



APLICAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS E REVITALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO- APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO

1- Iraides Gonçalves do Amaral*

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil.
Professora convidada de Pós Graduação Lato Sensu nas faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), Brasil.
iraidessamaral@yahoo.com.br
<http://lattes.cnpq.br/9032652986677305>

2- Nildes Raimunda Pitombo Leite

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP), Brasil.
Professora Adjunta no Programa de Graduação em Administração da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Brasil.
nildespitombo53@gmail.com
<http://lattes.cnpq.br/1050030810573625>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral

Editor responsável pela submissão:

Diego Maganhotto Coraiola.

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).

Recebido em: 29/07/2014

Aprovado em: 25/05/2016

Última Alteração: 18/06/2016

* Contato Principal: Rua Sapucaia, 974 apto. 23. São Paulo, SP – Brasil. CEP: 03170-050.

APLICAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS E REVITALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO

RESUMO

Este artigo 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. Para tanto, inicialmente, uma peça teatral foi apresentada aos discentes e posteriormente serviu de *lôcus* para um estudo de caso de aplicação do projeto educacional. Com abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de estudos observacionais, os dados foram coletados por intermédio de: observação indireta e não participante, com relação à peça teatral analisada e registrada em protocolo de observação, totalizando um tempo de 3.570 minutos, computadas as 51 vezes em que essa peça foi assistida, multiplicadas pelos 70 minutos de duração; uma pesquisa *survey*, com 1.161 discentes; e entrevista semi-estruturada com o produtor da peça, os atores, docentes e coordenadores da instituição de ensino em que esses discentes estão inseridos. Visando atender a essa necessidade, este artigo 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 dessa competência em um projeto educacional. 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.

Palavras-chave

Aplicação da competência de comunicação em projetos; Projeto educacional; Revitalização do processo de ensino-aprendizagem.

APPLICATION OF COMMUNICATION COMPETENCE IN PROJECTS AND REVITALIZATION OF THE TEACHING-LEARNING IN ADMINISTRATION

ABSTRACT

This paper investigated the utilization of communication competence in projects specifically focused on educational project. Such research is justified due to the 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. Therefore, initially a theatrical play was presented to the students and later served as a locus for a case study of application of the educational project. It was developed with the qualitative approach, whose data was collected by means of: indirect and non-participant observation, with respect to the part recorded in observation protocol, with a total time of 3,570 minutes computed in the 51 times that the piece was assisted multiplied by 70 minutes duration; one survey research, with 1,161 students; and semi-structured interview with the producer of the play, the actors, teachers and coordinators of educational institution in which these students are included. Aiming to fulfill this need, this paper aims to comprehend how communication competence in projects can be used in an educational project in higher education institutions in Administration, by investigating the relevance of applying that competence in an educational project. The analysis of data from of these sources of evidence was performed by means content analysis. The results point to the relevance of the application of communication competence in the educational project studied.

Keywords

Application of communication competence in projects; Educational project; Revitalization of process of teaching and learning.

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 desenvolvimento do planejamento, execução e 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.

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. 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, independentemente de ser de uma instituição de ensino, pode ser considerado um projeto educacional. O objeto de estudo neste artigo é uma aplicação de um projeto educacional voltado para as vertentes de ensino, pesquisa e extensão, vertentes essas respaldadas por Valêncio (1999), Dias (2009) e Mazzilli (2011).

A justificativa desta pesquisa pauta-se no fato de que a faltade 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). Amplia-se essa justificativa pela constatação de que 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 socialização, produção e 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 deste artigo 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; Casado (2002), que também destacou que o significado de comunicar pode ser uma ação entendida como: repartir, compartilhar ou um processo de socialização e de evolução humana, tanto em forma quanto 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 as que afetam 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.

Com base nessa problemática, a questão de pesquisa deste artigo foi assim definida: como a competência de comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior? De modo a auxiliar na resposta a essa questão delineou-se como objetivo geral investigar a pertinência da aplicação da competência de comunicação em projetos em um projeto educacional. Os objetivos específicos que ajudaram na consecução desse objetivo geral foram: 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.

A estrutura deste artigo apresenta, além desta introdução, os seguintes itens: 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 vistas aplicação da competência de comunicação, apresentação e análise dos dados dessa aplicação; discussão dos resultados; considerações finais; referências.

2 Fundamentação Teórica da Pesquisa

Tomando-se por referência o Guia PMI/PMBok® (2008;2013) *Project Management Institute / Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*, o gerenciamento de projetos é composto 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 às comunicações em projetos, área foco deste artigo, Kezner (2011, p.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”. 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. Cirino, Castro, Gomide, Silva e Silva (2014), reafirmaram a aplicação dessas ideias em um projeto específico, como foco para quaisquer projetos. Vimecarti e Patah (2016) também o fizeram, com o foco voltado para implantação de escritórios de gerenciamento de projetos em instituições de ensino superior.

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, p.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”. Coimbra e Silva (2012, p. 2) reforçaram que, “[...] quando inadequada, a comunicação pode ser analisada como um dos principais motivos de insucesso em projetos e uma das maiores barreiras à eficiência das organizações [...]”.

No entendimento de Casado (2002, p. 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”. Silva Neto (2013) reiterou, como elementos essenciais, empatia, dedicação, comprometimento, honestidade e franqueza, nas ações de comunicação. Souza e Santos (2014) adicionaram credibilidade e comprometimento, bem como reiteraram a necessidade de reduzir o impulso avaliador na comunicação diária para melhorar a satisfação dos funcionários na organização, atribuindo essa satisfação ao papel da comunicação eficaz. 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. 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 pessoas antes do estabelecimento de um projeto e deverá acompanhá-lo em toda sua trajetória, porque esse projeto necessitará permanentemente 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 necessitarão permanentemente de partilha de informações, ideias ou pensamentos. Enquanto houver pessoas reunidas, haverá potencialmente conflitos a serem administrados.

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. Do mesmo modo, vale lembrar o que foi reiterado por Ferreira Junior, de Paula, Zanotto, Teixeira e Goerl (2013) sobre a importância da comunicação eficaz como principal ferramenta de relacionamento interpessoal entre funcionários, clientes, fornecedores e parceiros. Diante dessas afirmações 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.

Segundo o guia PMBoK do PMI (2008), 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. Voltando a atenção para as 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, Neto, Pech e Carneiro (2010, p. 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”.

No sentido educacional, de acordo com Moura e Barbosa (2011), 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.

Tomando como base o que foi elucidado por Moura e Barbosa (2011, p. 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”. 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, p. 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”. 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 entender de Nascimento (1977, p. 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, p.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”.

Com essas competências e conforme argumentou Cruz (2007, p. 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. Casado (2002, p. 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.

No que diz respeito aos pressupostos erigidos no processo da comunicação, pode ser visto, também, o papel da checagem desses pressupostos. De acordo com Abbagnano (2003, p. 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”. Fazendo-se ainda referência aos pressupostos da comunicação,

Cardoso (2006) afirmou que as argumentações são formas de comunicação e pressupõem muito mais que os relacionamentos humanos.

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, p. 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 se refere 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.

Neste artigo, para uma aplicação de projeto de comunicação 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. A perspectiva da arte cênica 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 como revitalizadora do processo educacional, quando o teatro foi um importante instrumento da pedagogia jesuítica.

No que se refere ao campo desta pesquisa, 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. Como salientou Reverbel (2009, p. 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, p. 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, nas dimensões ética e estética. Dentro dessa possibilidade, vislumbra-se essa arte como componente essencial para (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 revitalização de teoria e práticas educacionais. Esse pensamento dos autores está em linha com Costa (2004), quando este 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, p. 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. 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. Essa autora reconheceu 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, p. 21) enfatizou que “teatro é principalmente texto. Gostar de uma boa peça é gostar de um bom texto teatral”. Enfim, o referencial teórico deste artigo abordou os constructos: gerenciamento de projetos; comunicações em projetos; competências do gestor de projetos para comunicação; projetos educacionais e comunicação, seus conceitos e contextos.

3 Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Neste artigo, a abordagem metodológica é a da pesquisa qualitativa, tomando-se por base: Chizzotti (2008, p. 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, p. 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”. Portanto, o estudo do fenômeno é percebido como aquilo que se mostra ou se revela por si mesmo. O método fenomenológico foi utilizado neste artigo, com base em todos os autores mencionados.

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 ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão. Lembra-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 ajudou na consecução do objetivo geral foi identificar na literatura quais as perspectivas de projetos educacionais. Ao ser feita essa identificação, neste artigo, 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, que também auxiliou essa consecução, foi 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 neste projeto tomou por base Carvalho e Rabechini Jr. (2011) utilizando-se a EAP – Estrutura Analítica do Projeto, subdividida em ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão, e o Plano de Comunicação, com base em Moura e Barbosa (2011) com o estabelecimento do escopo de um projeto educacional.

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, p. 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”.

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 basearam-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 pelas pesquisadoras. 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 das pesquisadoras.

No que se refere às estratégias e procedimentos de coleta de dados, a Figura 1 apresenta as bases teóricas e os procedimentos que respaldaram esta pesquisa.

Bases Teóricas e Empíricas da Coleta de Dados Estratégias de Pesquisa: Estudos Observacionais e Estudo de Caso		
Bases Teóricas	Fragmentos de Fundamentação	Procedimentos
Cooper e Schindler (2003)	Observação indireta e não-participante foi caracterizada como valorosa por coletar dados em tempo real e ser menos tendenciosa que a observação direta e participante.	Realizada observação indireta e não-participante, com relação à peça, assistida 51 vezes e protocolada; Os registros em protocolo de observação totalizaram um tempo de 3.570 minutos, computando as 51 vezes em que a peça foi assistida e multiplicando-as pelos 70 minutos de duração.
Gil (2009, p.72)	Tratada 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.	Observação espontânea com relação aos discentes.
Bardin (2011, p.51)	“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”.	Análise de documentos.
Cooper e Schindler (2003, p. 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 [...]”.	Pesquisa <i>survey</i> com 1.161 discentes.
Gil (200, p.63)	Buscando “esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que é realizada”	Entrevista semi-estruturada com o produtor da peça, os atores, os docentes e os coordenadores.
Martins e Theóphilo (2009, p.88)	“O entrevistador busca obter informações, dados, opiniões e evidências, por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas”.	

Figura 1 - Dados que respaldam as estratégias de coleta de dados

Nota. Fonte: Elaborada pelas autoras.

Alinhada ao terceiro objetivo específico, 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. 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, 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, a devolutiva das pesquisas realizadas com os discentes foi feita posteriormente para atores e produtor, por intermédio de relatórios, incrementando a integração e a aproximação entre os saberes da universidade e do teatro.

No que diz respeito às estratégias e procedimentos de análise de dados foram realizadas análises de conteúdo, com base em Bardin (2011, p.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 deste artigo, as categorias prévias: 1) “comunicação, seus conceitos e contextos”; 2) “competências do gestor de projetos para

comunicação” e 3) “projeto educacional”. 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 se tomou por base Bardin (2011), bem como Martins e Theóphilo (2009) que 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 teatral, disponibilizado pelo produtor.

4 Apresentação e Análise dos Dados da Aplicação

Para a apresentação e análise dos dados da aplicação, a Tabela 1, assim como as Figuras 2, 3 e 4 apresentam os fragmentos de mensagens extraídas das fontes de evidências, em cada uma das categorias de análise. 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 deste artigo.

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 intitulada “comunicação, seus conceitos e contextos”; de 10 a 12, dizem respeito à categoria 2 “competências do gestor de projetos para comunicação”.

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

Estudo de Caso da Peça Teatral: ‘O Amante do Meu Marido’ - <i>Survey</i>			
Categoria de Análise 1 ‘Comunicação, seus conceitos e contextos’			
Dados para a Análise Modal	Percepção dos Discentes Para a Análise de Conteúdo	F. Simples Absoluta	F. 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

Continua...

Continuação...

Dados para a Análise Modal	Percepção dos Discentes Para a Análise de Conteúdo	F. Simples Absoluta	F. Relativa (%)
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 ao 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 entendidos, 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 o 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

Continua...

Continuação...

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	F. Simples Absoluta	F. 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	-

Nota. Fonte: Elaborada pelas autoras.

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 expressas: 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 2, 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 2 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 2 - Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção do Produtor

Nota. Fonte: Elaborada pelas autoras, com base em Dados da Pesquisa

Os dados apresentados na Figura 2 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 3 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”.

Continua...

Continuação...

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 plateia. 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 têm 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 têm 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 inculcar 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 3 - Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção dos Atores**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras, com base em dados da pesquisa

Os dados para a análise do conteúdo da Figura 3 mostraram os atores considerando a aprendizagem por meio da cumplicidade com o público de discentes.

A Figura 4 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”.

Continua...

Continuação...

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 foi 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 4 - Dados para a Análise de Conteúdo – Percepção dos Docentes e Coordenadores

Nota. Fonte: Elaborada pelas autoras.

Os dados para a análise do conteúdo da Figura 4, 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 visto 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, com os docentes e os 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 conversavam a respeito do negócio que Telma quer abrir.

5 Discussão dos Resultados da Aplicação

Neste tópico 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 2, 3, e 4 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. Lembra-se que 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 neste artigo tomou como unidade de análise a peça teatral 'O Amante do Meu Marido', cuja temática explorada é a comunicação, um dos constructos deste artigo;
- 3) Identificar os fatores de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nesse estudo de caso. Esses fatores foram tratados na literatura utilizada neste artigo, 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 2 e da Figura 3.

Ao 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, p.99): "a eficácia da comunicação é alcançada quando os aspectos facilitadores são observados. Tal eficácia depende da habilidade de ouvir ativamente". Essa afirmação vai ao encontro dos fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo do item 2 na percepção dos discentes. Retomando-se a

fundamentação teórica, 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.

Conforme a fundamentação teórica e no que tange aos pressupostos da comunicação, pode ser visto, também, o papel da checagem desses pressupostos. De acordo com Abbagnano (2003, p.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. 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, 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 disposição e condição para negociar e obter 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. 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 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. Os fragmentos das mensagens dos dados para análise de conteúdo, item 8, na percepção dos discentes, estão de acordo com o pensamento desse autor, 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, p.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, a eficácia da comunicação é alcançada quando os aspectos facilitadores são observados. Tal eficácia depende da habilidade de ouvir ativamente. 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 (199, p.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 2, 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. Do mesmo modo, esses fragmentos estão alinhados ao que foi dito por Chaves et al. (2010, p.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 lembrando 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 2 confirmou o que foi visto na fundamentação teórica por Verma (1995, p.16): "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". Esse autor também considerou os aspectos da formalização de processos, informação e comunicação, como peças fundamentais para se obter melhor desempenho na execução desses projetos. Cirino, et al. (2014), assim como Vimecarti e Patah (2016) reiteraram a importância dessas ideias, em quaisquer projetos e, também, especificamente, em projeto voltado para implantação de escritórios de gerenciamento de projetos em instituições de ensino superior.

A análise do conteúdo da Tabela 2, 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, p.48), "para a educação do futuro é necessário promover grande lembramento 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, p.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 2, a partir dos fragmentos das mensagens dos 7 itens que servem como base para análise de conteúdo, sob a percepção do produtor peça estudada e retornando à fundamentação teórica deste artigo, verifica-se alinhamento com o que foi dito por Maximiano (2010, p.181): "a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva". O autor ainda ressaltou que 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.

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. A esse autor, alinham-se Silva Neto (2013) e Souza e Santos (2014), no contexto da satisfação e do papel da comunicação eficaz.

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, p.2013), 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; Coimbra e Silva (2012) e o alerta de que a inadequação da comunicação pode levar ao insucesso em projetos; 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), Cruz (2007) e Ferreira Junior, et al. (2013) 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 o relacionamento interpessoal, 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 2, em seus 7 itens, retomou as concepções de Gardair e Schall (2009, p.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 3, 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 aos aspectos: 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, p.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”. 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. Lembra-se que, conforme visto na fundamentação teórica, a eficácia da comunicação é alcançada quando os aspectos facilitadores, como a habilidade de ouvir ativamente, 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 3, em seus 7 itens, percebe-se o significado do que foi dito por Autran (2007, p. 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 4, 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 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, Reverbel (2009, p.23) mostrou 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, p. 48), pode-se refletir acerca do fato de 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”. 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, p. 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, 2013), 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, 2013), 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 3, 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, 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 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; Dorotthy pensa que o patrão é gay, por vê-lo dançando para o ensaio da personagem; Arnaldo pressupõe que Pepê o apoia para seduzir Telma; Pepê pressupõe que Arnaldo aceita a proposta de réplica no ensaio de sua personagem. Dorotthy imagina que Pepê e Arnaldo têm um caso; Arnaldo deduz que Telma o aceita. A checagem desses pressupostos ocorre quando Pepê, Telma, Arnaldo e Dorotthy tornam comuns as informações e estabelecem a comunicação que possibilita a compreensão dos fatos.

7 Considerações Finais

Faz-se necessário enfatizar que o objetivo geral 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.

Os resultados apontaram para o fato de a área de comunicação em projetos, por abordar os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada, deixou clara a sua importância neste 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. Para o processo de ensino-aprendizagem, especialmente envolvendo os discentes, os resultados indicaram a satisfação com a revitalização desse processo e deram depoimentos do quanto ficaram gratificados com todas as etapas.

Este artigo 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, este artigo 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 neste artigo pode vir a contribuir para docentes e discentes de outras universidades, em 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 deste artigo, 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.

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 deste artigo reside na aplicação 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.
- 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. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1(9), 98-109.
- Autran, P. (2007). Palcos da palavra. *Revista Língua Portuguesa*, 2(17), 19-25.
- Barbosa, E. F., Gontijo, A. F., & Santos, F. F. (2004). Inovações pedagógicas em educação profissional: uma experiência de utilização do método de projetos na formação de competências. *Boletim Técnico do SENAC*, 30(2).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Casado, T. (2002). O papel da comunicação interpessoal. In M. T. L. Fleury (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Cavassin, J. (2008). Perspectivas para o teatro na educação como conhecimento e prática pedagógica. *Revista Científica FAP*, 3, 39-52.

- Chaves, L. E., Neto, F. H. S., Pech, G., & 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.
- Cirino, J. F., Sant, T. T., Sant, C., Gomide, A., Silva, É. A., & da Silva, T. C. R. (2014). Gerenciamento de Projetos Vinculados ao Programa de Aquisição de Alimentos–Doação Simultânea em Minas Gerais. *REGE Revista de Gestão*, 21(4), 487-506.
- Coimbra, K. E. R., & Silva, K. V. M. (2012). Comunicação organizacional: contextos e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 366-367.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, A. S. (2004). Teatro, educação e ludicidade: novas perspectivas em educação. *Revista da FACED*, 8, 94-108.
- Cruz, C. M. L. (2007). Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 6(11), 193-209.
- Davel, E., Vergara, S. C., & Ghadiri, D. P. (2007). Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri. *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem* (pp. 13-26). São Paulo: Atlas.
- Dias, A. M. I. (2009). Discutindo caminhos para a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Educação Física*, 1(1), 37-52.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Review*, 50(1), 25-32.
- Ferreira Jr., A. B., Paula, A. de, Zanotto, D. M., Teixeira, J. M. B., & Goerl, R. (2013). Eficácia da comunicação nas organizações. *Caderno Organização Sistêmica*, 3(2), 5-18.
- Gardair, T. L. C., & Schall, V. T. (2009). Ciências possíveis em Machado de Assis: teatro e ciência na educação científica. *Ciência e Educação*, 15(3), 695-712.
- Cirino, J. F., Sant, T. T., Sant, C., Gomide, A., Silva, É. A., & da Silva, T. C. R. (2014). Gerenciamento de Projetos Vinculados ao Programa de Aquisição de Alimentos–Doação Simultânea em Minas Gerais. *REGE Revista de Gestão*, 21(4), 487-506.
- 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., & Squirra, S. C. M. (2007). Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. *Revista FAMECOS*, 33, 46-52.
- 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*, 39(2), 48-59.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blücher.
- Koudela, I. D., & Santana, A. P. (2005). Abordagens metodológicas do teatro na educação. *Ciências Humanas em Revista*, 3(2), 145-154.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. São Paulo: Atlas.
- Mazzilli, S. (2011). Ensino, pesquisa e extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado. *RBPAAE*, 27(2), 205-221.
- Molena, A. (2009). A comunicação na gestão de projetos. *Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia*, 3(2), 1-10.

- 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.
- Moura, D. G., & Barbosa, E. F. (2011). *Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis: Vozes.
- Nascimento, K. (1977). *Comunicação interpessoal eficaz: verdade e amor*. Rio de Janeiro: Incisa.
- PMI - Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*.
- 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.
- 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. *Caderno do Nordeste*, 12(1-2), 179-194.
- Silva Neto, B. R. (2013). Comunicação corporativa e a reputação empresarial. *GV Executivo*, 12(1), 22-26.
- Souza, R. A., & Santos, J. N. (2014). Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(2), 180-199.
- Spolin, V. (2003). *Improvisação para o teatro*. São Paulo: Perspectiva.
- 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. *Proposta*, 83, 72-81.
- Vergara, S. C. (2003). Repensando a relação ensino-aprendizagem em Administração: argumentos teóricos, práticas e recursos. *Revista Organizações & Sociedade*, 10(28), 131-142.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Verma, V. K. (1995). *The human aspects of project management*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Vimercati, E., & Patah, L. A. (2016). Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 85-111.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.