Docentes e Coordenadores

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Dados da Pesquisa (2013)

Os dados para a análise do conteúdo da Figura 7, no que tange à categoria ‘comunicação, seus conceitos e contextos’ mostraram o teatro, pela percepção de docentes e coordenadores, como uma arte passível de aplicação para os discentes. Esses dados encontram-se alinhados ao que foi visdo no conjunto de itens 1, com a pesquisa *survey* envolvendo os discentes. Esse alinhamento também é percebido no conjunto de itens 9, acerca dos aspectos facilitadores para o processo de ensino-aprendizagem.

No que diz respeito à categoria ‘competências do gestor do projeto para comunicação’, os dados confirmaram a comunicação do gestor do projeto como peça fundamental para se obter melhor desempenho na execução desse projeto. Esses dados estão alinhados aos conjuntos de itens 10 e 11, sobre competências do gestor do projeto para a comunicação, da pesquisa *survey* com os discentes. O conjunto de itens 12, também sobre competências do gestor do projeto para a comunicação, visto na pesquisa *survey* com os 1.161 discentes foi corroborado pelas análises das entrevistas com o produtor e com os docentes e coordenadores.

Os dados para a análise documental foram obtidos com o texto da peça. Esse texto mostrou que o texto original sofreu pequenas alterações. Essas alterações o deixaram menos carregado de expressões ‘picantes’ a exemplo da cena 6, em que o personagem Esperidião (Pepê) faz um teste para mostrar suas habilidades de ator, pelo telefone. Algumas alterações contribuíram para a criação de pressupostos da comunicação, quando suprimidas, por exemplo, as informações sobre modalidade de vendas e distribuição na ocasião em que os personagens Esperidião e Arnaldo conversam a respeito do negócio que Telma quer abrir.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO

Neste capítulo retoma-se a questão de pesquisa de como a competência de comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior, bem como o objetivo geral, qual seja, investigar a pertinência da aplicação da competência de comunicação em projetos em uma proposta de projeto educacional. Os objetivos específicos que ajudaram na consecução do objetivo geral entre a Tabela 1 e as Figuras 5, 6, e 7 foram:

1) Identificar na literatura quais as perspectivas de projetos educacionais. Foram encontradas em Moura e Barbosa (2011) as seguintes perspectivas: ensino, cujos projetos são direcionados para organização de recursos disponíveis e seu aproveitamento; desenvolvimento, em que os projetos são destinados à produção de novos materiais e recursos instrucionais; intervenção, perspectiva na qual os projetos são voltados para qualificação de docentes e gestores do sistema educacional; pesquisa, cujos projetos são dirigidos à investigação sobre contribuição da pedagogia de projetos, na formação de competências de discentes da educação profissional; aprendizagem, perspectiva na qual os projetos são destinados ao desenvolvimento de grupos de discentes, sob orientação de docentes em diversas disciplinas. Relembra-se que, ao ser feita a identificação dessas perspectivas, nesta dissertação, as bases para esse projeto educacional estiveram ancoradas nas finalidades de: implantar novas metodologias de ensino; produzir recursos didáticos e orientações pedagógicas; melhorar o índice de rendimento escolar dos discentes e implantar novos laboratórios de ensino, sob a perspectiva da arte cênica. Essas bases respaldam as perspectivas de ensino, aprendizagem, desenvolvimento e pesquisa;

2) Apresentar a aplicação da competência de comunicação em um estudo de caso que represente perspectivas de um projeto educacional, encontradas na literatura. O estudo de caso desenvolvido nesta dissertação tomou como unidade de análise a peça teatral ‘O Amante do Meu Marido’, cuja temática explorada é a comunicação, um dos constructos desta dissertação;

3) Identificar os fatores de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nesse estudo de caso. Esses fatores foram tratados na literatura utilizada nesta dissertação, por Valêncio (1999), Dias (2009) e Mazzilli (2011). Dias (2009), além de lembrar que essa indissociabilidade foi aprovada junto com o princípio da autonomia universitária na

Constituição Federal de 1988, nos termos do artigo 207, considerou que tal indissociabilidade é fundamental no fazer acadêmico, pois, quando bem articulada pode promover mudanças essenciais, tanto para discentes quanto para docentes, sujeitos desse fazer. Esse aspecto da indissociabilidade ficou evidenciado nos resultados da Tabela 1 e da Figura 7.

Ao se buscar discutir os resultados da aplicação, a partir dos fragmentos das mensagens contidas na Tabela 1, iniciou-se com os dados para análise de conteúdo referentes ao item 1, dos 12 itens que trazem a percepção dos discentes. O item 1 trata da importância da comunicação para o processo de ensino-aprendizagem e encontra-se respaldado pela fundamentação teórica em Amorim (1999), Casado (2002) Abbagnano (2003) e Amora (2008). Nos fragmentos das mensagens do item 2 dessa figura, alinhados ao pensamento de Casado (2002), ressalta-se a importância da melhoria da convivência e possibilita a compreensão, o entendimento e a percepção do outro. Nota-se, com esses fragmentos, a ênfase dada aos aspectos como melhoria de relacionamentos, importância do diálogo, compreensão de conteúdo da comunicação e diminuição dos erros.

Os entrevistados declararam que, por intermédio da peça assistida puderam entender a comunicação como “chave para o ensino-aprendizagem e sem essa comunicação não pode haver entendimento entre as pessoas”. No que tange à categoria de análise ‘competências do gestor do projeto para comunicação’, os itens 10, 11 e 12 da Tabela 1 mostraram os entrevistados sensíveis às questões de comunicação para se obter melhor desempenho na execução de um projeto por meio da afirmação dos entrevistados de que: “devemos tomar os problemas de comunicação, vistos na peça, como exemplo no nosso dia-a-dia e aplicar na vida pessoal e profissional como aprendemos com a gestora”. Essa declaração encontra-se alinhada às afirmações de Amorim (1999:99): “a eficácia da comunicação é alcançada quando os aspectos facilitadores são observados. Tal eficácia depende da habilidade de ouvir ativamente”. “[...] aprender implica suspender temporariamente as certezas, sem o que, nada será incorporado à experiência enquanto compreensão efetiva do conhecimento”. Essas afirmações vão também ao encontro dos fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo do item 2 na percepção dos discentes.

Retomando-se a fundamentação teórica, na linha dos significados vistos em Ferreira (2001) e Amora (2008), acerca dos pressupostos e, da afirmação de Amorim (1999) com relação à comunicação como atividade inerente ao ser humano, verifica-se que os discentes

respondentes compreenderam os cuidados necessários ao lidar com os pressupostos na comunicação, que podem levar a conclusões precipitadas e comprometer os relacionamentos. Do mesmo modo, os resultados mostram que foi possível encontrar, nos fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 3, o entendimento sobre o que foi dito por Nascimento (1977) acerca da comunicação interpessoal cheia de ‘ruídos’, precária, senão prejudicial.

De acordo com a fundamentação teórica e no que tange aos pressupostos erigidos no processo da comunicação, pode ser visto, também, o papel da checagem desses pressupostos. De acordo com Abbagnano (2003:789) pressuposto é “premissa não declarada de um raciocínio, utilizada no decorrer de outro raciocínio, mas que não foi previamente enunciada, não havendo, pois, um compromisso definitivo em relação a ela”. Os fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 4, na percepção dos discentes, apontam para a necessidade de se checar os pressupostos para se evitar ruídos, distorções da comunicação, preconceitos, julgamentos e injustiças.

Ressaltada por Marchiori (2010), a comunicação é considerada como ferramenta fundamental para o desenvolvimento das relações interpessoais, contribuindo para a resolução de conflitos, o que exige muita habilidade de comunicação. Esse raciocínio confirma os fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 5, na percepção dos discentes respondentes, para os quais a aprendizagem mais marcante, extraída da comunicação da peça mostra que “é preciso checar os pressupostos para evitar desentendimentos, confusão, conflitos, ruídos e barreiras na comunicação entre as pessoas”.

Sob a ótica de Amorim (1999), a comunicação assume aspecto facilitador, elimina a necessidade de julgamento, incentiva o aprendizado e torna-se mais produtiva por meio da conversa, pois possibilita incremento na disposição e condição para negociar e obter, em decorrência, melhores resultados. Os fragmentos dos dados para análise de conteúdo, item 6, na percepção dos discentes estão de acordo com essa ótica, quando abordam a habilidade de ouvir como um dos aspectos facilitadores no processo comunicativo, tendo como base o diálogo.

A afirmação de Cardoso (2006), de que as argumentações são formas de comunicação e pressupõem muito mais que os relacionamentos humanos, dá suporte aos fragmentos das mensagens encontrados nos dados para análise de conteúdo, item 7, na

percepção dos discentes e que se referem aos benefícios da checagem dos pressupostos da comunicação.

Na visão de Torquato (2002) os ruídos da comunicação podem ser evitados se o gestor organizacional aprender a conhecer o perfil e expectativas dos receptores com os quais se comunica. A afirmação de Amorim (1999) sobre aprendizagem abre espaço para a comunicação dialógica, na qual os pressupostos erigidos no processo da comunicação podem ser minimizados e /ou eliminados. Os fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 8, na percepção dos discentes, estão de acordo com o pensamento desses autores, uma vez que esses discentes chamaram a atenção para os aspectos inibidores no processo comunicativo.

Aspectos observados nos fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 9, na percepção dos discentes, mostram o alerta para a necessidade da predisposição para avaliar a comunicação sem julgamentos. Esses aspectos encontram respaldo em Rogers (2010:382), para quem “a maior barreira à comunicação interpessoal é a nossa tendência muito natural para julgar, avaliar, aprovar ou desaprovar as afirmações de outra pessoa ou de outro grupo”. Pela fundamentação teórica desta dissertação, a eficácia da comunicação é alcançada quando os aspectos facilitadores são observados. Tal eficácia depende da habilidade de ouvir ativamente. Um dos pré-requisitos para melhorar essa habilidade é o estado de ânimo, modo pelo qual cada um se situa no mundo. Amorim (1999) alertou para o entendimento de que estado de ânimo significa estar aberto às situações de comunicação cotidiana e ao entendimento de suas dimensões no presente e no futuro próximo.

Em relação à categoria ‘competências do gestor do projeto para comunicação’ e, como observado por Verma (1995:16), pela utilização de habilidades de comunicação, “os gerentes de projeto ajudam a planejar, dirigir, controlar e coordenar suas operações na totalidade do ciclo do projeto [...] a maior parte das atividades de comunicação dos gerentes de projeto envolve comunicação interpessoal e comunicações de projetos”, quer seja ao compartilhar informações com membros da equipe do projeto, quer com outras partes interessadas nesse projeto. Esses pensamentos estão em linha com os fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 10, Tabela 1, na percepção dos discentes.

Os fragmentos das mensagens encontrados nos dados para análise de conteúdo, item 11, na percepção dos discentes, confirmam o pensamento dos autores citados na fundamentação teórica, como Molena (2009), em relação às ações de: desenvolver um planejamento, executar e controlar a comunicação no projeto; promover interações de cunho profissional e, ao mesmo tempo, assumi-las como relações humanas; manter o controle dos canais de comunicação com os diversos públicos. Do mesmo modo, esses fragmentos estão alinhados ao que foi dito por Chaves *et. al.* (2010:58): “o processo de comunicação é o principal recurso que o gerente de projetos utiliza para gerenciar o seu relacionamento com as partes interessadas”.

Os fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 12, mostram os discentes relembrando a importância da competência de comunicação do gerente de projetos para obtenção de resultados do projeto. No que diz respeito à categoria ‘competências do gestor do projeto para comunicação’, a Tabela 1 confirmou o que foi visto na fundamentação teórica por Verma (1995:16): “em quase todos os casos, a má interpretação de um desenho de projeto, um mudança de instrução mal compreendida, uma data de entrega perdida, ou uma falha em executar instruções são os resultados de uma quebra de comunicação”. Esse autor também considerou os aspectos formalização de processos, informação e comunicação, como peças fundamentais para se obter melhor desempenho na execução desses projetos.

A análise do conteúdo da Tabela 1, em seus 12 itens, associada à discussão dos resultados mostrou-se em linha com o projeto educacional de lembrar os conhecimentos, como salientado por Morin (2004:48), “para a educação do futuro é necessário promover grande rememoração dos conhecimentos oriundos das ciências naturais, a fim de situar a condição humana no mundo. Não somente a filosofia, a história, mas também a literatura, a poesia as artes ...”. Essa análise mostrou-se ainda alinhada ao propósito de investigar a pertinência da aplicação da competência de comunicação em projetos em uma proposta de projeto educacional envolvendo uma peça teatral, pois, como afirmou Autran (2007:21): “teatro é principalmente texto. Gostar de uma boa peça é gostar de um bom texto teatral [...]”.

Ao discutir os resultados com base nos dados da Figura 5, a partir dos fragmentos das mensagens dos 7 itens que servem como base para análise de conteúdo, sob a percepção do produtor e retornando à fundamentação teórica desta dissertação, verifica-se alinhamento com

o que foi dito por Maximiano (2010:181): “a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva”. O autor ainda ressaltou que, da comunicação dependem também a coordenação entre as unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório e, mais do que isso, considerou o processo de comunicação, como extensão da linguagem, como um componente fundamental da condição humana. Os fragmentos das mensagens do item 1 apresentam uma comunicação capaz de gerar conhecimento entre as pessoas, modificar estrutura e comportamentos dentro do projeto.

Na percepção do produtor da peça estudada, os fragmentos do item 2 podem ser analisados sob a concepção teórica de Torquato (2002), no que tange à administração de conflitos e crises e de Casado (2002), no que diz respeito ao reforço do papel da comunicação ser superior ao ato de transmitir informações. Entretanto, o alinhamento mais profundo se dá com Henderson (2008), pois esse autor considerou a comunicação como competência do gerente de projeto, associando essa competência aos resultados da equipe, sua satisfação e produtividade no projeto.

Os fragmentos das mensagens do item 3 recebem o suporte de Nascimento (1977) e de sua prerrogativa de haver comunicação genuína, com o mínimo possível de ruídos, com o relacionamento interpessoal auferindo os benefícios da certeza de relações, bem como o de Verma (1995) e sua ênfase à comunicação face a face entre o gerente do projeto e sua equipe.

Com os fragmentos das mensagens dos itens 4, 5 e 6 reencontram-se as concepções teóricas de: guia PMBoK do PMI (2008), segundo o qual a comunicação eficaz garante o compartilhamento de informações sobre o projeto, assim como a transmissão e a recepção das mensagens, de forma rápida e segura para todos os *stakeholders* desse projeto; Kerzner (2011) e sua perspectiva de ligação direta entre a capacidade do gerente de projetos no gerenciamento do processo de comunicação e o próprio desempenho do projeto; Molena (2009) e as habilidades interpessoais e gerenciais como: liderança; trabalho em equipe; negociação, iniciativa; gerenciamento de conflitos e capacidade de integrar as partes do projeto e Nascimento (1977) e a premissa de comunicação desprovida de ruídos.

No que diz respeito ao item 7, Cardoso (2006) e Cruz (2007) dão suporte à percepção do produtor entrevistado, pelas prerrogativas de a comunicação servir de alicerce e ser básica para o processo de construção / desconstrução em prol da consolidação da comunicação

organizacional como ferramenta essencial para as organizações e, em decorrência, para as equipes de projeto.

O produtor declarou que há público para o teatro, mas é preciso entender a importância de fazer o trabalho de parceria para formar e popularizar o teatro junto a esse público. Enfatizou que, por suas observações, “este projeto pode ser a base de realização do sonho de estender ações como essa para outras universidades”.

A análise do conteúdo da Figura 5, em seus 7 itens, retomou as concepções de Gardair e Schall (2009:697), de que “a linguagem teatral sintetiza tantas faculdades criativas do homem, na medida em que reúne variadas formas de expressão. [...] o teatro vai ao encontro do instinto ancestral do ser humano, que buscou se agrupar para criar melhores condições de sobrevivência”.

Na discussão dos resultados a partir dos dados contidos na Figura 6, os fragmentos das mensagens estão contidos em 7 itens que servem como base para análise de conteúdo sob a percepção dos atores. Na fundamentação teórica, Casado (2002) reiterou que os processos de comunicação alteraram os padrões de relacionamento e que o desenvolvimento da linguagem contribuiu para a evolução do ser humano, favorecendo a organização do pensamento, o que possibilitou ao homem maior capacidade de sobrevivência. O pensamento da autora está de acordo com os fragmentos das mensagens do item 1 em que os respondentes salientaram que “comunicação é tudo, um erro de comunicação pode gerar uma guerra”.

Os fragmentos das mensagens do item 2, quando analisados do ponto de vista da observação da plateia encontram-se em linha com o que foi ressaltado por Spolin (2003), com relação a aspectos tais como: tempo despendido com planejamento técnico; cenário, lugar do ator e do administrador. Essa autora salientou ainda que, quando o ator compreende que sem público não há teatro, esse ator começa a ver os espectadores não como juízes ou censores, mas, como pessoas com as quais ele compartilha experiências.

Ao tratar-se dos aspectos inibidores da comunicação toma-se por base Amorim (1999:106) para lidar com os fragmentos das mensagens do item 3: “sem declarações legítimas, surgem as ilegítimas, que por sua vez, dão espaço a novos juízos, e assim sucessivamente”; “na ausência do fato ocorrido, cresce o fato imaginado”. Principalmente

para o último fragmento, no caso da peça teatral estudada e o público formado por discentes, a percepção dos atores é que esse público, com sua imaginação, entra em cumplicidade com os atores quando compreende o que gera os pressupostos da comunicação entre as personagens.

A checagem do pressuposto é parte do princípio da eliminação desse pressuposto, fundamental para todos os campos da investigação do mundo moderno, conforme ressaltado por Amorim (1999). Os fragmentos das mensagens do item 4 falam da importância dessa checagem para não acontecer mal entendidos na comunicação, o que encontra respaldo na afirmação de Maximiano (2010), para quem devem ser evitadas pressuposições da relevância da contribuição de qualquer membro da equipe, pois, toda informação comunicada pode ser importante para o resultado de um projeto.

Ao falar sobre o conteúdo das peças teatrais brasileiras, Cavassin (2008) enfatizou que as plateias só podem formar-se com uma educação que inclua a arte na grade curricular. Aspectos encontrados nos fragmentos das mensagens do item 5 mostram o aprendizado dos atores com o público de discentes, como oportunidade para pensar na responsabilidade pela formação de plateia.

Como advertido por Guimarães e Squirra (2007) é preciso facilitar a compreensão do receptor da comunicação. Para tanto, é necessário estar atento à capacidade de antecipar a forma como a mensagem será recebida. Os atores mostram a forma como recebem e como devolvem a comunicação vinda da plateia de discentes, como visto nos fragmentos das mensagens do item 6.

Relembra-se que, conforme visto na fundamentação teórica, a eficácia da comunicação é alcançada quando os aspectos facilitadores, como a habilidade de ouvir ativamente, por exemplo, são observados. Amorim (1999) alertou para a importância de se estar aberto às situações de comunicação estabelecida entre os indivíduos. Nos fragmentos das mensagens do item 7, os atores deixaram claro o ouvir ativamente significando estar atento às evidências como o olhar, a entonação da voz, as expressões facial e corporal e, em decorrência, derrubando a quarta parede na encenação da peça.

Após a análise do conteúdo da Figura 6, em seu 7 itens, percebe-se o significado do que foi dito por Autran (2007:23) “[...] o teatro é uma das formas de elevar o nível cultural do

brasileiro [...] o ator pode encontrar maneiras de o personagem ser compreendido pela plateia”.

A discussão dos resultados a partir dos dados para a análise do conteúdo das mensagens contidas nos 9 itens da Figura 7, diz respeito à percepção de docentes e coordenadores. O item 1, dos fragmentos das mensagens analisadas, mostrou que os respondentes salientaram a importância do projeto no favorecimento do aprendizado dos discentes. A percepção desses docentes e coordenadores está alinhada ao que disseram Moura e Barbosa (2011), acerca de projetos educacionais, de suas razões de existência e em particular, de melhorar o índice de rendimento escolar dos discentes e em como criar novos laboratórios de ensino.

Como visto na literatura consultada no referencial teórico, comunicar é dialogar, é transformar o ouvinte em um participante ativo no processo comunicativo. Nos fragmentos das mensagens do item 2 são encontradas afirmações dos docentes e coordenadores, de que a comunicação se constitui um importante elo entre ensinar e aprender.

Do mesmo modo, essa literatura, por intermédio de Reverbel (2009:23) mostra que “capacidades como relacionamentos, espontaneidade, imaginação, observação e percepção são inatas ao ser humano, mas necessitam ser estimuladas por meio de atividades dramáticas, musicais e plásticas, além naturalmente, de outras atividades do currículo escolar”. Por intermédio de Morin (2004:48), pode-se refletir acerca do fato de que “para a educação do futuro é necessário promover grande remembramento dos conhecimentos oriundos das ciências naturais, a fim de situar a condição humana no mundo. Os fragmentos das mensagens do item 3 trazem observações dos entrevistados que estão alinhadas com esses autores.

As percepções dos docentes e coordenadores mostram, por meio dos fragmentos das mensagens do item 4, que a comunicação do gerente do projeto habilidosamente elaborada e de forma tão presente com os discentes, contribuiu para a realização do projeto, em linha com as concepções de Verma (1995).

Como considerado por Chaves *et. al.* (2010:51), contribuir para que uma equipe de projetos mantenha seus integrantes “totalmente informados e alinhados com o projeto é um desafio que somente pode ser superado com o uso de um conjunto de estratégias de

comunicação cuidadosamente elaboradas, criativas e, ao mesmo tempo, práticas”. Essa afirmação reforça a análise dos fragmentos das mensagens do item 5, com relação aos docentes parceiros do projeto.

Como visto em Kezner (2011), as comunicações em projetos devem ir além do simples ato de transmitir uma mensagem e servir como fonte de controle, mas se fazer conhecer e compreender adequadamente os fatos que dizem respeito ao trabalho, além de manter a motivação intrínseca de cada integrante da equipe. A percepção dos docentes e coordenadores apresenta o gestor do projeto atento também aos patrocinadores / coordenadores, como pode ser visto nos fragmentos das mensagens do item 6.

Com suas percepções, os docentes e coordenadores mostram, por meio dos fragmentos das mensagens do item 7, alinhamento como o conteúdo do guia PMBoK do PMI (2008), no que se refere às habilidades da comunicação em projetos, a exemplo de: ouvir ativamente de modo eficaz; perguntar investigando ideias e situações para garantir o melhor entendimento; educar, a fim de aumentar o conhecimento da equipe, levando-a à eficácia; levantar fatos para identificar ou confirmar as informações; definir e administrar as expectativas; persuadir uma pessoa ou grupo a executar uma ação; negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes; e solucionar conflitos para evitar impactos negativos.

Afirmado por Koudela e Santana (2005), o professor pode transformar a peça teatral em material de apoio educativo e a ida ao teatro em uma experiência única por meio do processo de socialização, integração e criação dos discentes. Declarado por Costa (2004), é hora de o educador, o escritor, o artista e o agricultor unirem as ferramentas, na busca da conscientização e da transformação da realidade. Os fragmentos das mensagens do item 8 mostram que o teatro transformou os discentes, que se sentiram importantes ao saber que a peça foi encenada especialmente para eles. Essa realidade os fez sentirem-se importantes e os ajudou a refletir sobre o seu papel na universidade e na vida.

Os fragmentos das mensagens do item 9 mostram a importância da comunicação e a necessidade de se checar os pressupostos dessa comunicação para não gerar nenhuma barreira entre as partes envolvidas no processo comunicativo. À luz do guia PMBoK do PMI (2008), a comunicação consome a maior parte do tempo de um gerente de projetos, tanto com os membros da equipe, quanto com as demais partes externas interessadas no projeto. A

comunicação eficaz garante o compartilhamento de informações sobre o projeto, assim como a transmissão e a recepção das mensagens, de forma rápida e segura para todos os *stakeholders* do projeto. Na peça teatral estudada a comunicação é o foco central. A percepção dos docentes e coordenadores é a de que esse foco é de suma importância para os discentes.

A análise de conteúdo da Figura 7, em seus 9 itens, mostrou o que foi observado por Cavassin (2008), sobre o fato de que os princípios pedagógicos do teatro pautam as relações entre a dramaturgia e educação, considerando essa arte como uma forma humana de expressão e comunicação, e para quem a criatividade dramática auxilia o pensamento criativo e o desenvolvimento social.

No que se refere às discussões dos resultados a partir da análise documental com o texto da peça, observa-se que o texto original sofreu pequenas alterações. Essas alterações o deixaram menos carregado de expressões ‘picantes’ a exemplo da cena 6 do teste pelo telefone. Algumas alterações contribuíram para a criação de pressupostos da comunicação, quando suprimidas, por exemplo, as informações sobre modalidade de vendas e distribuição quando os personagens Esperidião e Arnaldo conversam a respeito do negócio que Telma quer abrir. Essas alterações consistem em acréscimos de expressões que também incrementam os pressupostos, a exemplo de cenas em que apresentam os personagens Espiridião, Telma e Arnaldo.

Os pressupostos erigidos na peça “O Amante do Meu Marido” podem ser assim ordenados: Telma entra e ouve a ligação de Pepê e deduz que o marido tem um amante; Pepê acha que o homem que vai a sua casa é o diretor da peça enunciado no telefonema da cena 6; Telma vê Arnaldo em sua casa e deduz que ele é o amante do seu marido; Dorothy pensa que o patrão é gay, por vê-lo dançando para o ensaio da personagem; Arnaldo pressupõe que Pepê o apóia para seduzir Telma; Pepê pressupõe que Arnaldo aceita a proposta de réplica no ensaio de sua personagem. Dorothy imagina que Pepê e Arnaldo têm um caso; Arnaldo deduz que Telma o aceita. A checagem desses pressupostos ocorre quando Pepê, Telma, Arnaldo e Dorothy tornam comuns as informações e estabelecem a comunicação que possibilita a compreensão dos fatos.

6 PROPOSTA DE UM PROJETO EDUCACIONAL PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Propor um projeto educacional envolvendo a competência de comunicação em projetos, adaptado ao contexto de uma grande instituição de ensino superior na cidade de São Paulo constituiu-se o quarto objetivo específico desta dissertação, sem, contudo, perder o status de relevância em termos de contribuição. O projeto educacional proposto nesta dissertação tomou por base Moura e Barbosa (2011:21), pois, foi definido por “[...] um educador [...] com a finalidade de realizar ações voltadas para a formação humana, construção do conhecimento e melhoria de processos educativos”. Esse projeto tem como foco o gerenciamento das comunicações em projetos, no qual os processos envolvidos, com base no guia PMBoK do PMI (2008), são:

Identificação das partes interessadas no projeto ou todas as pessoas/organizações que, de alguma forma, podem ser afetadas pelo projeto;

Planejamento das comunicações, ou seja, o processo de identificação de informações importantes e necessárias para cada parte envolvida no projeto;

Distribuição ou liberação das informações para as partes interessadas conforme o planejado;

Gerenciamento das expectativas das partes interessadas no projeto ou interação para solucionar questões e atender às suas expectativas;

Reporte do desempenho ou distribuição de informações do desempenho do projeto.

Esse projeto educacional, intitulado ‘A Universidade vai ao Teatro’ adota três premissas teóricas de Costa (2004:102, 107):

[...] a educação constitui um dos processos centrais na formação humana, com linguagens diversas, sistêmicas ou não, atreladas a intencionalidades sociais ou

de reprodução técnico científicas, constituindo sempre um importante instrumento na formação cultural da humanidade;

[...] o teatro é rito. E sendo rito é cultural. E sendo cultural é humano. Sendo cultura, rito e humano sua proximidade com a educação é necessária, haja vista que a educação participa de rituais de aprendizagens, devendo sempre levar em consideração o ser humano e sua cultura;

[...] as dimensões artísticas e a dimensão educacional alimentam uma a outra. Tal perspectiva faz com que a experiência teatral transforme a compreensão ou o entendimento dos participantes em nível pessoal, social, estético e artístico.

O projeto proposto adota, também, três premissas teóricas de Vergara (2003:132):

[...] o modelo de ensino pautado em aulas exclusivamente expositivas nem sempre é adequado para provocar a geração de conhecimento no estudante e, naturalmente, sua independência intelectual;

[...] os métodos de ensino devem mobilizar o estudante, levá-lo à ação, provocar sua curiosidade;

[...] o objetivo da educação é o de facilitar o autoconhecimento do educando, como ser pensante, construtor de sua vida, sujeito de seu existir e de seu processo histórico, participante ativo da construção, reconstrução e sustentação da realidade social.

Tanto as premissas teóricas de Costa (2004), quanto às de Vergara (2003) puderam ser vistas, sobretudo, pelos aspectos contidos na indissociabilidade, entre ensino, pesquisa e extensão, na pesquisa produzida e publicada por Amaral, Leite, Moreira e Salgueiro (2012). Essa pesquisa foi inicialmente planejada a partir da vertente do ensino, por intermédio de uma ação cultural que pôde favorecer aos discentes a compreensão de conteúdos aplicados em sala de aula, associados ao contexto analisado no espetáculo “DonAna”. Nessa vertente, as premissas 2 (COSTA, 2004) e 1 e 2 (VERGARA, 2003) ficaram explicitadas pelas ações dos discentes e, principalmente, deixaram à mostra a contribuição possível para o processo de

ensino-aprendizagem desses discentes. Na vertente da pesquisa, as premissas 1 (COSTA, 2004) e 3 (VERGARA, 2003) serviram de base para a observação do interesse despertado na construção de um saber oriundo da socialização anteriormente mostrada na vertente do ensino. Com a vertente da extensão, as premissas 3 (COSTA, 2004) e 2 (VERGARA, 2003), formaram o esteio para devolutivas feitas para o teatro e para a comunidade científica.

A proposta de um projeto educacional envolvendo a competência de comunicação em projetos, adaptado ao contexto de uma grande instituição de ensino superior na cidade de São Paulo, nesta dissertação, também está ancorada na premissa de que a área de comunicação em projeto pode ser a responsável pelo sucesso ou fracasso de um projeto, de acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011). Os processos de gerenciamento dessa comunicação permitem, em decorrência, ligações entre pessoas e informações necessárias para a comunicação bem sucedida no gerenciamento do projeto. Esse contexto encontra respaldo na afirmação de Leite e Martinez (2010:115) de que “as discussões a respeito da gestão da comunicação organizacional privilegiam a dimensão participativa, na qual se insere a construção coletiva de significados”.

Por se tratar de uma proposta de um projeto educacional, nesta dissertação, retomam-se os autores, Moura e Barbosa (2011) para dar suporte ao que são as perspectivas do projeto educacional ‘A Universidade vai ao Teatro’: **ensino**, perspectiva essa direcionada para organização e aproveitamento de recursos disponíveis; **desenvolvimento**, perspectiva destinada à produção de novos materiais e recursos instrucionais; **intervenção**, perspectiva voltada para qualificação de docentes e gestores do sistema educacional; **pesquisa**, perspectiva dirigida à investigação sobre contribuição da pedagogia de projetos na formação de competências de discentes da educação profissional e **aprendizagem**, perspectiva focada no desenvolvimento de grupos de discentes sob orientação de docentes em diversas disciplinas.

Sob essas perspectivas e cuidando da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, este projeto proposto pode ser visualizado por meio de: *Project Charter* (Figura 8), *WBS – Work Breakdown Structure*, traduzida como EAP – Estrutura Analítica de Projetos (Figura 9), gráfico de *Gantt* com cronograma do projeto (Figura 10), gráfico de *Gantt*, com caminho crítico (Figura 11) e precedências das atividades do projeto (Figura 12).

A Figura 8 apresenta o *Project Charter* do projeto.

PROJETO ‘A UNIVERSIDADE VAI AO TEATRO’
GERENTE DO PROJETO Professor (a) Idealizador (a)
RESPONSABILIDADES DO GERENTE
Acompanhamento desde o início até o término do projeto; Estabelecimento de comunicação entre as partes envolvidas no projeto; Gerenciamento dos prazos decorridos do projeto; Manutenção da sinergia da equipe do projeto; Zelo pela disciplina e compromissos com o projeto.
PATROCINADOR DO PROJETO Coordenador (a) do Curso
OBJETIVOS DO PROJETO
Desenvolver novas metodologias de ensino; Produzir recursos didáticos e orientações pedagógicas; Melhorar o índice de rendimento escolar dos discentes; Implantar novos laboratórios de ensino, sob a perspectiva da arte cênica; Utilizar o teatro como ferramenta de ensino-aprendizagem e pesquisa; Promover as condições de facilitação de aprendizagem aos discentes; Facilitar o exercício da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
JUSTIFICATIVA DO PROJETO
Justifica-se este projeto, pela possibilidade de exercício da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Conforme enfatizou Dias (2009), a ampliação da concepção de universidade, sua autonomia e o princípio de indissociabilidade constituem o suporte essencial para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural do Brasil. Mazzilli (2011) defendeu que a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão representa incremento do padrão de qualidade em um projeto de universidade voltado para os interesses da maioria da população.
BENEFÍCIOS ESPERADOS DO PROJETO
Desenvolvimento do espírito crítico e reflexivo dos discentes; Agregação de conhecimentos cognitivos e habilidades comportamentais; Contribuição para a melhoria das relações interpessoais; Facilitação da compreensão do conteúdo das disciplinas ministradas e alinhadas ao projeto, no semestre.
DESCRIÇÕES DO ESCOPO DO PROJETO
O projeto refere-se às perspectivas de projeto de ensino, desenvolvimento, intervenção, pesquisa e aprendizagem na IES; As necessidades que deram origem ao projeto foram idealizadas por uma educadora, e estão voltadas para a formação humana, construção do conhecimento e melhoria de processos educativos da IES; Os resultados esperados com o projeto: novas metodologias de ensino desenvolvidas; novos recursos didáticos produzidos; novas orientações pedagógicas implantadas; rendimento escolar dos discentes incrementado; novos laboratórios de ensino implantados; Os beneficiados do projeto: a instituição de ensino superior, coordenadores de cursos, docentes e discentes dessa IES.
CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO
É condição fundamental para a aceitação do projeto que as peças teatrais escolhidas estejam relacionadas com o conteúdo da disciplina que o professor ministrará naquele semestre; As peças teatrais precisam ter linguagem de fácil entendimento para o discente.

ENTREGAS DO PROJETO
<p>Fase de planejamento: identificar a peça teatral em cartaz nos teatros da cidade, que tenha relação com o conteúdo da disciplina que o professor leciona e possua linguagem de fácil entendimento para o discente; solicitar autorização da coordenação do curso para execução do projeto; negociar com a produção do teatro preço acessível para o discente; identificar professores parceiros lecionando a mesma disciplina; convidar os professores parceiros dessas disciplinas para o engajamento no projeto; agendar a data para levar os discentes para assistir a peça teatral escolhida;</p> <p>Fase de execução: levar os discentes ao teatro para assistir a peça teatral escolhida;</p> <p>Fase de acompanhamento: elaborar relatório para a coordenação do curso com os resultados do projeto e com as lições aprendidas.</p>
REQUISITOS DO PROJETO
<p>O projeto 'A Universidade vai ao Teatro' deverá ocorrer todo semestre com as turmas dos primeiros semestres do curso;</p> <p>Cada professor só poderá sair da Universidade com os discentes para ir ao teatro uma vez por semestre;</p> <p>O teatro escolhido, se possível, deverá ser de fácil acesso para os discentes, próximo a metrô ou linhas de ônibus.</p>
EXCLUSÕES DO PROJETO
<p>Não estão incluídas no escopo do projeto as seguintes atividades:</p> <p>Trazer o elenco do teatro para fazer apresentação na IES;</p> <p>O custeio do ingresso do teatro ao discente, por parte da IES.</p>
RESTRIÇÕES DO PROJETO
<p>A agenda do projeto não poderá sobrepor à agenda do curso;</p> <p>A agenda do projeto deverá obedecer ao calendário acadêmico, respeitar as datas das provas e de outros projetos.</p>
PREMISSAS DO PROJETO
<p>Projeto educacional utilizando arte como ferramenta de ensino-aprendizagem e pesquisa para promover:</p> <p>Atendimento de necessidades identificadas;</p> <p>Obtenção de novos conhecimentos;</p> <p>Desenvolvimento de materiais didáticos e recursos instrucionais;</p> <p>Melhoria do processo de ensino-aprendizagem;</p> <p>Incremento do interesse pelo conhecimento a ser posto em prática;</p> <p>Aumento da auto-estima, da autoconfiança, da ousadia, da percepção, da capacidade de adaptação, da tolerância a mudanças;</p> <p>Estímulo ao desenvolvimento de habilidades, levando a mudanças e aprimoramento da personalidade.</p> <p>Aprendizagem de conceitos e desenvolvimento de competências específicas.</p>
PRAZO DO PROJETO
<p>O projeto deverá acontecer dentro dos primeiros dois meses e meio do semestre para possibilitar trabalhar o conteúdo da disciplina de cada professor parceiro, relacionando-o à peça assistida.</p>
EQUIPE DO PROJETO
<p>Professores parceiros alocados nas disciplinas com conteúdos relacionados às peças teatrais.</p>
CUSTO DO PROJETO
<p>O custo do projeto para a IES será de quatro horas aula para cada professor envolvido, quando a execução do projeto acontecer fora do horário de trabalho do professor nas atividades de ensino-aprendizagem;</p> <p>Se a atividade for realizada durante o período de aula o custo já estará embutido na atividade de cada um dos professores;</p> <p>Considera-se que os custos de pesquisa e extensão estão embutidos no custo total das atividades de professor pesquisador.</p>
ESTRUTURA BÁSICA DA EQUIPE
<p>Patrocinador do projeto: Coordenador (a) do Curso</p> <p>Gerente do projeto: Professor (a) idealizador (a) do projeto.</p> <p>Executores do projeto: Professores parceiros envolvidos no projeto.</p>

RISCOS DO PROJETO		
Falta de peças teatrais relacionadas às disciplinas lecionadas no semestre; Falta de energia elétrica no dia de agendado para levar os discentes ao teatro; Problema grave com algum ator integrante do elenco da peça teatral, impedindo-o de atuar.		
IDENTIFICAÇÃO DOS STAKHOLDERS DO PROJETO		
Coordenador (a) do Curso; Professores Parceiros das disciplinas; Discentes do primeiro semestre do Curso; Produtores das peças teatrais; Atores das peças teatrais; Diretores e demais profissionais do teatro.		
ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETOS (EAP) <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>		
Ensino-Aprendizagem:		
Identificação de peças teatrais comerciais relacionadas com o conteúdo das disciplinas; Negociação com a produção do teatro, preços acessíveis para os discentes; Solicitação de autorização à coordenação do curso para a execução do projeto; Agendamento de datas da execução do projeto; Identificação de professores parceiros para o projeto; Contato com professores parceiros; Agendamento de datas com a produção do teatro; Divulgação do projeto para os discentes; Convite aos discentes para participar do projeto; Acompanhamento dos discentes na atividade de assistir a peça teatral escolhida; Desenvolvimento de atividades associando o enredo da peça teatral ao conteúdo da disciplina em sala de aula; Emissão de relatório com o resultado do projeto e lições aprendidas para a coordenação do curso.		
Pesquisa:		
Observação dos discentes na atividade de assistir a peça teatral escolhida; Realização de pesquisa com esses discentes, relacionando a peça teatral assistida ao constructo a ser estudado; Realização de entrevistas com atores e produtor da peça teatral escolhida; Realização de entrevistas com os professores parceiros e coordenadores; Análise do texto da peça teatral escolhida; Análise dos dados obtidos, por intermédio da pesquisa <i>survey</i> com os discentes, das entrevistas com atores, produtor, professores e coordenadores e do texto da peça teatral escolhida; Discussão dos resultados obtidos; Emissão do relatório de pesquisa; Produção de trabalhos científicos oriundos dessa pesquisa; Divulgação de trabalhos científicos produzidos.		
Extensão:		
Devolutiva das pesquisas realizadas com os discentes para atores e produtores da peça estudada; Incremento da integração entre os saberes da Universidade e do Teatro; Promoção da aproximação entre Universidade e Teatro.		
APROVAÇÕES		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Figura 8- Project Charter do Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Carvalho e Rabechini Jr. (2011)

Após a apresentação da Figura 8, consolida-se e reitera-se a justificativa da proposta do projeto educacional ‘A Universidade vai ao Teatro’, por se entender que esse projeto pode manter, com seu caráter facilitador da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o alinhamento com o projeto pedagógico do curso de Administração, uma vez que ele pode permitir: incentivo às atividades com arte cênica (DAVEL, VERGARA, GHADIRI e FISCHER, 2004; RUAS, 2005); flexibilidade para ajuste das demandas evidenciadas no decorrer dessas atividades; estímulo à síntese e à apreensão dos conteúdos vistos, correlacionando-os ao cotidiano profissional; perspectivas de mudanças nos processos de comunicação entre docentes, discentes e equipe do projeto, pela minimização e/ou eliminação de barreiras erigidas pela ausência e/ou incipiência de checagem de pressupostos da comunicação.

Em sequência, apresentam-se: Figura 9 que representa a WBS ou EAP- Estrutura Analítica do projeto ‘A Universidade vai ao Teatro’; Figura 10, do Gráfico de *Gantt* com o cronograma do projeto; Figura 11, do Gráfico de *Gantt*, com o caminho crítico do projeto; Figuras 12 e 13, contendo as precedências das atividades do projeto.

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO 'A UNIVERSIDADE VAI AO TEATRO'		
WBS	TAREFA	DESCRIÇÃO
1		Projeto Educacional
1.1		Fase 1 - Ensino Aprendizagem
1.1.1		Início da Fase 1
1.1.2	A	Identificação da peça teatral em cartaz nos teatros da cidade
1.1.3	B	Negociação com a produção do teatro
1.1.4	C	Solicitação de autorização da coordenação do curso
1.1.5	D	Agendamento de datas da execução do projeto
1.1.6	E	Identificação de professores parceiros
1.1.7	F	Contato com professores parceiros
1.1.8	G	Agendamento de data com a produção do teatro
1.1.9	H	Divulgação do projeto para os discentes e convite à participação
1.1.10	I	Ida com os discentes ao teatro
1.1.11	J	Acompanhamento dos discentes na atividade de assistir à peça
1.1.12	K	Trabalho com o enredo da peça teatral em sala de aula
1.1.13	L	Emissão de relatório para a coordenação do curso.
1.1.14		Término da Fase 1
1.2		Fase 2 - Pesquisa
1.2.1		Início da Fase 2
1.2.2	M	Observação dos discentes durante a atividade de assistir à peça teatral escolhida
1.2.3	N	Realização de pesquisa com esses discentes, relacionando a peça teatral assistida ao constructo a ser estudado
1.2.4	O	Realização de entrevistas com atores da peça teatral escolhida
1.2.5	P	Análise dos dados obtidos por intermédio da pesquisa com os discentes, com as entrevistas e com o texto da peça teatral escolhida
1.2.6	Q	Discussão dos resultados obtidos
1.2.7	R	Emissão de relatório de pesquisa
1.2.8	S	Produção de trabalhos científicos oriundos dessa pesquisa
1.2.9	T	Divulgação de trabalhos científicos produzidos
1.2.10		Término da Fase 2
1.3		Fase 3 - Extensão
1.3.1		Início da Fase 3
1.3.2	U	Devolutiva das pesquisas realizadas com os discentes para atores e produtores da peça estudada, por intermédio de relatórios
1.3.3	V	Incremento da integração entre os saberes da Universidade e do Teatro
1.3.4	X	Promoção da aproximação entre Universidade e Teatro
1.3.5		Término da Fase 3

Figura 9- WBS ou Estrutura Analítica do Projeto - EAP 'A Universidade Vai ao Teatro'

Fonte: Elaborada pela autora, com base no PMI (2008)

A Figura 10 mostra o gráfico de *Gantt* indicando o cronograma de atividades do projeto educacional proposto.

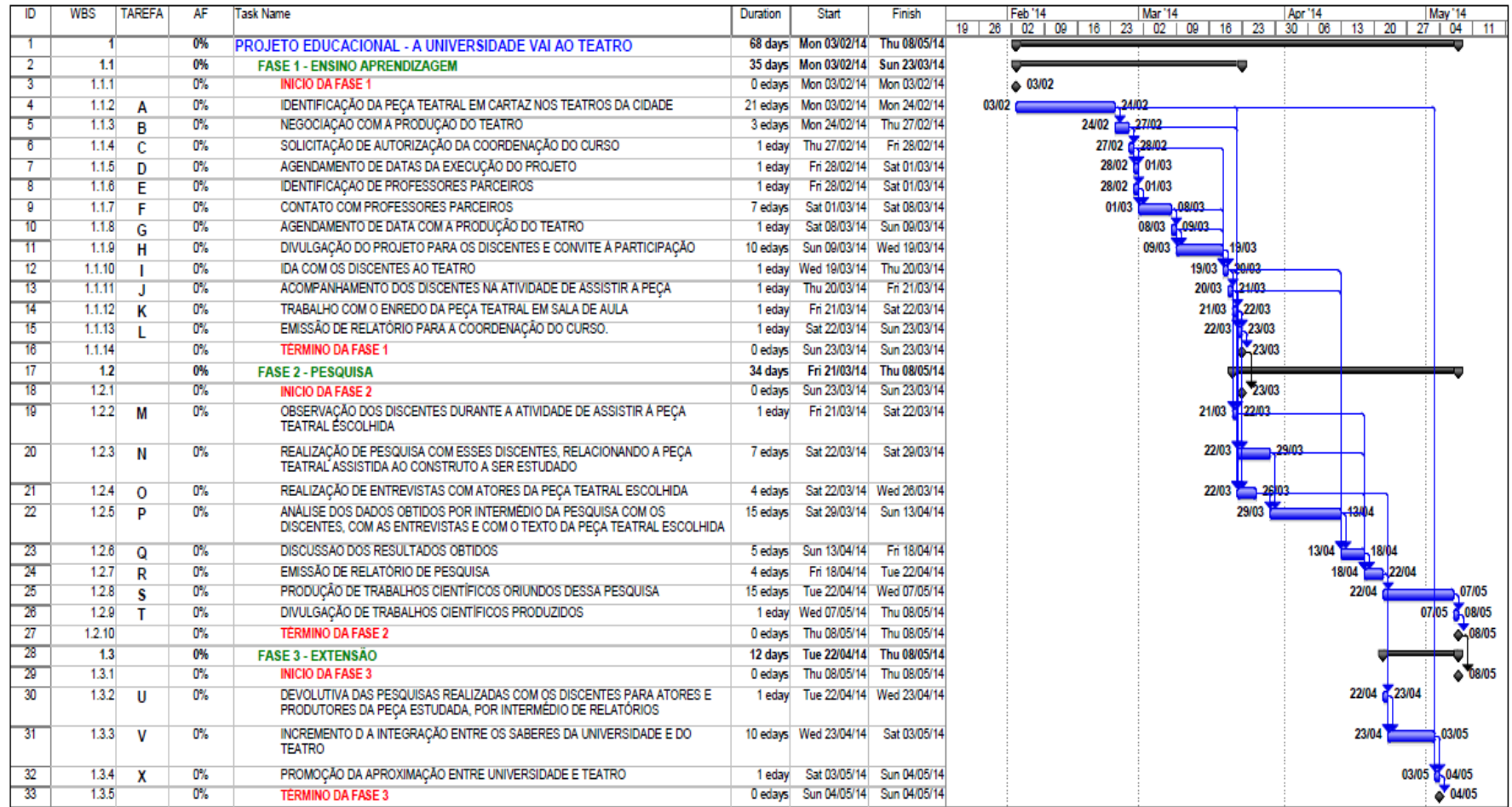


Figura 10- Gráfico de *Gantt* – Cronograma de Atividades - Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’

Fonte: Elaborada pela autora, utilizando *MS Project* (2007)

A Figura 11 apresenta o gráfico de *Gantt* indicando o caminho crítico do projeto educacional proposto

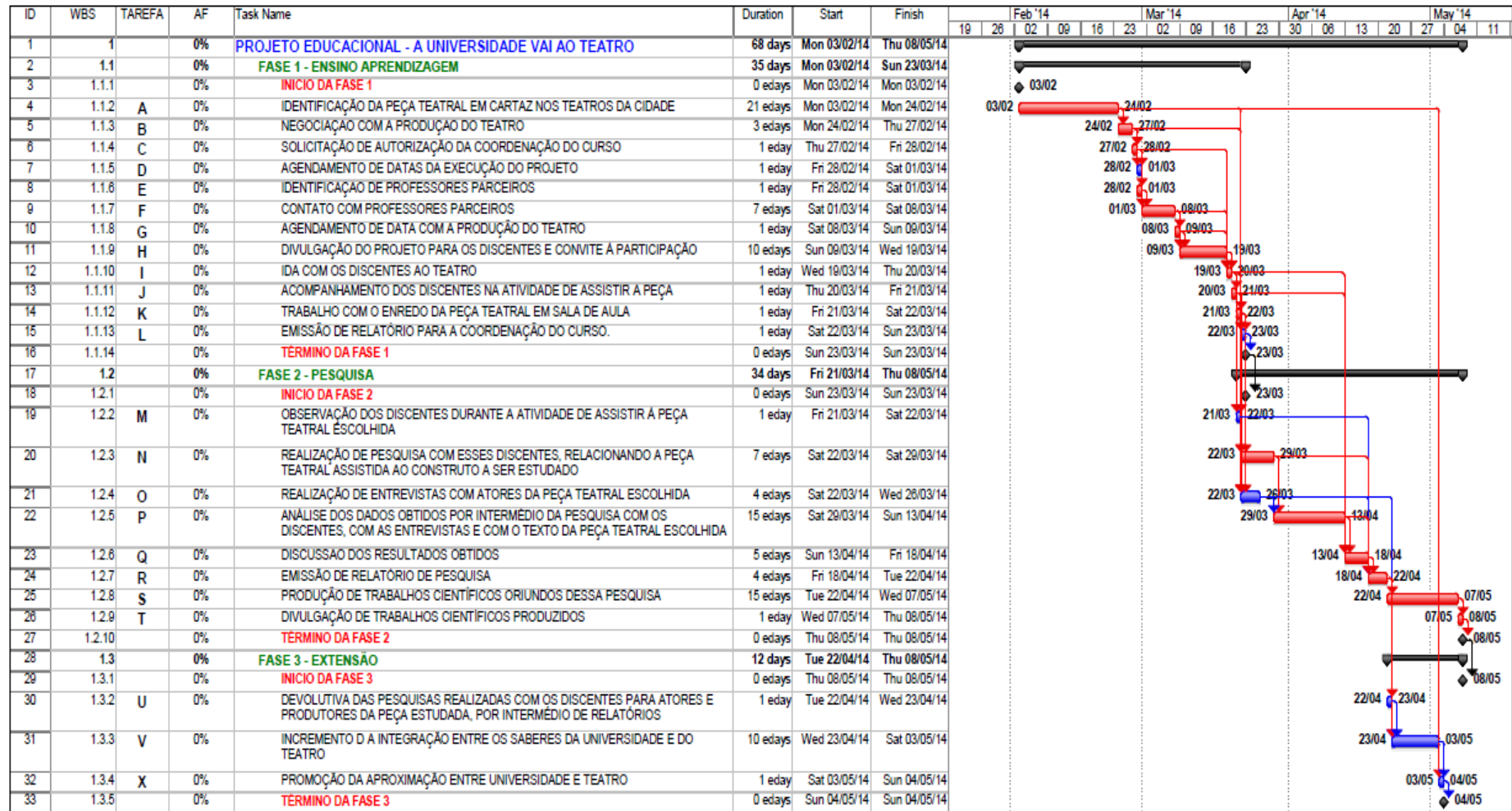
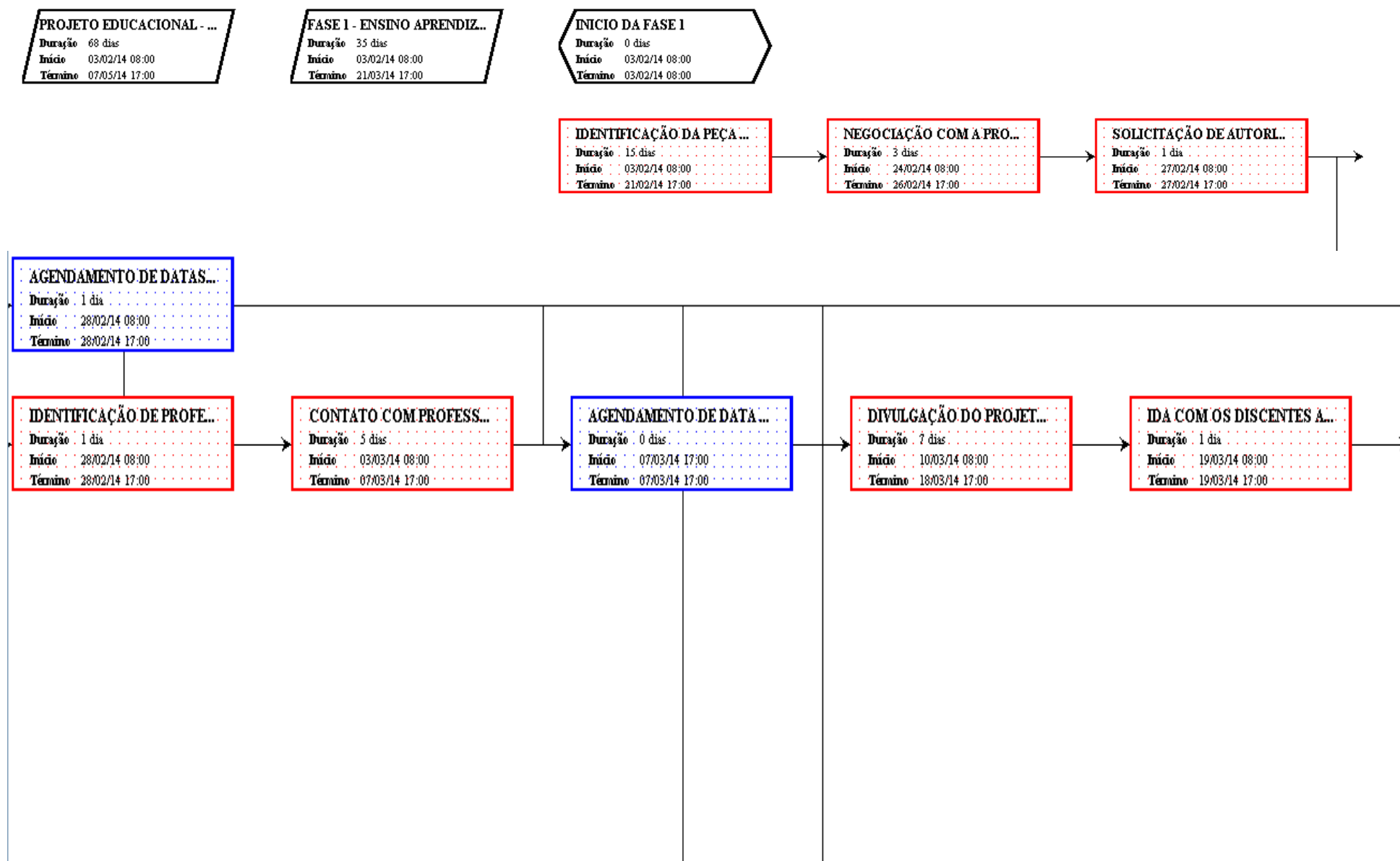


Figura 11- Gráfico de *Gantt* – Caminho Crítico do Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’

A Figura 12 mostra as precedências das atividades do projeto proposto. Por questões de legibilidade essa figura é apresentada em quatro partes



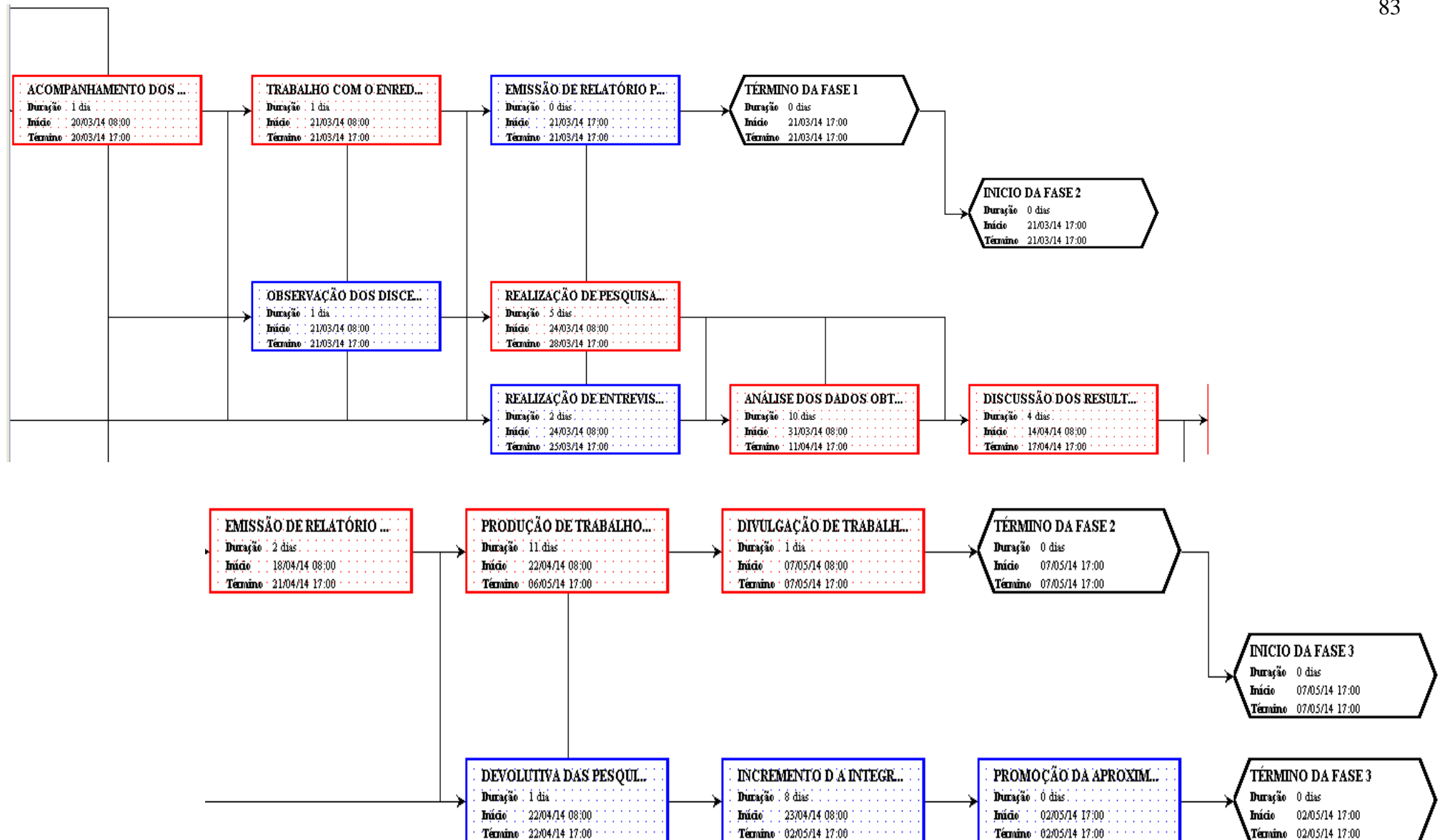


Figura 12- Precedências das Atividades do Projeto 'A Universidade Vai ao Teatro'

Fonte: Elaborada pela autora, utilizando *MS Project* (2007)

A base para a elaboração da figura 12 é a Figura 13

ATIVIDADES E PRECEDÊNCIAS DO PROJETO Ensino-Aprendizagem			
ID	Atividade	Predecessora	Duração (Dias)
-	Início	-	-
A	Identificar a peça teatral em cartaz nos teatros da cidade	-	21 dias
B	Negociar com a produção do teatro	A	3 dias
C	Solicitar autorização da coordenação do curso	B	1 dia
D	Agendar datas da execução do projeto	B, C	1 dia
E	Identificar professores parceiros	C	1 dia
F	Contatar os professores parceiros	C, E	7 dias
G	Agendar data com a produção do teatro	F	1 dia
H	Divulgar o projeto para os discentes e convidá-los a participar	F, G	10 dias
I	Levar os discentes ao teatro	C, F, G	1 dia
J	Acompanhar os discentes na atividade de assistir à peça	I	1 dia
K	Trabalhar o enredo da peça teatral em sala de aula	I	1 dia
L	Emitir relatório para a coordenação do curso.	I, J, K	1 dia
-	Fim	-	-
ATIVIDADES E PRECEDÊNCIAS DO PROJETO Pesquisa			
ID	Atividade	Predecessora	Duração (Dias)
-	Início	-	-
M	Observar os discentes na atividade de assistir a peça teatral escolhida	I, J	1 dia
N	Realizar pesquisa com esses discentes, relacionando a peça teatral assistida ao constructo a ser estudado	I, J, K	7 dias
O	Realizar entrevistas com atores da peça teatral escolhida	A, B, G, I, J, K	4 dias
P	Analisar os dados obtidos por intermédio da pesquisa com os discentes, com as entrevistas e com o texto da peça teatral escolhida	N, O	15 dias
Q	Discutir os resultados obtidos	J, K, P	5 dias
R	Emitir relatório de pesquisa	M, N, O, P, Q	4 dias
S	Produzir trabalhos científicos oriundos dessa pesquisa	R	15 dias
T	Divulgar os trabalhos científicos produzidos	S	-
-	Fim	-	-

ATIVIDADES E PRECEDÊNCIAS DO PROJETO Extensão			
ID	Atividade	Predecessora	Duração (Dias)
-	Início	-	-
U	Fazer a devolutiva das pesquisas realizadas com os discentes para atores e produtores da peça estudada, por intermédio de relatórios	R	1 dia
V	Incrementar a integração entre os saberes da Universidade e do Teatro	O, R, U,	10 dias
X	Promover a aproximação entre Universidade e Teatro	A -V	-
-	Fim	-	-

Figura 13- Atividades Predecessoras de Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Extensão do Projeto ‘A Universidade Vai ao Teatro’

Fonte: Elaborada pela autora, com base no Guia PMBoK® (2008)

Visualmente o capítulo 6 apresentou o plano do projeto educacional proposto nesta dissertação, ‘A Universidade vai ao Teatro’, referente aos processos de ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão, assim representados: pela Figura 8, que apresenta o *Project Chart* do projeto; pela Figura 9, que mostra a *WBS – Work Breakdown Structure*, traduzida como EAP – Estrutura Analítica de Projetos; pelo Gráfico de *Gantt* que indica o cronograma do projeto, como Figura 10; pela Figura 11, que apresenta o Gráfico de *Gantt*, indicando o caminho crítico e pelas Figuras 12 e 13 que indicam as precedências das atividades do projeto. Contextualiza-se que essas figuras representam a essência do plano do projeto proposto.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo faz-se necessário enfatizar que o objetivo geral de investigar a pertinência da aplicação da competência de comunicação em projetos, em um projeto educacional, cumpriu o papel de conduzir às respostas à questão de pesquisa de como a competência de comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior.

No que se refere à área gerenciamento das comunicações em projetos, os resultados apontaram para o fato de, como enfatizado no referencial teórico desta dissertação, essa área, por abordar os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e sejam apropriadas, deixou clara a sua importância no estudo de caso que serviu de aplicação da competência de comunicação em um projeto educacional.

No que diz respeito às contribuições oriundas dessa aplicação, em um projeto com discentes de primeiros semestres de graduação em Administração de uma grande Instituição de Ensino Superior privada, essa competência não só propiciou a clareza da pertinência dessa aplicação, como revelou a aprendizagem extraída por todos os *stakeholders* desse projeto.

Esta dissertação apresentou limitações inerentes à utilização do método fenomenológico e da estratégia de pesquisa de estudo de caso. Entretanto, como outras peças podem ser tomadas como unidades de análise, essas limitações podem ser transformadas em estímulos para a realização de novas pesquisas.

No que tange às contribuições, esta dissertação trouxe para a academia a possibilidade de suscitar interesse para outros mestrados em gestão de projetos, no desenvolvimento de projetos educacionais semelhantes. Adicionalmente, o plano do projeto proposto nesta dissertação pode vir a contribuir com docentes e discentes de outras universidades, com relação ao uso do teatro como campo para revitalização de ensino-aprendizagem e pesquisa. Para a comunidade do teatro, os resultados oriundos da implantação do projeto proposto podem contribuir para a aproximação de saberes.

Daí, para a academia, considera-se como outra contribuição prática desta dissertação, talvez a mais importante do ponto de vista da gestão de projetos, a apresentação do plano de um projeto educacional, reiterando que todo tipo de projeto pode ser adequadamente planejado. Essa contribuição pode auxiliar futuros pesquisadores a também planejarem adequadamente seus projetos.

Os dados oriundos desta dissertação, especialmente os encontrados no capítulo 6 representam o plano do projeto proposto, em seu propósito de facilitar a indissociabilidade entre ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão. Como resposta à questão de pesquisa, os resultados apontaram para a pertinência da aplicação da competência de comunicação no projeto educacional estudado. Reitera-se, portanto, que a contribuição adicional desta dissertação reside na proposição de um projeto educacional sob a égide de ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão, com a utilização da arte cênica.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se a utilização de peças teatrais que facilitem a revelação de peculiaridades do processo de ensino-aprendizagem, com outros constructos envolvidos no campo de estudos da Administração.

REFERÊNCIAS

- Abbagnano, N. (2003). *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Altman, H. (Jan./Jun./ 2002). Influência do Banco Mundial no projeto educacional brasileiro. *Educação e Pesquisa*, v. 28, n. 1, p. 77-89. São Paulo: USP.
- Autran, P. (2007). Palcos da palavra. *Revista Língua Portuguesa*, v.2 n. 17, p. 19-25. São Paulo.
- Amaral, I. G.; Leite, N. R. P.; Moreira, E. D. e Salgueiro, M. A. T. (Jan./Jul. 2012). Carreira, mercado de trabalho e as lições de ‘DonAna’ no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. In: *RECADM*, v.11, n.1 p. 89-108. Paraná: FCCL.
- Amora, A. S. (2008). *Minidicionário Soares Amora da Língua Portuguesa*. São Paulo: Saraiva.
- Amorim, M. C. S. (1999). Comunicação planejada, recurso fundamental para a eficácia da gestão organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.1, n. 9, p.98-109. São Paulo: FEA-USP.
- Barbosa, E. F.; Gontijo, A. F. e Santos, F. F. (Mai./Ago./2004). Inovações pedagógicas em educação profissional: uma experiência de utilização do método de projetos na formação de competências. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 30, n.2. Belo Horizonte: SENAC.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beisiegel, C. R. (Jan./Mar./1993). Considerações a propósito de um projeto educacional. *São Paulo em Perspectiva*, v. 7, n.1, p. 38-49. São Paulo: SEADE
- Betini, G. A. (Jan./Dez./2005). A construção do projeto político- pedagógico da escola. *EDUC@ção – Revista Pedagógica*, v. 1, n. 3 São Paulo: Unipinhal.
- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Editora Manole.

- Casado, T. (2002). O papel da comunicação interpessoal. In: Fleury, M. T. L. (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Cardoso, O. O. (Nov./Dez./ 2006). Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*: 40 (6): 1223-44 Rio de Janeiro: EBAPE/FGV.
- Carvalho, M. M.e Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Cavassin, J. (Jan./Dez. 2008). Perspectivas para o teatro na educação como conhecimento e prática pedagógica. In: *Revista Científica FAP*, v. 3, p. 39-52. Curitiba: FAP.
- Chaves, L. E.; Neto, F. H, S.; Pech, G. e Carneiro, M. F. S. (2010). *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chizzotti, A. (2008). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Cooper, D. R. e Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, A. S. (2004). Teatro, educação e ludicidade: novas perspectivas em educação. In: *Revista da FAGED*, n. 8, p. 94-108. Salvador: UFBA.
- Cruz, C. M. L. (Jan./Jun. 2007). Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. In: *Conexão - Comunicação e Cultura*, v. 6, n.11, 193-209. Caxias do Sul: UCS.
- Dalbosco, V.; Nakayama, M. K. e Varvakis, G. (2008). A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. In: *Revista Gestão Organizacional*, v. 1, n. 2. Chapecó: UNOCHAPECÓ.

- Davel, E.; Vergara, S. C. e Ghadiri, D. P. (2007). Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem. In: Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, D. P. *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*, p. 13-26. São Paulo: Atlas.
- Dias, A. M. I. (2009). Discutindo caminhos para a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. In: *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Educação Física*, v. 1, n.1, p. 37-52. Cristalina, GO: FACEC.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research. Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. e Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges. Academy of Management Review*, v. 50, n. 1, pp. 25-32.
- Ferreira, A. B. H. (2010). *Dicionário Aurélio da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo.
- Gardair, T. L. C. e Schall, V. T. (2009). Ciências possíveis em Machado de Assis: teatro e ciência na educação científica. *Ciência e Educação*, v. 15, n. 3, p. 695-712. Bauru, SP: Unesp.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de Caso. Fundamentação científica subsídio para coleta e análise de dados, como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, A. S. e Squirra, S. C. M. (2007). Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. *Revista FAMECOS*, n. 33, p. 46-52. Porto Alegre: PUCRS.
- Henderson, L. S. (2008). The Impact of Project Manager's Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality Satisfaction and Productivity on Project Teams. *Project Management Journal*, v. 39, n. 2, p. 48-59.
- Houaiss, A.; Villar, M. de S. e Franco, F. M. M. (2009). *Minidicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blücher.
- Koudela, I. D. e Santana, A. P. (Dez./2005). Abordagens metodológicas do teatro na educação. In: *Ciências Humanas em Revista*, v.3, n.2, p.145-154. São Luis: UFMA.
- Leite, N. R. P. e Martinez, V. D. L. P. R. (Jan./Jun./2010). Projeto de comunicação viabilizando a expressão dos servidores da SEF/MG. In: *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v.1, n.1, p. 114-139. São Paulo: UNINOVE.
- Martins, G. A. e Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. e Anselmo, J. L. (Out./Nov./Dez./2006). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. In: *Revista de Administração da USP - RAUSP*, v.41, n.4, p.394-403. São Paulo: FEA-USP.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas.
- Mazzilli, S. (Mai./Ago./2011). Ensino, pesquisa e extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado. *RBPAE*, v. 27, n. 2, p. 205-221. Recife: UFPE
- Marchiori, M. (Jan./Jun./2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. In: *Conexão - Comunicação e cultura*, v. 9, n. 17, p 145-159. Caxias do Sul: UCS.
- Molena, A. (Out./ Nov./ Dez./2009). A comunicação na gestão de projetos. In: *Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia*, edição 3, ano 2, p. 1-10. São Paulo: PRODAM.
- Moreira, A. D. (2004). *O método fenomenológico na Pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Morin E. (2004). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez.

Mota, M. S. e Fossá, M. I. (Jul./Dez./2007). O Papel da comunicação organizacional na gestão da mudança; o caso de uma rede interempresarial. In: *Revista Científica Symposium*, v. 5, n. 2, p. 26 -35. Lavras: Faculdades Integradas Adventistas.

Moura, D. G. e Barbosa, E. F. (2011). *Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Nascimento, K. (1977). Comunicação interpessoal eficaz: verdade e amor. Informação Científica Sociedade Anônima. In: *Série Desenvolvimento de Executivos*, nº. 13. Rio de Janeiro: Incisa.

Oliveira, R. R.e Jungles, A. E. (Mai./Jun. 2011). A relação da comunicação e gestão de obras como um processo de transformação conversações/textos. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 15, n. 3, art. 6, p. 476 - 479. Curitiba: ANPAD.

Prado, D. e Oliveira, W. A. (Orgs). (2011). Maturidade em gerenciamento de projetos: relatório geral 2010 – versão resumida. In: *MPCM - Maturity by Project Category Model*. www.maturityresearch.com. Acesso em Agosto de 2013.

PMI/PMBok®. (2008). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Reverbel, O. G. (2009). *Jogos teatrais na escola: atividades globais de expressão*. São Paulo: Spione.

Rodrigues, I.; Rabechini Jr., R. e Csillag, J. M. (Jul./Ago./Set./2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. In: *Revista de Administração da USP - RAUSP*, v. 41, n. 3, p. 273-287. São Paulo: FEA-USP.

Rogers, C. R. (2010). *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes.

- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. In: *Caderno do Nordeste*, v.12, n. 1-2, p. 179-194. Braga, Portugal: Universidade do Minho.
- Ruas, R. (Jan./Mar./2005). Literatura, dramatização e formação gerencial: apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. In: *Revista OeS*, v.12, n. 32, p.121- 142. Salvador: UFBA.
- Shenhar, A. J. e Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: Editora M. Books.
- Spolin, V. (2003). *Improvisação para o teatro*. São Paulo: Perspectiva.
- Stanislavski, C. (2010). *A construção da personagem*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson.
- Valêncio, N. F. L. S. (1999). A indissociabilidade entre ensino/pesquisa/extensão: verdades e mentiras sobre o pensar e o fazer da Universidade pública no Brasil. In: *Proposta*, n. 83, p. 72-82. São Carlos: UFSCAR.
- Veiga, I. P. A. (Dez./2003). Inovação e projeto político pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: *Cadernos Cedes*, v. 23, n. 61, p. 267-281. Campinas: UNICAMP.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (Set-Dez/2003). Repensando a relação ensino-aprendizagem em Administração: argumentos teóricos, práticas e recursos. In: *Revista OeS*, v. 10, n. 28. Salvador: EAUFBFA.
- Verma, V. K.(1995). *The human aspects of project rnanagement*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO					
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos					
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’					
Nº Total de Observações:			Tempo Total de Investigação:		
Cena Nº	Personagens Envolvidos	Descrição da Cena	Observação da Reação da Plateia	Teoria Estudada (Autores que a Fundamentam)	Estratégias de Análise (Autores que as Fundamentam)
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16...					

Fonte: Elaborado por Nildes R. Pitombo Leite e Iraídes Gonçalves do Amaral para o
 ‘Processo de coleta e análise de dados oriundos de peças teatrais para fins de estudos observacionais no processo
 de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração’. Solicitação de Pedido de Patente, protocolada sob nº
 018120023384. INPI, 2012.

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE PESQUISA SURVEY - DISCENTES

ROTEIRO DE PESQUISA <i>SURVEY</i>
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido
Percepção dos Discentes
1) Qual a importância da comunicação no processo de ensino-aprendizagem?
2) Qual a importância da habilidade de ouvir para a eficácia da comunicação?
3) Qual a influência dos pressupostos na comunicação?
4) Por que é importante checar os pressupostos da comunicação? (O papel da checagem de pressupostos)
5) Qual a sua aprendizagem extraída da comunicação na peça?
6) Como você percebeu os pressupostos da comunicação na peça?
7) Quais os benefícios da checagem de pressupostos observada na peça?
8) Quais os aspectos inibidores para o processo de ouvir que a peça contém?
9) Quais os aspectos facilitadores para processo de ensino-aprendizagem que a peça contém?
10) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos no ato do convite feito a você?
11) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos durante o planejamento para a ida ao teatro?
12) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos ao acompanhar você ao teatro?
Elaborado pela Autora – 2013

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - PRODUTOR

ROTEIRO DE ENTREVISTA
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’
Percepção do Produtor
1) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos no ato da negociação de agendas e custos?
2) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos na ocorrência de imprevistos?
3) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos com a equipe do teatro?
4) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos com os docentes que acompanham os discentes ao teatro?
5) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos com os discentes que são levados ao teatro?
6) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos com os atores da peça?
7) Como você percebe a comunicação do gestor de projetos, com você, ao término de cada sessão da peça?
Elaborado pela Autora – 2013

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - ATORES

ROTEIRO DE ENTREVISTAS
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’
Percepção dos Atores
1) Como você percebe o papel da comunicação na encenação desta peça?
2) Qual a importância do público de estudantes para a eficácia da encenação desta peça?
3) Como você percebe a presença dos pressupostos da comunicação nesta peça?
4) Por que é importante checar os pressupostos da comunicação nesta peça?
5) Qual a sua aprendizagem extraída do público de estudantes nesta peça?
6) Quais os aspectos inibidores do público de estudantes para a encenação desta peça?
7) Quais os aspectos facilitadores do público de estudantes para a encenação desta peça?
Elaborado pela Autora – 2013

APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - DOCENTES E COORDENADORES

ROTEIRO DE ENTREVISTAS	
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos	
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’	
Percepção dos Docentes e Coordenadores	
1) Qual a importância do projeto educacional para os discentes da universidade?	
2) Qual a importância da comunicação no processo de ensino-aprendizagem?	
3) Como você percebe a mudança de comportamento no processo de aprendizagem dos discentes que participaram do projeto educacional?	
4) Como você percebe a comunicação do gerente do projeto educacional com os discentes?	
5) Como você percebe a comunicação do gerente do projeto educacional com os docentes?	
6) Como você percebe a comunicação do gerente do projeto com os patrocinadores do projeto educacional (coordenadores do curso)?	
7) Ao acompanhar o gerente do projeto educacional ao teatro, como você percebe a comunicação desse gerente com a equipe do teatro?	
8) Como você percebe a mudança de comportamento dos discentes no processo de ensino-aprendizagem, após assistirem à peça ‘O Amante do Meu Marido’?	
9) Como você percebe o papel da comunicação na peça ‘O Amante do Meu Marido’?	
Elaborado pela Autora – 2013	

APÊNDICE 6 – APRESENTAÇÃO PARA O TERMO DE CONSENTIMENTO

APRESENTAÇÃO PARA O TERMO DE CONSENTIMENTO
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’
<p>Prezados senhores, agradecemos desde já sua disposição em nos receber. Os convidamos para colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que se segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se os senhores aceitarem participar desta pesquisa, a equipe conservará consigo o original deste formulário assinado e lhes entregará a cópia.</p>
Composição da Equipe de Pesquisa
<p>Iraídes Gonçalves do Amaral: Mestranda em Gestão de Projetos e professora de graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Telefones (11)3665-9300; (11)9509-0690. Endereços eletrônicos: iraidess@uninove.br; iraidessamaral@yahoo.com.br.</p>
<p>Nildes R. Pitombo Leite: Orientadora, professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração e do Mestrado em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Telefone (11) 3665-9310. Endereço eletrônico: nildespitombo@uninove.br.</p>
Descrição da pesquisa
<p>Esta pesquisa, que tem como foco a comunicação, faz parte da Dissertação de Mestrado intitulada ‘Aplicação da competência de comunicação como base para uma proposta de um projeto educacional em uma instituição de ensino superior’.</p>
<p>Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, haja vista a importância da Comunicação no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. A entrevista que lhe solicitamos poderá nos tomar aproximadamente uma hora e trinta minutos. Ela será registrada pelas pesquisadoras. Apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados registrados, os quais serão mantidos em sigilo. Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome da peça. Nós o faremos apenas com a autorização expressa do autor do texto e de vocês, atores.</p>
<p>Muito obrigada!</p> <p>Iraídes Gonçalves do Amaral</p> <p>Nildes R. Pitombo Leite</p>
Elaborado pela Autora – 2013

APÊNDICE 7 – TERMO DE CONSENTIMENTO A ASSINAR

TERMO DE CONSENTIMENTO A ASSINAR
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos
Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’
<p>Esta pesquisa tem como foco a comunicação à luz da peça teatral ‘O Amante do Meu Marido’ e faz parte da Dissertação de Mestrado intitulada ‘Aplicação da competência de comunicação como base para uma proposta de um projeto educacional em uma instituição de ensino superior’. O objetivo principal é investigar a pertinência da aplicação da competência de comunicação em projetos em um projeto educacional e busca responder à questão: como a competência de comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior?</p>
<p>Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, nós aceitamos, de livre e espontânea vontade, participar da entrevista para coleta de dados e/ou cruzamento de dados coletados com os discentes que assistiram à peça.</p>
<p>Sabemos que podemos nos recusar a responder a uma ou outra das questões se nós assim decidirmos. Entendemos, também, que podemos pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará nosso aceite de participação e proibirá as pesquisadoras de utilizar as informações obtidas conosco até então.</p>
<p>Nós autorizamos a Mestranda Iraides Gonçalves do Amaral, e sua orientadora, a Prof^ª Nildes R. Pitombo Leite a revelarem nosso nome e o nome do espetáculo na Dissertação de Mestrado, assim como em artigos que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.</p>
<p>São Paulo, ____/____/____</p>
Assinaturas
<p>Adelita Del Sent:</p>
<p>Mateus Carrieri:</p>
<p>Milton Levy:</p>
<p>Miriam Lins:</p>
Elaborado pela Autora – 2013