

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS

BRUNA HARUMI SASSAKI

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2017

BRUNA HARUMI SASSAKI

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. M. Eng. Carlos Aberto da Costa.

CURITIBA
2017

BRUNA HARUMI SASSAKI

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

Prof. M. Eng. Carlos Alberto da Costa
Professor do GEOB, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

Prof. Dr. Adalberto Matoski
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Prof. M. Eng. Massayuki Mário Hara
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Catai
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Curitiba
2017

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

“Entre o que eu penso, o que quero dizer, o que digo e o que você ouve, o que você quer ouvir e o que você acha que entendeu, há um abismo”

(Alejandro Jodorowsky)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, que me deu sabedoria e perseverança para concluir este trabalho e toda esta etapa de conhecimento adquirido.

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão, pelo incentivo diário e apoio em todas as minhas decisões, pessoais, acadêmicas e profissionais.

Agradeço a todos os meus colegas de classe, e àqueles que posso chamar de amigos, por todo conhecimento compartilhado, e todo o companheirismo durante este ano que passou.

Agradeço aos professores por todo o conhecimento repassado, e também a equipe de apoio da universidade, que sempre esteve disponível em qualquer situação.

E agradeço ao meu orientador M. Eng. Carlos Alberto da Costa, que acreditou no meu tema, me dando o suporte necessário no decorrer deste trabalho.

RESUMO

SASSAKI, Bruna Harumi. **A influência da comunicação na satisfação dos clientes de escritórios de arquitetura.** 2017. 49 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Departamento de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba 2017.

A comunicação tem estimulado o interesse acadêmico e profissional do gerenciamento em geral. O planejamento e gestão da comunicação devem ser levados em conta como uma estratégia, fortalecendo a organização perante os concorrentes e desenvolvendo a interação com o público interno e externo. O objetivo geral deste trabalho foi analisar como a comunicação pode afetar o desempenho dos escritórios de arquitetura e consequentemente a satisfação de seus clientes. Sendo assim, o presente trabalho consiste na pesquisa do referencial teórico relacionado ao tema e assuntos relativos. Posteriormente, foram utilizados questionários e feitas entrevistas com colaboradores de escritórios relevantes de arquitetura da cidade de Curitiba-Pr, de pequeno à médio porte, visando a relação entre a análise do conteúdo teórico e o praticado. Foi possível verificar como problemas de comunicação ocorrem frequentemente nestes escritórios, independentemente da existência regular de troca de informações e das ferramentas disponíveis. Por fim, identificamos falhas e diagnosticamos melhorias, possibilitando que ações corretas conduzam a uma gestão de comunicação de forma perdurável. Esta monografia mostra como o bom planejamento, as ferramentas certas e práticas contínuas deste processo, podem se tornar eficientes e trazer satisfação na organização como um todo.

Palavras-chave: Planejamento, Gestão, Comunicação, Satisfação, Qualidade

ABSTRACT

SASSAKI, Bruna Harumi. **The influence of communication in the satisfaction of customers of architecture offices**. 2017. 49 p. Monography (Specialization in Construction Management) - Department of Civil Construction, Federal Technological University of Paraná. Curitiba 2017.

Communication has stimulated the academic and professional interest of management in general. The planning and management of communication should be taken into account as a strategy, strengthening the organization towards competitors and developing interaction with the internal and external public. The general objective of this work was to analyze how communication can affect the performance of architecture offices and consequently customer satisfaction. Therefore, the present work consists of the research of the theoretical referential related to the theme and relative subjects. Subsequently, questionnaires were used and interviews were conducted with employees from relevant architecture offices in the city of Curitiba-Pr, from small to medium size, aiming at the relationship between theoretical and practiced content analysis. It was possible to verify how communication problems occur frequently in these offices, regardless of the regular exchange of information and the available tools. Finally, we identify faults and diagnose improvements, enabling correct actions to lead to a sustainable communication management. This monograph shows how good planning, the right tools, and ongoing practices of this process can become effective and bring satisfaction to the organization as a whole.

Keywords: Planning, Management, Communication, Satisfaction, Quality

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os elementos do processo de comunicação.....	16
Figura 2 – Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações.....	23
Figura 3 – Processo do gerenciamento das comunicações do projeto.....	25
Figura 4 – Problemas mais frequentes em projetos.....	26
Figura 5 – Processo de medição e monitoramento da satisfação do cliente.....	29
Figura 6 – Porte da empresa.....	32
Figura 7 – Tempo da empresa no mercado.....	32
Figura 8 – Volume de serviços da empresa.....	33
Figura 9 – São identificados problemas de comunicação na organização?.....	33
Figura 10 – Gráfico: Quais os tipos de barreiras encontradas na transmissão de mensagens?.....	34
Figura 11 – Onde ocorrem com mais frequência as falhas de comunicação?.....	34
Figura 12 – Quais os canais mais utilizados para comunicação externa?.....	35
Figura 13 – Quais os canais mais utilizados para comunicação interna?.....	36
Figura 14 – Fato considerado mais importante na organização.....	36
Figura 15 – A comunicação com o cliente é regular e efetiva?.....	37
Figura 16 – Tipo de linguagem utilizada com o cliente.	38
Figura 17 - A falta de comunicação gera o que?.....	38
Figura 18 - Como a empresa percebe os efeitos e os resultados de uma comunicação eficiente?.....	39
Figura 19 - As reuniões, tarefas e decisões são documentadas e enviadas as partes interessadas?	40
Figura 20 - É feita uma pesquisa de satisfação com os clientes pós serviços prestados?.....	40
Figura 21 - Você acredita que a empresa deve utilizar de mais práticas relacionadas a comunicação?.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CAU/BR – Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil

CAU/PR – Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Paraná

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	15
2.1.1 COMUNICAÇÃO	15
2.1.2. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO	16
2.1.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO	17
2.1.4 MODELOS DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA	18
2.1.4.1 COMUNICAÇÃO INTRAPESSOAL	18
2.1.4.2 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	18
2.1.4.3 COMUNICAÇÃO INTERFUNCIONAL	19
2.1.5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO	19
2.1.6 LINGUAGEM	20
2.1.6.1 NÍVEIS DE LINGUAGEM	20
2.1.7 A QUEM SE DESTINA A COMUNICAÇÃO	21
2.1.7.1 PÚBLICO INTERNO	21
2.1.7.2. PÚBLICO EXTERNO	22
2.1.7.3. PÚBLICO MISTO	22
2.2 GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	22
2.2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	25
2.3 QUALIDADE	27
2.4 SERVIÇOS	27
2.5 MONITORANDO O DESEMPENHO E A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS A PARTIR DA COMUNICAÇÃO	28
2.5.1 MOMENTOS DA VERDADE E CICLO DE SERVIÇO	29
3 – METODOLOGIA	31
4 - RESULTADO E DISCUSSÕES	32
5 – CONCLUSÃO	42

REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	47

1 – INTRODUÇÃO

O objetivo da contratação de um arquiteto é salvaguardar o cliente e a sociedade de possíveis danos que possam vir a ocorrer durante o processo de projeto e uma execução de obra. De acordo com o presidente do CAU-PR, Jeferson Dantas Navolar, se entende que os serviços do profissional da arquitetura têm maior abrangência ao envolver a sociedade, ao buscar a valorização profissional e promover o desenvolvimento das cidades.

De acordo com o CAU-BR, o número de profissionais da arquitetura cresceu em 12% em 2013. E os registros de responsabilidade técnica, conhecida como RRT, tiveram aumento de 22% no mesmo período, demonstrando a importância e exigência dos serviços geridos por este profissional, em contrapartida, tem-se o aumento da concorrência neste setor.

Diante deste mercado, o encolhimento em 2016 de 3,6% do PIB brasileiro, segundo dados do IBGE, vem retraindo pelo segundo ano consecutivo e confirma o tamanho do desafio do Brasil em torno de sua superação econômica.

Segundo Cahen (2003, p.93), para a superação do mercado cada vez mais competitivo e diversificado, é preciso acompanhar as suas tendências, e com isso, sobreviver dentro de um mundo cada vez mais complexo. Ainda segundo o autor, a melhor estratégia para o fortalecimento das empresas é a comunicação. A intensa troca de informações e a valorização pelo conhecimento, juntamente com uma gestão de comunicação eficiente, formam um conjunto essencial para se atingir objetivos previamente estabelecidos.

O planejamento das comunicações tem como princípio identificar as necessidades das partes interessadas, e encontrar a melhor forma de atendê-las. O destinatário da informação, o canal a ser transmitida tal informação, por quem ela será enviada, e quem a receberá, são elementos que devem ser estabelecidos no planejamento. Segundo Tomasi e Medeiros (2010), o não entendimento de mensagens, a dupla interpretação de informações recebidas, ou até mesmo a ausência de informações, age negativamente em todos os processos de serviço da empresa.

Considerando o cenário apresentado, a comunicação bem-sucedida nas organizações, seja formal ou informal, falada ou escrita, é desenvolvida para que seja compreendida pelos diversos receptores da informação, favorecendo o bom relacionamento dos interessados, satisfazendo suas expectativas e ganhando espaço no mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como a comunicação pode afetar o desempenho dos escritórios de arquitetura e conseqüentemente a satisfação de seus clientes, por meio do estudo de caso múltiplo de 7 empresas.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos foram:

- Desenvolver um estudo sobre a comunicação e suas vertentes.
- Identificar práticas que colaboram com o gerenciamento da comunicação.
- Analisar o valor que é dado a comunicação nos escritórios de arquitetura.
- Fazer sugestões de melhorias para a área de comunicação e desempenho das organizações.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Atualmente os escritórios de arquitetura enfrentam um mercado altamente competitivo apesar do encolhimento do mercado brasileiro, diante disto, a busca por eficiência de processos e desempenho é necessária para se alcançar reconhecimento e satisfação, tanto por parte de seus clientes externos, bem como colaboradores.

O sucesso dos escritórios, seja no âmbito dos projetos, seja na captação e retenção de clientes, depende da satisfação de todas as partes interessadas. Sendo assim, suas expectativas e desempenhos são gerenciados ao longo do processo, resultando numa resposta satisfatória da qualidade percebida e desenvolvimento.

Um dos itens relevantes na prestação de serviço é a comunicação, pouco valorizada até hoje por um grande número de escritórios e gestores. A má gestão dessa comunicação, interna e externa, pode gerar desencontros de informações, ser mal compreendida pelas partes, e assim, influenciar negativamente no tempo, custo e satisfação final.

A comunicação que envolve um escritório será discutida neste trabalho, partindo de referenciais teóricos e levantando ações praticadas, ou a ausência delas, por escritórios de interesse do setor arquitetônico de pequeno à médio porte, estabelecidos na cidade de Curitiba-PR.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O Capítulo 1 trata-se deste presente capítulo, onde se expõe a finalidade e os objetivos do trabalho, demonstrando uma visão geral do tema em questão.

No capítulo 2, detemos do referencial teórico, utilizando de teses, artigos, *sites*, normas e livros que tratam de assuntos relacionados ao tema comunicação e seus aspectos, além da gestão eficiente da comunicação e sua importância, e a qualidade dos processos através da satisfação do cliente frente aos serviços prestados.

A metodologia se encontra no capítulo 3, no qual é descrito o método empregado para o andamento da pesquisa, bem como os escritórios selecionados para estudo de caso, e a interpretação de cada questão proposta.

O capítulo 4 trata da leitura e análise dos resultados da pesquisa aplicada e a súmula dos dados obtidos.

E por fim, a conclusão é apresentada no capítulo 5, considerando se o objetivo proposto nesta presente monografia foi atingido, considerando todo o levantamento teórico e de informações apanhadas por toda a extensão deste trabalho.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla uma contextualização sobre temas da comunicação voltada às empresas, qualidade e satisfação de serviços.

2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial deve ser utilizada como uma ferramenta de estratégia e conjunto de atividades, que irão impulsionar a organização aos resultados, metas e objetivos. Esta estratégia deve ser elaborada de acordo com a realidade da organização, fortalecendo sua credibilidade de informações, mantendo os canais de comunicação abertos às partes interessadas, e de acordo com Brondani e Barros (2015), que este processo ainda motive o público interno e favoreça a imagem da empresa com a imagem da gestão, mesclando-as.

A eficácia de um programa de comunicação é deduzida pelo maior contato entre seu público interno e externo, e segundo Ferreira (2004, p.60), o intenso fluxo de comunicabilidade é o primeiro sinal de que está em andamento um programa de qualidade.

A partir da análise de condicionantes da organização, a avaliação de suas forças e fraquezas, e feitas suas projeções de perspectivas, todos estes dados devem ser repassados e comunicados aos interessados. Segundo Brondani e Barros (2015), todo o escalão da empresa deve estar ciente dos resultados e que todos saibam seu papel diante das expectativas.

Este reflexo de planejamento interno se estende ao público externo e a sociedade. Para Cahen (2003, p.47), a empresa é a expressão do comportamento e desempenho de seus funcionários, e a comunicação empresarial deve ser algo cristalino e transparente, visto do lado de fora e dentro da empresa.

2.1.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação existe desde os primórdios, primeiramente com a comunicação oral para troca de informações, posteriormente houve o registro de informações com o desenvolvimento de símbolos, os quais segundo Perles (2007), citado por Scarpelini (2016), tiveram de ser combinados e organizados entre si para que o processo de comunicação fosse facilitado. Os chineses foram os pioneiros na técnica de impressão de moldes, e em meados de 1455, o alemão Johann Gensfleisch Gutenberg aperfeiçoou esta técnica, viabilizando a produção de livros em larga escala, o aparecimento do jornal, e sendo considerado o sistema

tipográfico que deu origem a comunicação de massa, permitindo o acesso de todos à informação. A partir de então, vários meios de comunicação foram desenvolvidos e criados, como o código Morse, o telefone de Bell e o rádio de Marconi, tornando a comunicação rápida, eficiente e acessível para pessoas que não se encontram no mesmo espaço físico.

Existe atualmente uma rica estrutura tecnológica disponível de comunicação, com custos relativamente reduzidos. De acordo com Dinsmore (2003), citado por Alves (2008), conseguimos manter o contato com pessoas em todo o mundo, podemos comandar sistemas operacionais por vias remotas e participar de reuniões de forma não presencial. Estas ferramentas são importantes elementos para o desenvolvimento de uma eficiente gestão de comunicação.

2.1.2. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação, de acordo com Chaves *et al.* (2014), citado por Scarpelini (2016), é definida quando uma mensagem é transmitida e receptada entre uma fonte emissora e um destinatário receptor. A informação que está inserida na mensagem é codificada na fonte e decodificada no destino.

Vários são os fatores que participam da comunicação, Kotler (2000) propõe um esquema deste processo, mostrada na Figura 1 a seguir.

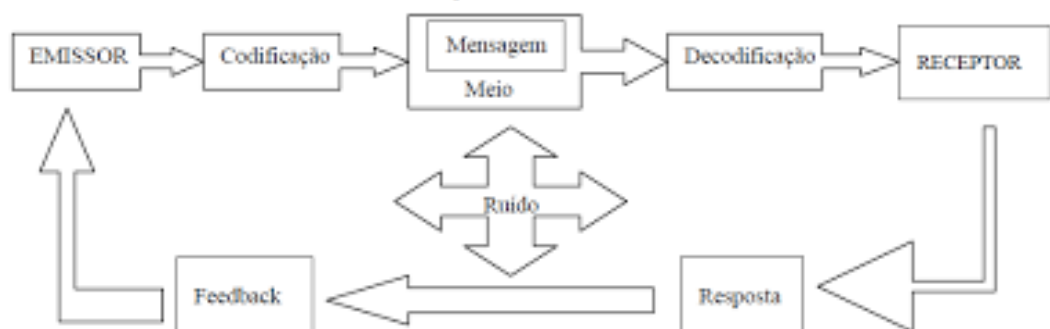


Figura 1 – Os elementos do processo de comunicação.

Fonte: KOTLER, 2000. p.571

O processo de comunicação, segundo Kotler (2000), é formado por alguns elementos a serem compreendidos. As principais partes envolvidas no processo de comunicação são o emissor e o receptor. O emissor, ou transmissor, inicia o processo e conhece o significado da

mensagem a ser codificada e transmitida pelo canal escolhido. Já o receptor ou destinatário, é quem recebe a mensagem e a decodifica.

Ainda segundo o autor, a mensagem é a informação transmitida do emissor ao receptor, e seu objetivo é gerar reações e exercer certa influência sobre a outra pessoa. A mensagem juntamente com o meio, formam as ferramentas da comunicação.

A codificação, decodificação, resposta e *feedback*, representam as funções da comunicação. O elemento *feedback* realimenta a conversa com interpretações e reações, aumentando a compreensão das partes e a eficácia do processo, juntamente avaliando se o objetivo pretendido foi alcançado com êxito.

E o último elemento a ser compreendido, de acordo com Kotler (2000), é o ruído, o qual age como uma barreira, dificultando a compreensão do conteúdo a ser emitido, e por vezes levando a desvios de mensagens. Existem alguns fatores que levam a esses ruídos, entre eles temos:

- Voz rouca
- Desatenção
- Linguagem inadequada
- Sobrecarga de informações
- Erros de escrita
- Ausência de canais
- Dispersão de informações
- Conflitos de interesse nas relações

Sendo assim, Scarpelini (2016) fortalece a importância que se assegure a compreensão da mensagem a qual foi transmitida. A necessidade de se desenvolver ferramentas específicas para cada público, junto de programas de relacionamento e clareza na forma de transmitir uma mensagem, reduz inevitavelmente os ruídos e conflitos de interesses.

2.1.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação empresarial pode ser verbal ou não-verbal, segundo Tomasi e Medeiros (2010).

A comunicação verbal ou oral pode ser efetuada de modo formal ou informal. A comunicação formal, segundo Chaves *et al.* (2014), possui determinados padrões, sendo alguns exemplos de canais utilizados para este fim, os e-mails, memorandos, propostas e relatórios. Em contrapartida, a comunicação informal não segue padrões e regras, porém é muito utilizada para concretizar decisões. Diálogos, telefonemas e mensagens não institucionais, podem ser consideradas informais.

Na comunicação não verbal ou gestual, são considerados os gestos transmitidos junto às mensagens, e onde as emoções carregam força junto às palavras. De acordo com Tomasi e Medeiros (2010), uma mesma sentença dita com diferentes forças de emoção, pode gerar um resultado positivo ou negativo, de acordo com quem e como irá decodificar essa informação. A comunicação gestual é muito utilizada e é decodificável com uma certa facilidade, porém muitas delas não têm significado universal. O que pode ser transmitido positivamente por uma das partes, pode ser decodificada como um insulto para a outra, por isso é respeitável considerar outras culturas.

2.1.4 MODELOS DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

O processo do ato de se comunicar está ligado com todos e com tudo. De acordo com Salomão (2010), três modelos de comunicação foram desenvolvidos para tornar esta comunicação compreensível nas organizações: Comunicação Intrapessoal, Comunicação Interpessoal e Comunicação Interfuncional.

2.1.4.1 COMUNICAÇÃO INTRAPESSOAL

A comunicação intrapessoal corresponde ao diálogo consigo mesmo, nível fundamental em que debatemos e questionamos nosso pensamento, opiniões e decisões. Segundo Salomão (2010), este processo de discussão interior é o que dá embasamento para as ações exteriores. A dimensão intrapessoal interfere diretamente na qualidade da comunicação e nos relacionamentos humanos e profissionais.

2.1.4.2 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Dentre a comunicação informal, existe a comunicação interpessoal, a qual é a interação face-a-face, na qual consiste em uma comunicação oral e direta. Segundo Freixo (2006) e

Jorge (2006), dois modelos traduzem esta interação; o Modelo de comunicação interpessoal de Schramm e o Modelo circular de Jean Cloutier.

A base destes dois modelos consiste no diálogo, onde o ato comunicativo é concêntrico, ou seja, interminável, visto que cada emissor pode se tornar um receptor e cada receptor se torna um emissor, e onde o *feedback* é um elemento regulador e inseparável ao ciclo de informações. Para Schramm, quando se emite uma mensagem, na realidade estamos emitindo diversas outras, pois também são consideradas nesse processo, a postura, o vestuário e as expressões faciais de cada parte envolvida. (FREIXO, 2006; JORGE, 2006)

Enquanto comunicação como interação, não se pode considerar a mensagem apenas como expressão de conteúdo. Tomasi e Medeiros (2010, p.09) sustentam que os participantes deste processo, “vão construindo-se, modificando-se e transformando-se”, enquanto aceitam as ideias um do outro, ou por vezes divergem opiniões.

2.1.4.3 COMUNICAÇÃO INTERFUNCIONAL

A comunicação interfuncional acontece quando áreas, unidades ou departamentos distintos se relacionam para troca de informações e transmissão de dados, segundo Matos (2004, p.109).

2.1.5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Os principais canais de comunicação são os orais, escritos e digitais.

A comunicação oral é prática útil em empresas, seja em reuniões, conversas, telefonemas e entrevistas públicas, sendo assim, Tomasi e Medeiros (2009, p.89) afirmam que a clara dicção, forma de entonação, gestos adequados, adequação de vocabulário e como agir diante de questionamentos, são alguns fatores fundamentais durante um diálogo.

A comunicação escrita, utilizada para maior formalidade, pode ser consultada posteriormente, porém não permite controle dos destinatários que leram a mensagem e o *feedback* não é instantâneo. (CHAVES *et al.* 2014)

A comunicação digital, conforme Chaves *et al.* (2014), mencionado por Scarpelini (2016), “permite a transmissão de grande quantidade de informações de maneira veloz”. A simultaneidade na troca de mensagens é uma das características da comunicação digital, e seus canais de transmissão podem ser e-mails, aplicativos de celular, apresentações, desenhos e documentos técnicos e redes sociais.

2.1.6 LINGUAGEM

A linguagem é um composto de signos utilizados para estabelecer um diálogo. Sendo reflexo da cultura de comunidades, e descendente de aprendizagens sociais, dominar a linguagem é indispensável para inserção do indivíduo na sociedade. Através da linguagem verbal, o indivíduo exprime seus estados mentais; sendo seu aspecto exterior a fala, e seu aspecto interior o pensamento (TOMASI E MEDEIROS, 2010, p.113). Tão importante como a linguagem verbal, a linguagem não verbal é amplamente utilizada pelos homens, e detêm grande relevância, como os gestos, o vestuário e o modo de se portar.

A língua falada favorece variadas possibilidades de expressão, devido às alterações feitas pelas diferentes classes sociais e alterações devidas aos vários indivíduos que utilizam a língua. Porém estas alterações, segundo Tomasi e Medeiros (2010), ferem a norma linguística que constitui um sistema de regras que regulam as relações da linguagem. Define-se a norma padrão como a linguagem praticada pela classe social considerada culta e escolarizada; tratando-se de uma variante social, não tendo relação superior às outras classes.

2.1.6.1 NÍVEIS DE LINGUAGEM

A língua portuguesa é consideravelmente uniforme, porém contém nela muitas variantes utilizadas de acordo com a situação que nos encontramos. Para Tomasi e Medeiros (2010), entre os níveis de linguagem, são 3 os tipos: linguagem culta, linguagem normal e linguagem coloquial.

A linguagem culta ou formal, é conservadora e impessoal e ela condiciona os envolvidos a falarem de forma técnica e fora dos hábitos de costume. De utilização rara, segundo os autores, esta linguagem ocorre em congressos, reuniões, cerimônias e convenções.

A linguagem normal ou mista, é um meio-termo do nível culto e coloquial, e de ampla aceitação na sociedade, nos meios de comunicação, e no organismo escolar, o qual leva em conta as variações socioculturais existentes. Jornalistas e publicitários optam pela utilização do dialeto comum que se adapte de forma mais generalizada. (TOMASI E MEDEIROS, 2010)

Ainda de acordo com os autores, a linguagem coloquial ou popular é espontânea e descontraída, e seu objetivo é ser claro e eficaz. Esta variante linguística utiliza de frases-feitas, repetições, gírias e redundâncias, por estes motivos ela se afasta do padrão gramatical.

Diante de todos os tipos de linguagem, Tomasi e Medeiros (2010, p.127) ressaltam que não se pode perder a consciência na adequação das variantes linguísticas às diversas situações de comunicação.

2.1.7 A QUEM SE DESTINA A COMUNICAÇÃO

De acordo com Matos (2004, p, 109), citado por Brondani e Barros (2015), a comunicação empresarial é subdividida em comunicação interna e comunicação externa. Entretanto, segundo Molena (2010), existe também um terceiro grupo, o público com feições de grupos internos e externos, os quais são chamados público misto.

A comunicação se destina a diversas pessoas e níveis diferentes, com necessidades, cultura e personalidades distintas. Portanto, o conhecimento dos interessados no processo, eleva a eficiência na comunicação. (BRONDANI e BARROS, 2015)

2.1.7.1 PÚBLICO INTERNO

O público interno é o agrupamento identificável de pessoas e grupos ligados à organização por relações funcionais e oficiais. Segundo Molena (2010), pertencem a este grupo:

- Administração superior;
- Empregados
 - Funcionários fixos;
 - Funcionários com contrato de trabalho temporário;
 - Estagiários;
 - *Trainees*;
 - Bolsistas;
 - Familiar e dependentes dos grupos anteriormente citados;
 - Funcionários terceirizados.

2.1.7.2. PÚBLICO EXTERNO

Atualmente, o público externo está mais exigente e consciente, e é atingido por muitas ofertas iguais ou melhores dos concorrentes. Para Kotler (2000), entender o comportamento dos clientes e compreender suas necessidades, tem se tornado uma tarefa cada vez mais

trabalhosa, pois por muitas vezes, não conseguem empregar em palavras seus desejos. Entretanto, as maiores empresas de serviço têm estruturado uma estratégia própria para a satisfação de tais necessidades, e os relacionamentos que antes eram desagradáveis e adversários, hoje tendem pela proximidade e complacência.

Estes grupos criam certa expectativa frente a organização, segundo Molena (2010), são eles:

- Comunidade, local ou não;
- Grupos organizados;
- Sindicatos e entidades representativas;
- Imprensa em geral;
- Concorrentes;
- Clientes.

2.1.7.3. PÚBLICO MISTO

O público misto é o grupo que tem ao mesmo tempo, características do público interno e do público externo. Segundo Molena (2010), estas parcerias podem criar novas oportunidades para as organizações, como também podem comprometer o seu desempenho, são elas:

- Investidores;
- Fornecedores;
- Intermediários e cooperados.

2.2 GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Muitas organizações, quando iniciam a implantação de gestão de projetos, priorizam o gerenciamento do escopo, do tempo, entre outros, não se valendo da importância da comunicação e da relação humana. Visto que o gerenciamento geral é feito por pessoas, e as ferramentas utilizadas pelas mesmas, Silva (2008) descreve Kerzner (2008), de que empresas tem focado certo esforço para o desenvolvimento de técnicas e habilidades interpessoais, visando a cultura, o trabalho em equipe e a relação de confiança.

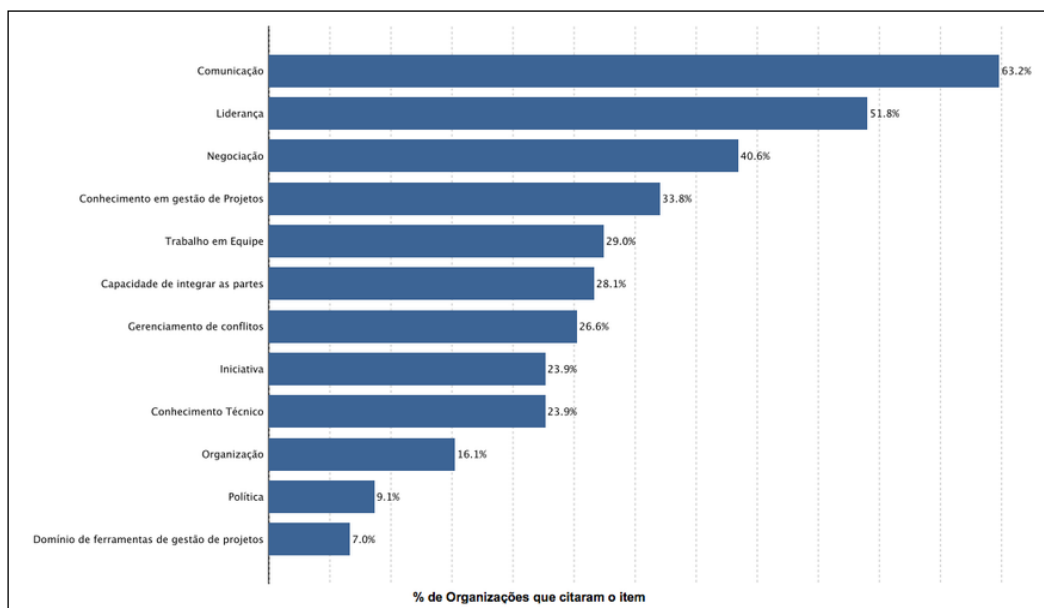


Figura 2 – Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações.

Fonte: PM Survey (2014)

De acordo com uma pesquisa realizada pelo PM Survey (2014), a qual realiza pesquisas exclusivamente voltadas as organizações, a comunicação foi apresentada como a principal habilidade necessária e valorizada no gerenciamento de projetos, como mostra a Figura 2.

O Guia PMBOK é um guia com um conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos, que consiste em uma padronização que identifica e conceitua processos, áreas de conhecimento e ferramentas. E a gestão de comunicação é uma entre as diversas áreas de conhecimentos identificada neste guia, que visa a melhoria de processos em projetos. De acordo com Vargas (2003) e Judeng *et. al.* (2014), Scarpelini (2016) cita que “uma área de conhecimento pode ser entendida como um componente que agrupa práticas inter-relacionadas, processos que possuem detalhamentos específicos e uma abrangência própria (...), formando um processo único e organizado”.

O acesso e o interesse às informações recolhidas sobre o desempenho da gestão, não são suficientes para se transformar em conhecimento de acordo com Silva (2008), se não observadas e experimentadas na prática. Segundo Ferreira (2004, p.104), “gerenciar o programa significa, entre outras coisas, compatibilizar estas fórmulas ideais com custos razoáveis e vigiar o desempenho para orientar novas escolhas, quando os resultados não forem satisfatórios. ”

O Guia PMBOK (5ª ed. 2013) foca em alguns processos relacionados ao gerenciamento de comunicações:

- Planejar o gerenciamento das comunicações: é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis.
- Gerenciar as comunicações: é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.
- Controlar as comunicações: é o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

Os processos de comunicação, segundo o Guia PMBOK (5ª ed. 2013) atendem as atividades envolvidas a seguir:

- Interna (dentro do projeto) e externa (clientes, fornecedores e organizações);
- Formal (relatórios, instruções) e informal (e-mails, memorandos);
- Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (entre colegas);
- Oficial (boletins informativos, relatórios) e não oficial (comunicações confidenciais); e
- Escrita e oral, e verbal (inflexões da voz) e não verbal (linguagem corporal).

Segue na Figura 3, uma visão ampla dos processos do gerenciamento de comunicação de projetos.



Figura 3 – Processo do gerenciamento das comunicações do projeto.

Fonte: Guia PMBOK (5aed. 2013)

Todos esses processos e atividades citadas devem ser consideradas, e não excluídas, independentemente de sua importância ou de sua dimensão potencial, pois é o que assegura a interação, e a não perda de informações de todos os envolvidos, além do desempenho na satisfação dos resultados. (FERREIRA, 2004)

2.2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A gestão da comunicação é uma das habilidades principais para um gerente de projetos. De acordo com o Guia PMBOK (5ª ed. 2013), a maior parte do tempo do gestor é gasta se comunicando com todas as partes interessadas, seja membros de equipe e cliente interno ou externo à sua organização.

Na Figura 4, a falha de comunicação foi apresentada como o principal responsável por problemas em projetos, de acordo com pesquisa realizada pelo PM Survey (2014).

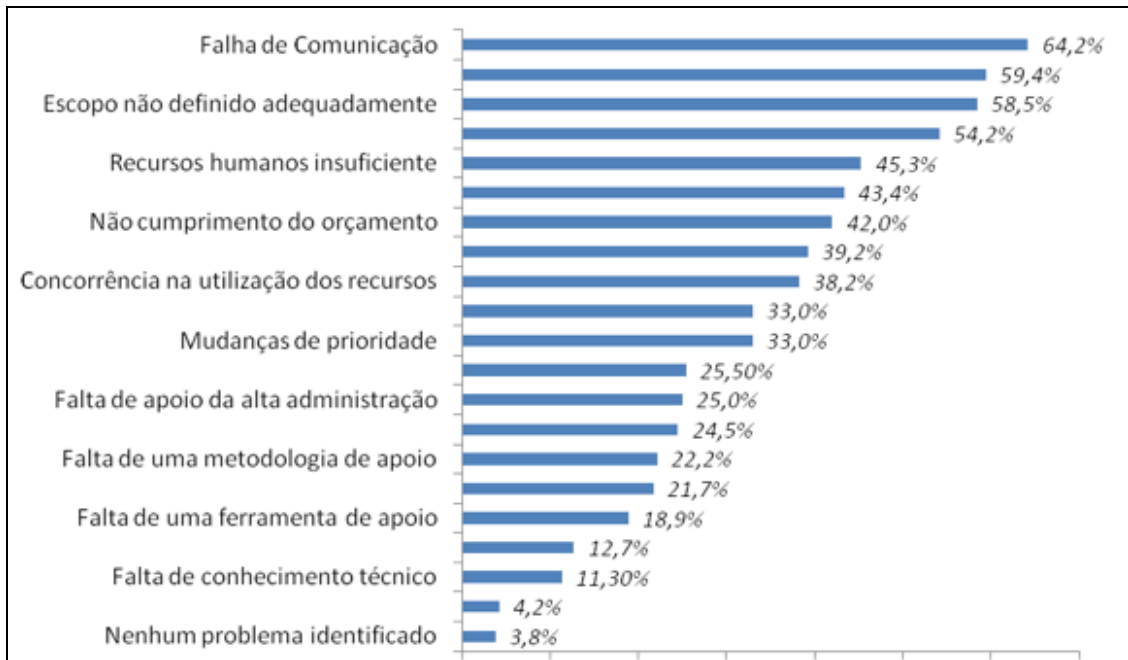


Figura 4 – Problemas mais frequentes em projetos.

Fonte: PM Survey (2014)

Qualquer informação transmitida ou interpretada errada, pode agir negativamente na execução ou alteração de um escopo, conseqüentemente havendo retrabalhos, alteração de prazos e custos. Por isso, o Guia PBOK (5ª ed. 2013), destaca as habilidades da comunicação, as quais são comuns ao gerenciamento em geral:

- Escutar ativamente e de modo eficaz;
- Perguntar, discutindo ideias e situações para assegurar um entendimento melhor;
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz;
- Levantar dados para identificar ou confirmar as informações;
- Definir e administrar as expectativas;
- Persuadir uma pessoa, equipe ou organização a executar uma ação;
- Motivar para encorajar ou reassegurar;
- Orientar para melhorar o desempenho e alcançar os resultados desejados;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos; e
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.

A execução ou resultado de um projeto pode ser influenciado ou impactado por diversos fatores relacionados às diferenças culturais, níveis de conhecimento e variadas perspectivas. E “a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto”. (GUIA PMBOK, 5ª ed. 2013)

A boa comunicação é instrumento eficiente para a motivação, alcançando por meio dela, objetivos comuns. A mensagem, seja oral ou escrita, é transmitida, interpretada e executada, gerando assim, resultados e as expectativas alcançadas. Um estudo feito pelo psicólogo americano Carl Rogers, e citado por Silva (1996), conclui que a relação humana pode se tornar bem-sucedida, se interpretada pelo padrão OCER: ouvir, compreender, enriquecer e responder, juntamente com respeito mútuo e postura física simpática das partes envolvidas.

Para Koontz e O'Donnell (1981, p.409) e Kotler (2000, p.35), a criação de uma rede efetiva de relacionamento, a partir da comunicação, resulta em um produto construído em conjunto, considerando o desejo e reconhecimento de ambas as partes.

2.3 QUALIDADE

Qualidade é um conjunto de atributos e elementos que compõem bens e serviços, satisfazendo necessidades declaradas ou subentendidas, inerentes a cada cliente. (KOTLER, 2000; PALADINI, 2009)

O conceito de qualidade parte da multiplicidade, como afirmam Paladini (2009, p.27) e Kotler (2000, p.43), onde cada cliente atribui relevância diferenciada para cada item existente durante o processo de execução do serviço. As relevâncias para este conjunto de itens vão se transformando ao longo do tempo, de acordo com mudanças de desejos, necessidades e mudanças de opinião, fazendo-se necessário o monitoramento do comportamento dos públicos envolvidos. Entretanto, apenas satisfazer as necessidades declaradas de cada cliente pode não ser o suficiente para agradá-los, é preciso exceder suas expectativas e conquistar sua fidelidade e encantamento.

2.4 SERVIÇOS

O serviço é uma atividade ou processo, essencialmente intangível, onde sua execução e consumo ocorrem ao mesmo tempo, e frente as diferenças das expectativas de cada cliente, é

necessário considerar o momento de diálogo o fator principal de qualquer processo de negócio. (LAS CASAS, 2008)

A comercialização de serviços tem enfoque o conhecimento do profissional, podendo ele utilizar de componentes materiais como propostas, relatórios, entre outros, entretanto são serviços basicamente intangíveis. Las Casas (2008, p.11) propõe também uma categoria de serviços que é consumida junto de bens; sendo o serviço um conjunto de produtos tangíveis e intangíveis. Sendo assim, ao considerar o setor de prestação de serviços de modo integral, temos uma associação de elementos tangíveis e intangíveis, os quais variam de proporcionalidade a cada momento e de acordo com cada cliente.

2.5 MONITORANDO O DESEMPENHO E A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS A PARTIR DA COMUNICAÇÃO

A geração de informação para avaliar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, deve envolver o planejamento da coleta de dados, a organização destes, a classificação das informações coletadas de acordo com sua importância, e a veiculação destas informações, considerando seu destino, momento e o contexto. (PALADINI, 2002, p.37)

A qualidade de bens e serviços está estritamente ligada à satisfação dos clientes e a lucratividade da empresa. A crescente flexibilidade nas áreas de suporte e relacionamento das partes interessadas, o atendimento às reclamações e a ênfase na satisfação dos colaboradores e do público externo, são de acordo com Kotler (2000, p.460) e Paladini (2009, p.22), algumas das práticas comuns de empresas de serviços gerados com excelência, as quais passaram a atuar continuamente direcionando o foco no cliente. A promessa cumprida, deriva da capacidade da organização em gerir seu valor, e este sistema inclui todas as experiências de comunicação e os canais disponíveis para o cliente caminhar na obtenção da oferta.

Os serviços possuem um alto nível de contato com os clientes, pois são executados simultaneamente às operações, por este motivo, de acordo com Kotler (2000) e Slack *et al.* (2002), os clientes são capazes de julgar não apenas o resultado final, como também os aspectos durante os processos e as pessoas encarregadas de prestarem os serviços. Estes aspectos podem ser considerados como serviços de baixa ou alta qualidade pelos clientes, onde alguns deles podem ser menos sensíveis ou mais exigentes ao julgar os desempenhos e resultados. Sendo assim, o resultado final é afetado tanto pelo prestador do serviço, como pelo próprio cliente.

A figura 5 mostra a medição e monitoramento da satisfação do cliente em processo contínuo, de acordo com a NBR ISO 10004 (2013).

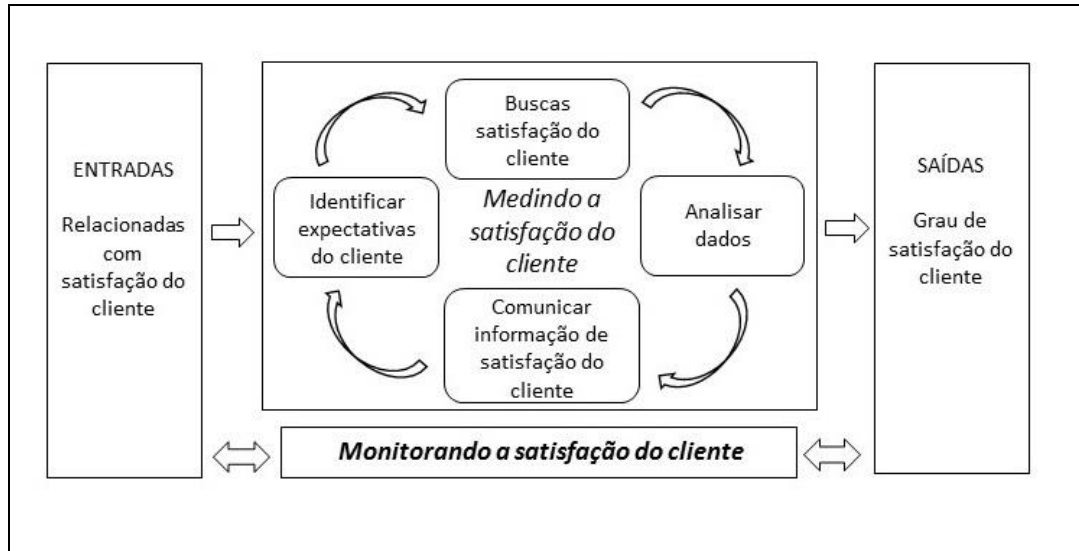


Figura 5 – Processo de medição e monitoramento da satisfação do cliente.

Fonte: ABNT NBR ISO 10004 : 2013

O monitoramento da qualidade e desempenho é contínuo, sendo uma atividade sem interrupções, ele envolve todo o processo produtivo, visando garantir a qualidade planejada. Esta implementação requer investimentos e tempo, detalhamento rigoroso de ações, análises, avaliações e realimentação de informações, em contrapartida, este conjunto de ações traz grande retorno se aplicado corretamente. (PALADINI, 2009, p.120)

2.5.1 MOMENTOS DA VERDADE E CICLO DE SERVIÇO

Termo criado por Jan Carlson, presidente da *Scandinavian Airline Systems*, os momentos da verdade são todos os momentos de contato com o cliente, que causam alguma impressão em aspectos qualitativos de serviços, e a soma destes momentos resulta na opinião sobre a qualidade da prestação de serviços. Segundo Las Casas (2008), o conceito final do cliente quanto aos serviços, e a capacidade da organização em desempenhar as atividades previstas, é o que determinará o nível de qualidade da mesma. Cabe ressaltar que o momento da verdade não é necessariamente o contato pessoal, mas pode ser qualquer aspecto que faz parte da prática da empresa, como por exemplo, a simpatia ou ausência dela durante um

atendimento telefônico, ou mesmo o tempo necessário para se obter um retorno de resposta. Para isso, é indispensável identificar todos os momentos que possam existir desde o primeiro contato, ou até mesmo antes dele, e o seu posterior *feedback*.

A partir da perspectiva do cliente sobre todos os momentos da verdade, monta-se o ciclo de serviços, o qual é um mapa da soma de todos os momentos da verdade, de acordo com a vivência do cliente decorrida por todo o processo de contato com a empresa. Cada momento é interligado com o momento anterior e o momento seguinte. Segundo Kotler (2000, p.106), as empresas devem manter seu alto desempenho, monitorando continuamente o ambiente, por meio de planejamentos estratégicos, mantendo a organização em constante evolução. E o ciclo de serviços como instrumento de desempenho, identifica os pontos chave em que a empresa pode superar sua qualidade percebida.

3 – METODOLOGIA

Este capítulo apresentou a maneira como a pesquisa foi elaborada e a justificção das escolhas, destacando sempre o tema comunicação. Limitou-se em analisar como a comunicação afeta o desempenho dos escritórios de arquitetura, e a consequente satisfação de seus clientes, corroborando o objetivo geral deste trabalho.

A pesquisa foi feita através de estudos de casos múltiplos, ou seja, escolheu-se 7 empresas de arquitetura, semelhantes entre si. Estas 7 empresas, relevantes no mercado de Curitiba-PR, possuem de pequeno à médio porte e tempo de mercado entre 10 a 40 anos. As atividades destes escritórios passam por diversas escalas e mercados, do empreendimento residencial ao comercial, desde projetos de casas, clínicas até edifícios corporativos. O número de funcionários dos escritórios em questão varia de 10 a 40 pessoas, e o que diferencia este número entre elas se dá pela demanda de volume de serviços e demanda de funcionários autônomos de acordo com a necessidade momentânea.

Baseado no referencial teórico estudado, foi elaborado para a pesquisa um questionário base, o qual foi respondido junto aos arquitetos dos escritórios em estudo. O fluxo de informações que estes arquitetos, de faixa etária entre 25 e 35 anos, recebem do público interno e externo, fez com que a escolha destes se tornasse significativa. Os dados geraram gráficos a partir de questões de múltiplas escolhas; histogramas onde foi aplicado o conceito de escala Likert, onde é utilizado um ponto neutro entre respostas de extrema significância; e escala nominal de pesquisa. Os questionamentos decorrentes das entrevistas, e a análise própria que partiu dos próprios arquitetos sobre a gestão da comunicação, trouxeram vários pontos que serão analisados junto às análises. Cuidados de linguagem foram tomados, para que houvesse compreensão de todas as questões por parte dos respondentes da pesquisa.

As questões completas se encontram no Apêndice e foram aplicadas ao longo do mês de março de 2017.

4 – RESULTADO E DISCUSSÕES

Foram formulados gráficos e histogramas, a partir de questões pertinentes ao assunto em estudo, e analisadas as respostas obtidas através dos questionários e entrevistas.

A Figura 6 identifica o porte das empresas estudadas.

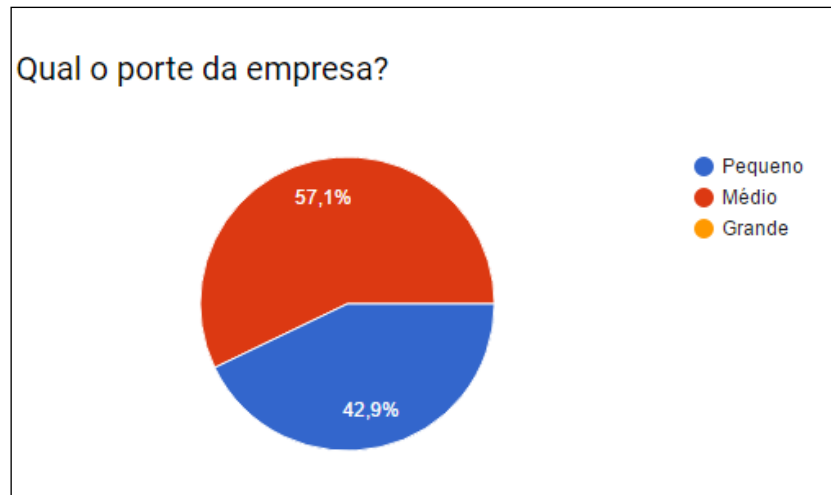


Figura 6 – Porte da empresa.

Fonte: Autora (2017).

Em sua maioria, cerca de 57,1%, é classificada como de médio porte, e 42,9% sendo de pequeno porte. A partir deste gráfico, tem-se percepção da parcela de pessoas envolvidas na empresa, e a complexidade dos projetos em questão.

Como mostra a Figura 7, das empresas questionadas, 42,9% tem entre 21 a 30 anos, 28,6% possui entre 31 a 40 anos, e outros 28,6% tem até 10 anos no mercado.

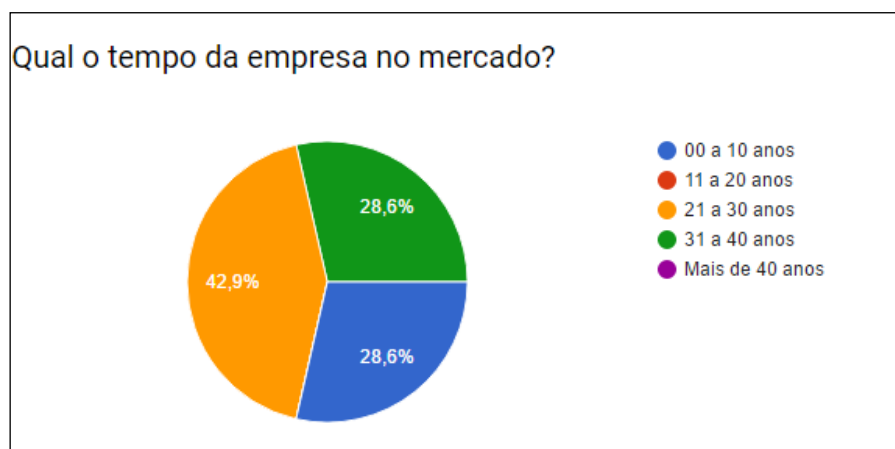


Figura 7 – Tempo da empresa no mercado.

Fonte: Autora (2017).

Fato este analisado, demonstra que mais de 70% das empresas estão estabelecidas, com experiência no ramo da atividade de atuação.

Na Figura 8, nenhum respondente considerou baixo o volume de serviço do seu escritório, 85,7% consideram o volume relativamente normal, e apenas 14,3% das empresas afirmam que o volume de serviços é considerado alto, demonstrando uma significativa troca de dados e informações, perante quantidade relevante de serviços.

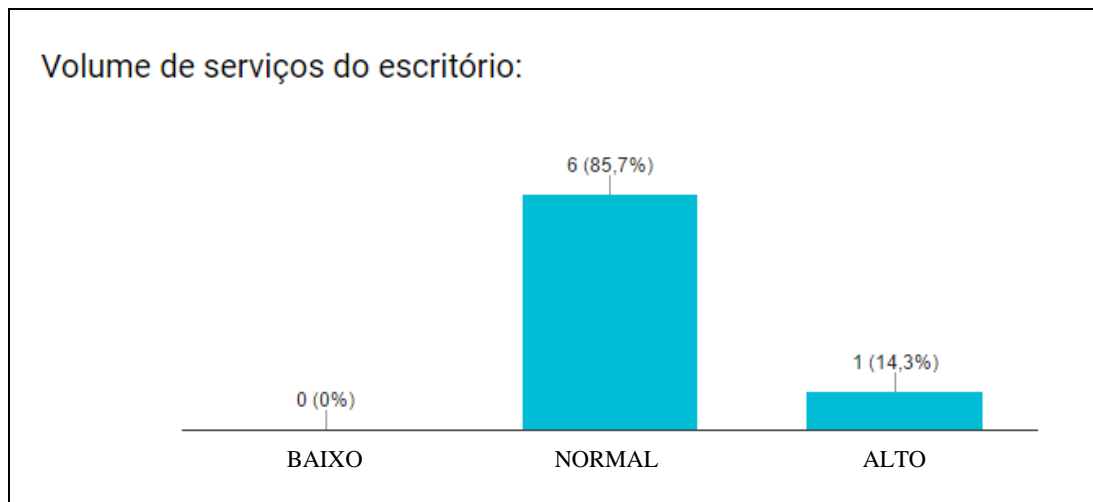


Figura 8 – Volume de serviços da empresa.

Fonte: Autora (2017).

A identificação de problemas de comunicação foi registrada em 100% das empresas, segundo a Figura 9.

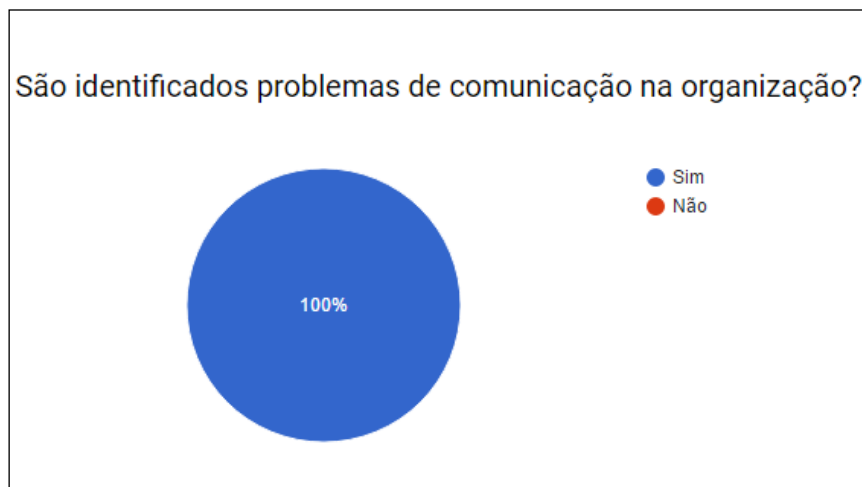


Figura 9 – São identificados problemas de comunicação na organização?

Fonte: Autora (2017).

As principais barreiras encontradas na transmissão de mensagens acontecem, primeiramente por falta de instrução, com 57,1%, dispersão de informações com 28,6% e ausência de canais com 20% das respostas, a partir de dados coletados da Figura 10.

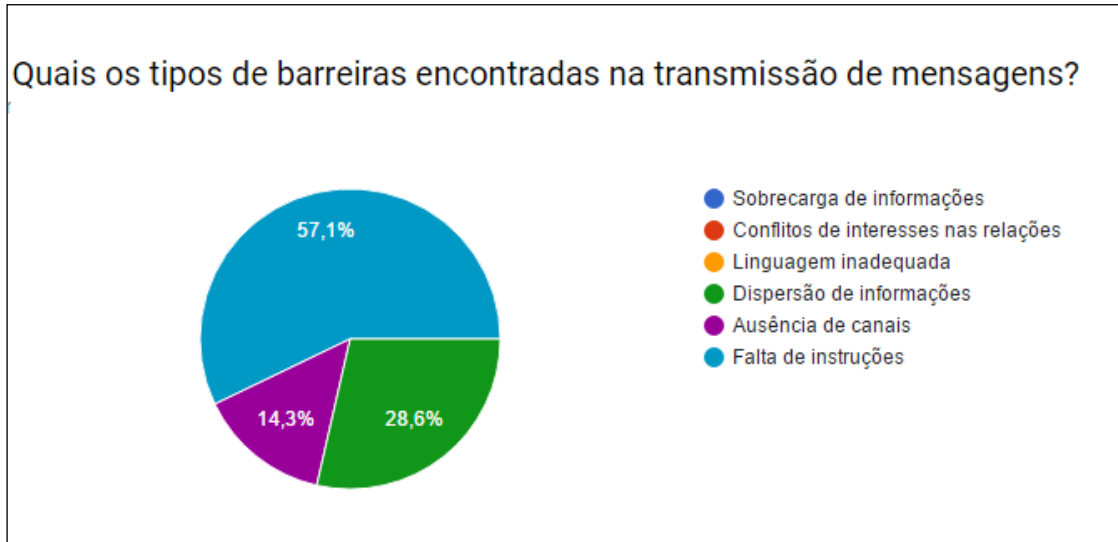


Figura 10 – Quais os tipos de barreiras encontradas na transmissão de mensagens?

Fonte: Autora (2017).

Na Figura 11, verifica-se a partir destes dados, que a linguagem por vezes técnicas, entre membros de mesmo projeto, não afeta a troca de informações.

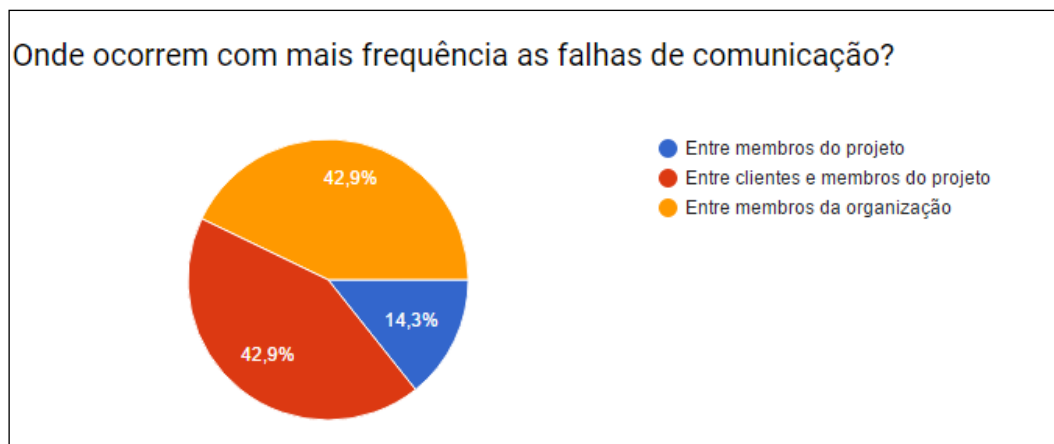


Figura 11 – Onde ocorrem com mais frequência as falhas de comunicação?

Fonte: Autora (2017).

Dentre os respondentes, apenas 14,3% afirmam que as falhas de comunicação ocorrem entre membros de um mesmo projeto, contra 42,9% de falhas entre clientes e membros do

projeto, e os outros 42,9% entre membros da organização. As maiores falhas de comunicação são identificadas entre equipes distintas de toda a organização e entre o público interno e público externo.

Os canais mais utilizados para a comunicação externa com o cliente, segundo a Figura 12, é o *e-mail* com 71,4%, as reuniões presenciais e virtuais com 14,3%, e outros 14,3% a partir de aplicativos de mensagens.

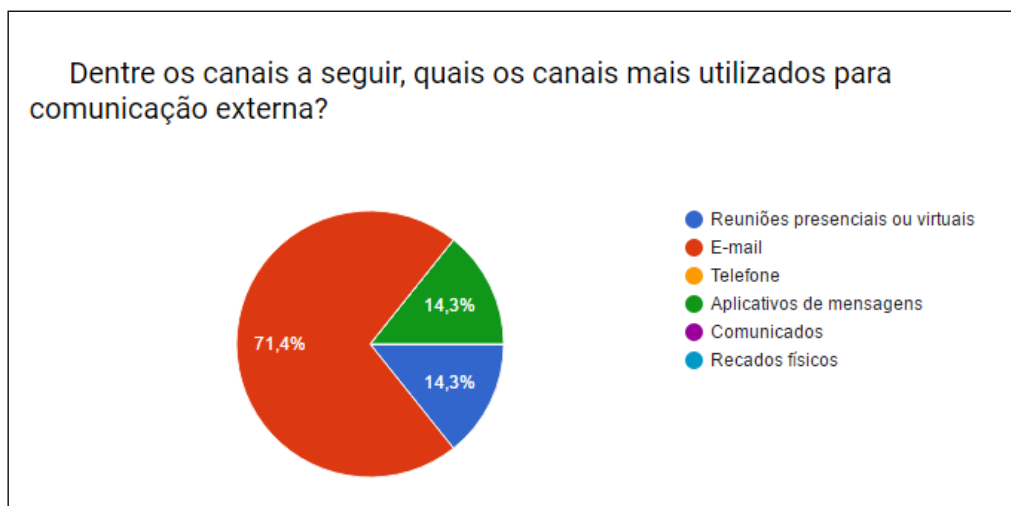


Figura 12 – Quais os canais mais utilizados para comunicação externa?

Fonte: Autora (2017).

Os *emails* e aplicativos de mensagens agem de maneira mais informal entre as partes, podendo se utilizar de envios de documentos necessários, suas informações podem serem relidas, podendo ser analisadas novamente e como forma de comprovação do que foi acertado.

Na Figura 13 são demonstrados os canais mais utilizados para a comunicação interna das organizações, onde 42,9% parte de reuniões presenciais ou virtuais, 28,6% por recados físicos, temos o telefone com 14,3% e os outros 14,3% utilizam de aplicativo de mensagens

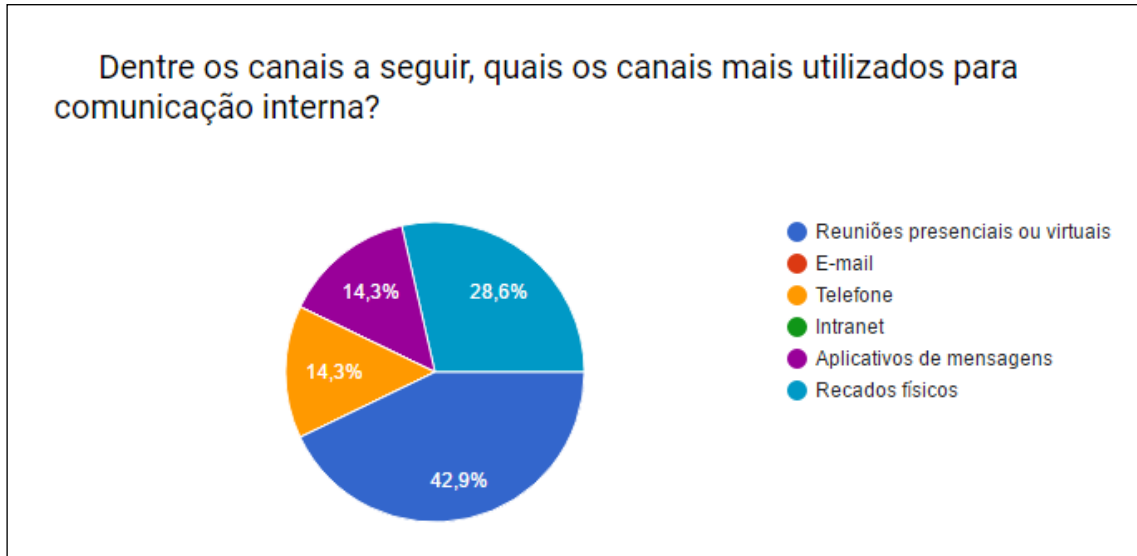


Figura 13 – Quais os canais mais utilizados para comunicação interna?

Fonte: Autora (2017).

Esta análise verifica a falta de canais utilizados que contenham formalidade dos dados repassados. Apesar da maioria dos canais possuírem um *feedback* instantâneo, a possibilidade de dispersão de informações é alta. Esta foi uma questão levantada em entrevista pelos arquitetos, as informações geralmente quando não registradas entre membros da organização, são esquecidas ou não repassadas para quem é de interesse.

De acordo com a Figura 14, os fatores mais importantes na organização são, o escopo com 42,9%, a comunicação com 28,6%, o prazo com 14,3%, e outros 14,3% acreditam que o custo é mais relevante.

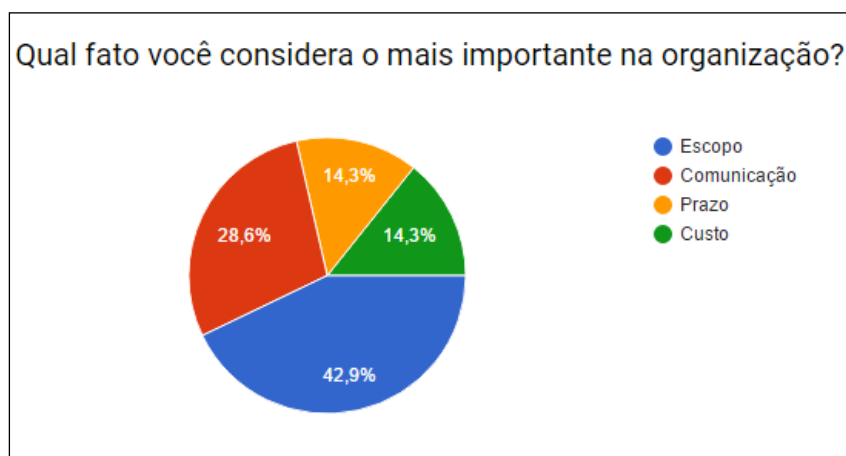


Figura 14 – Fato considerado mais importante na organização.

Fonte: Autora (2017).

Como visto no referencial teórico, uma das habilidades essenciais para um gestor de projeto é a comunicação, e este dado, apesar de ainda pequeno, demonstra relevância entre os fatores prazo e custo.

Segundo a Figura 15, 57,1% dos respondentes afirmam que a comunicação com o cliente é regular e efetiva, outros 42,9% disseram que ela age de forma ocasional, e nenhum dos respondentes citou ausência de comunicação com os clientes.

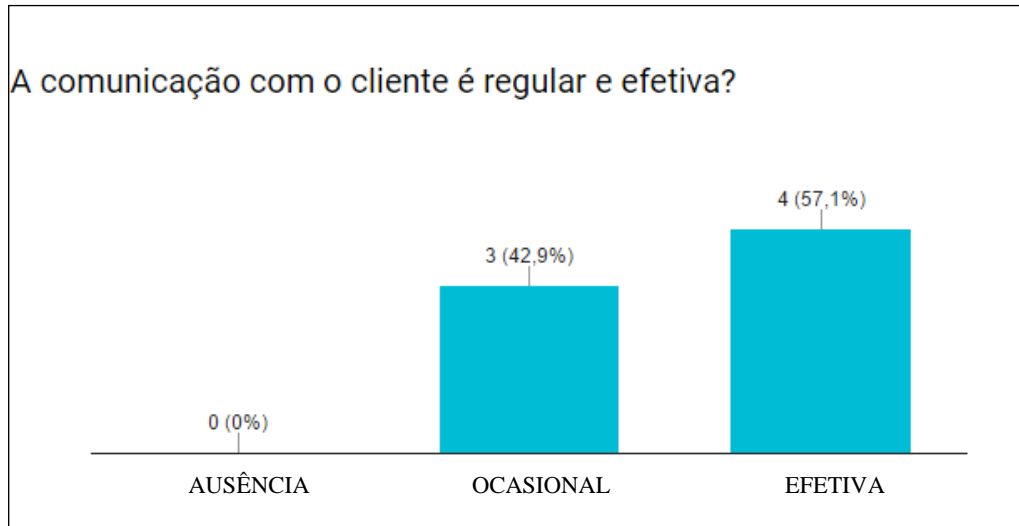


Figura 15 – A comunicação com o cliente é regular e efetiva?

Fonte: Autora (2017).

Visto anteriormente em teoria, o fluxo intenso e constante de informações demonstra ponto positivo de um planejamento de qualidade.

Segundo a figura 16, a linguagem normal é utilizada por 85,7% das empresas estudadas, contra 14,3% das que utilizam de linguagem culta.

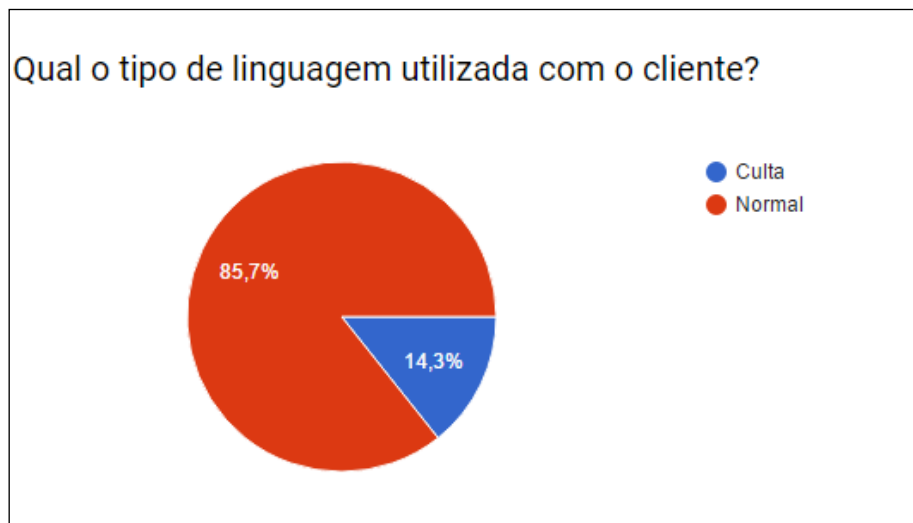


Figura 16 – Tipo de linguagem utilizada com o cliente.

Fonte: Autora (2017).

Apesar da linguagem culta ser considerada padrão pelas normas linguísticas, a linguagem normal é compreendida pelo público em geral, mesmo quando ocorre de uma explicação usar de elementos técnicos, a forma como é transmitida a mensagem é facilmente interpretada.

De acordo com a Figura 17, a falta de comunicação, para 71,4% dos respondentes, gera retrabalho, e para outros 28,6% gera perda de tempo.



Figura 17 - A falta de comunicação gera o que?

Fonte: Autora (2017).

Como analisado na teoria, a comunicação é imprescindível para o equilíbrio de todos os setores de uma organização.

Com base na Figura 18, 42,9% percebem o resultado com a satisfação dos clientes, 28,6% observa com o relacionamento saudável entre membros da organização, já 14,3% escolheram o efeito sobre o relacionamento saudável entre organização e público externo, e os demais 14,3% pela indicação de novos clientes. Mais de 70% das respostas tratou da importância dos clientes externos.



Figura 18 - Como a empresa percebe os efeitos e resultados de uma comunicação eficiente?

Fonte: Autora (2017).

A comunicação eficiente pode agir positivamente e causar diversos efeitos para a empresa.

Conforme a Figura 19, apenas 14,3% das pessoas responderam que as reuniões, tarefas e decisões são sempre documentadas e enviadas as partes interessadas. Outros 71,4% concordam que esta prática ocorre nos escritórios ocasionalmente, e por fim, 14,3% dos respondentes confirmam que a formalidade de informações não acontece.

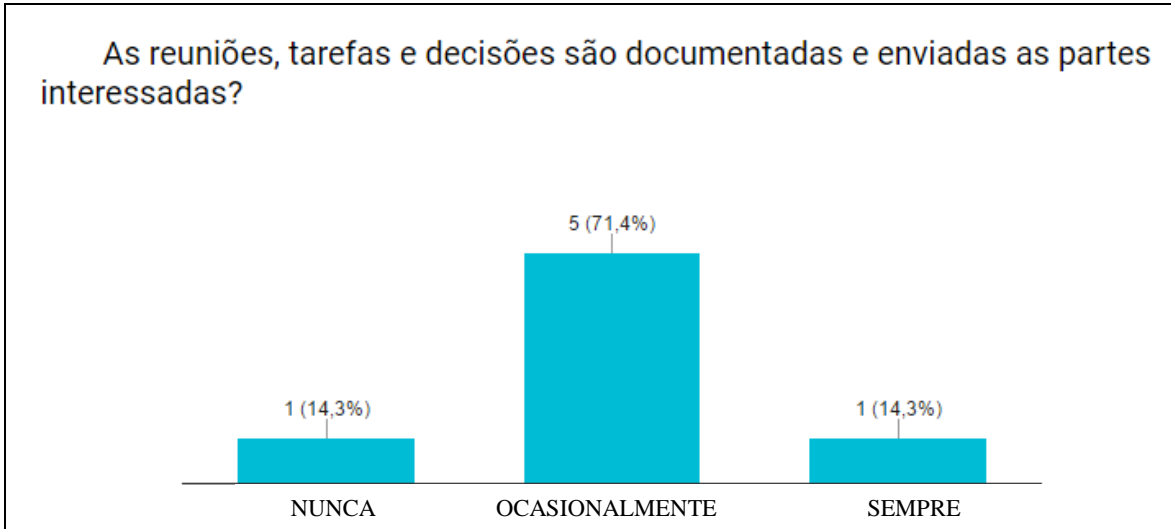


Figura 19 - As reuniões, tarefas e decisões são documentadas e enviadas as partes interessadas?

Fonte: Autora (2017).

A pesquisa de satisfação com os clientes pós serviços prestados é feito apenas por 14,3% das empresas em estudo, contra 14,3% que raramente a fazem, e 71,4% que não utilizam esta prática, de acordo com a Figura 20.

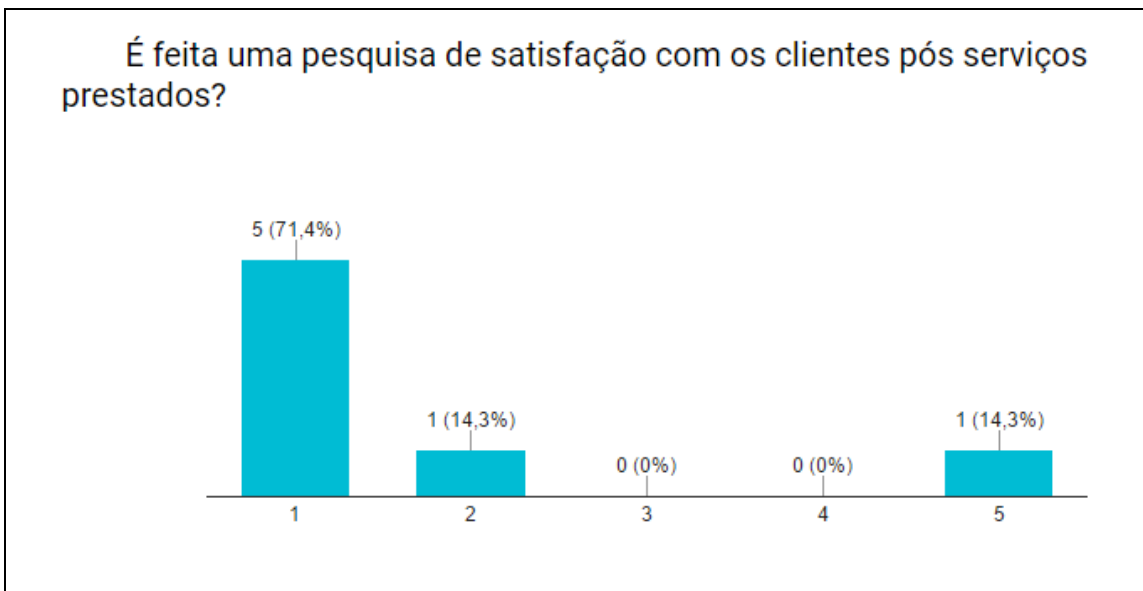


Figura 20 - É feita uma pesquisa de satisfação com os clientes pós serviços prestados?

Fonte: Autora (2017).

Esta ausência de base de dados de retorno, impede que a organização saiba em quais processos deve ficar mais atenta, a fim de desenvolver melhorias para atender as necessidades ou exceder a satisfação dos públicos envolvidos.

Na Figura 21, nenhum dos respondentes discorda totalmente ou em partes sobre a necessidade da empresa em utilizar de mais práticas de comunicação, 14,3% se mostrou indeciso na questão, outros 14,3% concordam em parte, e 71,4% dos questionados concordam totalmente.

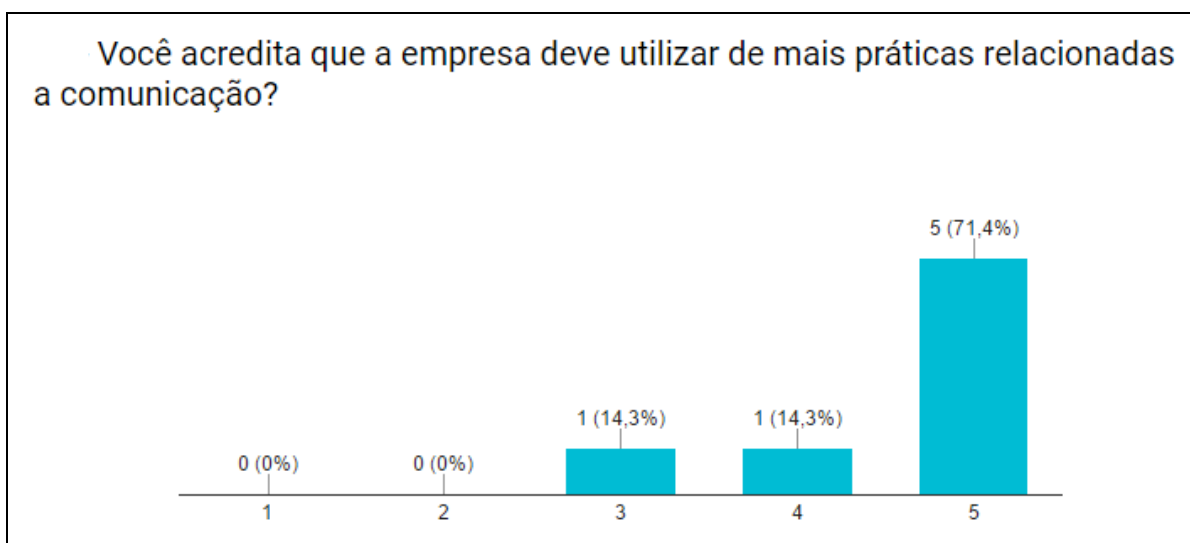


Figura 21 - Você acredita que a empresa deve utilizar de mais práticas relacionadas a comunicação?

Fonte: Autora (2017).

Dado este, demonstra que mesmo a comunicação sendo efetivamente regular, não significa que a informação esteja sendo transmitida da maneira correta e sem barreiras.

Analisando o referencial teórico estudado, percebe-se desvios entre a teoria e o que é aplicado no cotidiano dos escritórios estudados.

5 – CONCLUSÃO

Nesta presente monografia, se desenvolveu um estudo sobre a comunicação e assuntos relacionados voltados para o meio empresarial, e a satisfação dos clientes frente aos serviços prestados. Foram identificadas práticas para melhoria do desempenho dos processos. Dentre estas práticas, estão a análise do ciclo de serviço; o reconhecimento dos momentos da verdade, onde os clientes tendem a formar opiniões do serviço e da empresa; a pesquisa de satisfação dos clientes, a qual é importante para se obter dados que possam elevar a qualidade do escritório; manter o maior fluxo de comunicação; e a formalização de decisões. A partir da teoria, foi elaborado um questionário onde se avaliou a importância da comunicação nos escritórios de arquitetura, e as consequências da sua ausência ou ineficiência.

Aplicadas as questões e analisados os seus dados, foi possível verificar como problemas de comunicação ocorrem frequentemente nestes escritórios, independentemente da existência regular de troca de informações e das ferramentas disponíveis. Verificou-se também que a comunicação é um indicativo valorizado nos escritórios, mas não comumente colocado em prática.

Diante deste cenário, recomenda-se que a organização adote de práticas, anteriormente citadas, e invista em ferramentas, discutidas em conjunto com as partes interessadas, para contribuir com a melhoria do processo de gestão de comunicação. Além disso, toda a alta direção deve estar ciente dos resultados de desempenho, e todos os colaboradores devem saber seu papel na empresa.

Este trabalho retrata como o planejamento considerado desde o início, as ferramentas certas e as práticas constantes, podem agir assertivamente no reconhecimento da satisfação da empresa como um todo. O referencial teórico colaborou para o entendimento dos elementos de comunicação empresarial, tema que participa de toda metodologia de pesquisa, e os dados originados servem de apoio para proposição de medidas e melhores condutas.

Se propõe outras explorações de pesquisa, a partir deste presente trabalho:

- Desenvolvimento desta monografia aplicada em um maior número de empresas ou outros setores de trabalho, como da Construção Civil;
- Aplicar as sugestões expostas e obter análises de desempenho, junto ao público interno e externo.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10004: Gestão da Qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para monitoramento e medição**. Rio de Janeiro: 2013.

ALVES, Plínio de Melo. **Gerenciamento da comunicação em projetos: Estudo de caso de uma empresa de Metais**. Minas Gerais, 2008. VI, 36 p. 29,7. EPD/UFJF.

BRONDANI, Roberta Ferreira; BARROS, Karla Lauane. **Comunicação Corporativa: A importância da comunicação na gestão das empresas**. *X Conferência Brasileira de Mídia Cidadã e V Conferência Sul-Americana de Mídia Cidadã*. Bauru, abril 2015.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 9ª ed. São Paulo: Best-Seller, 302p. 2003.

CAU/BR. **Número de Arquitetos e Urbanistas atuantes no país cresce 12% em 2013, de acordo com o CAU/BR**. Disponível em <http://www.caubr.gov.br/>. Acesso em Março/2017.

CHAVES, Lúcio E. et. al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

CHENG, Lin Chih [et al]. **QFD: planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto; NETO, Edgard P.C. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Teorias e modelos de comunicação**. 2. Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

KOONTZ E O'DONNELL. **Fundamentos da administração**. 12 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

JUGEND, Daniel et. al. **Gestão de projetos: teoria, prática e tendências**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 180p. 2004.

MOLENA, Airton. **A Comunicação na Gestão de Projetos**. São Paulo, 110p. 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERLES, João Batista. **Comunicação: conceitos, fundamentos e história**. Mato Grosso do Sul, 2007. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/>. Acesso em Março/2017.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projeto (PMBOK)**. 5ª ed. Project Management Institute, 2013.

PMSURVEY.ORG 2014 Edition. **Project Management Institute**. Disponível em: <http://www.pmsurvey.org> . Acesso em Março/2017

SALOMÃO, Virgínia. **Dimensões e canais na comunicação da empresa**. Disponível em: <https://ovigilante.wordpress.com/2010/04/14/dimensoes-e-canais-da-comunicacao-na-empresa/> . Acesso em Março/2017

SCARPELINI, Marília. **Um panorama dos problemas existentes no mercado atual e a importância da gestão da comunicação durante o processo de projeto da construção civil**. 78 p. São Paulo, 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. Ed. São Paulo:Atlas, 2002.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni. 1996.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e de mídia**. Porto, 2006.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS; João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VAVRA, T. G., **Marketing de relacionamento** (Aftermarketing). São Paulo: Editora Atlas, 1993.

APÊNDICE – Questionário de entrevista

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS - 2017

QUESTIONÁRIO

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE
ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA

Nome: _____ Idade: _____

Formação: _____ Cargo: _____

Empresa: _____ Porte: _____

Tempo no Mercado: _____ N° de sócios: _____ N° funcionários: _____

01 - Volume de serviços da empresa?

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo	Médio	Alto

02 - São identificados problemas de comunicação na organização?

() Sim

() Não

03 - Quais os tipos de barreiras encontradas na transmissão de mensagens?

() Sobrecarga de informações

() Conflitos de interesses nas relações

() Linguagem inadequada

() Dispersão de informações

() Ausência de canais

() Falta de instruções

04 - Onde ocorrem com mais frequência as falhas de comunicação?

() Entre membros do projeto

() Entre clientes e membros do projeto

() Entre membros da organização

05 - Dentre os canais a seguir, quais os canais mais utilizados para comunicação externa?

() Reuniões presenciais ou virtuais

() E-mail

() Telefone

() Aplicativos de mensagens

() Comunicados

() Recados físicos

06 - Dentre os canais a seguir, quais os canais mais utilizados para comunicação interna?

() Reuniões presenciais ou virtuais

() E-mail

- Telefone
- Intranet
- Aplicativos de mensagens
- Recados físicos

07 - Qual fato você considera o mais importante na organização?

- Escopo
- Comunicação
- Prazo
- Custo

08 - A comunicação com o cliente é regular e efetiva?

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nunca | Ocasionalmente | Sempre |

09 - Qual o tipo de linguagem utilizada com o cliente?

- Culta
- Normal

10 - A falta de comunicação gera o que?

- Retrabalho
- Prejuízo
- Conflitos pessoais
- Perda de tempo

11 - Como a empresa percebe os efeitos e resultados de uma comunicação eficiente?

- Satisfação dos clientes
- Retorno de clientes
- Indicação de novos cliente
- Relacionamento saudável entre membros da organização
- Relacionamento saudável entre organização e público externo

12 - As reuniões, tarefas e decisões são documentadas e enviadas as partes interessadas?

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nunca | Ocasionalmente | Sempre |

13 - É feita uma pesquisa de satisfação com os clientes pós serviços prestados?

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Sempre |
| Nunca | | | | | |

14 - Você acredita que a empresa deve utilizar de mais práticas relacionadas a comunicação?

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo |
| Não concordo | | | | | |