



## CONCEPÇÃO DE COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DAS AÇÕES DE OBRAS A PARTIR DA TRADUÇÃO DE CONVERSAÇÃO EM TEXTOS

**Ricardo Rocha de Oliveira (1); Antônio Edésio Jungles (2)**

(1) Curso de Engenharia Civil – UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Cascavel, Brasil – e-mail: [rroliveira@unioeste.br](mailto:rroliveira@unioeste.br) e UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, Brasil – e-mail: [rroliveira@ecv.ufsc.br](mailto:rroliveira@ecv.ufsc.br)

(2) Departamento de Engenharia Civil - UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, Brasil – e-mail: [ajungles@gmail.com](mailto:ajungles@gmail.com)

### RESUMO

A comunicação é apresentada por vários trabalhos como um meio importante para construção e manutenção de interação produtiva entre equipes e para o sucesso da gestão de projetos, empreendimentos e obras. O trabalho tem como objetivo apresentar e discutir uma concepção relacionada à gestão de obras e a comunicação organizacional. Para atingir esse objetivo é realizada uma revisão bibliográfica sobre essas concepções e desenvolvido um estudo empírico, constituído de dois casos. Na conceituação são apresentados os principais elementos da abordagem: i) o processo de comunicação organizacional como fenômeno realizada por uma série de interações entre agentes em relação a um objeto; ii) o processo denominado de coorientação como unidade básica de análise da comunicação organizacional; iii) o modelo “texto/conversações”, ou seja, a organização como uma constante tradução de conversações em textos e de textos em conversações. Para demonstrar a utilização desses conceitos na gestão de obras, uma estrutura de pesquisa empregada em dois estudos de caso é apresentada. Os métodos da pesquisa são expostos, com a descrição do processo de coleta e as formas análise dos materiais obtidos, com base na análise de conversações. De forma a demonstrar um caso concreto de uso dos conceitos, é realizada uma discussão através da seleção, transcrição e análise de um episódio, uma conversação ocorrida durante uma reunião de planejamento de uma obra. A partir da transcrição do episódio demonstra-se como um evento comunicativo possibilitou a tradução das conversações em uma compreensão coletiva de uma situação específica, no caso selecionado, um novo plano da obra. Como resultado da análise do episódio observa-se como a conversação permitiu a transformação dos diversos agentes em um ator coletivo, um texto, com a definição de como a organização irá tratar da situação.

Palavras-chave: comunicação; obra; organização; gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da comunicação organizacional a partir de uma visão mecanicista, como uma ferramenta que viabiliza o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais tem dominado a discussão na área de gestão de obras da construção civil. Wikforss e Löfgren (2007) consideram que de forma geral as pesquisas e a teoria na área de gestão da construção civil tratam a comunicação a partir de aspectos técnicos de manuseio de informação, classificação e padronização de dados. Esses autores consideram que as perspectivas para o estudo da comunicação na construção civil devem incluir pontos de vista organizacionais, de forma a compreender adequadamente os processos de colaboração e interação social. Por outro lado se observa na literatura sobre comunicação organizacional um crescente interesse e o desenvolvimento de diferentes concepções no estudo das organizações como construções discursivas, em que a linguagem usada no ambiente de trabalho se destaca através da consideração das conversações e dos textos organizacionais (FAIRHURST e PUTNAM, 2004).

O presente artigo busca contribuir nessa discussão, a partir da apresentação de uma conceituação da gestão de obras na construção civil e sua relação com a comunicação, a partir da perspectiva da Escola de Montreal de comunicação organizacional (CASALI, 2009). Além da conceituação sobre gestão de obras e comunicação, o trabalho apresenta resultados de uma pesquisa realizada na construção de um empreendimento habitacional, através da exposição de um episódio ocorrido em uma reunião de planejamento operacional. A análise das conversações entre os agentes responsáveis pela gestão da obra permite a observação da utilização da linguagem e da construção de uma compreensão da situação específica, uma sequência de atividades a serem executadas. Dentro do processo de análise é descrita a emergência da organização temporária da obra como um ator coletivo, resultado de um processo de coorientação e da tradução de conversações em um texto, elementos da teoria da comunicação organizacional da Escola de Montreal.

## 2 CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS

### 2.1 Construção civil e gestão

A indústria da construção civil é organizada em projetos (empreendimentos ou obras) e a teoria e a prática da gestão nesse setor é influenciada intensamente pelos conceitos e técnicas da área denominada internacional em inglês como *Project Management* (BALLARD, 2000). Em português a área de conhecimento é denominada de administração de projetos, gerenciamento de projetos ou gestão de projetos, como conceitos praticamente equivalentes. Para Lundin e Söderholm (1995) projetos são organizações temporárias caracterizadas por quatro elementos (definidos por palavras iniciadas com a letra “T”): tempo, tarefa, time (grupo) e transição. As organizações permanentes diferem dos projetos ou organizações temporárias devido serem mais definidas por sobrevivência ao longo do tempo (em vez de um trabalho temporário), objetivos (em vez de uma tarefa específica), estrutura organizacional (em vez de time/grupo) e por um processo produtivo e contínuo desenvolvimento (em vez de processos caracterizados por transição, ou seja, início, desenvolvimento e término). Turner e Müller (2003) destacam três características compartilhadas por todo tipo de projeto: i) É único: nenhum projeto antes ou depois será exatamente o mesmo; ii) É realizado sempre por novos processos: nenhum projeto antes ou depois irá usar exatamente os mesmos processos; iii) É transitório: tem um começo e um fim.

A partir da última década do século XX, alguns autores têm criticado a visão dominante da gestão de projetos. Em um artigo de 1995, Packendorff apresenta projetos e gestão de projetos, a partir de uma compreensão diferenciada das principais correntes, baseadas em guias como o PMBOK (PMI, 2004). Para esse autor, projeto deve ser compreendido como uma organização temporária: um curso organizado (coletivo) de ação, com o objetivo de criar um processo não rotineiro e/ou um produto não rotineiro, com um ponto pré-determinado no tempo, ou estado condicionado pelo tempo enquanto organização, ou ainda com uma missão coletivamente esperada para cessar de existir. Com essa posição, Packendorff (1995) defende que os projetos devem ser pesquisados em termos de cultura, concepções, relações com ambiente, processos longitudinais, entre outros pontos, em vez de serem estudados simplesmente quanto ao cumprimento de objetivos. Nessa concepção considera o projeto

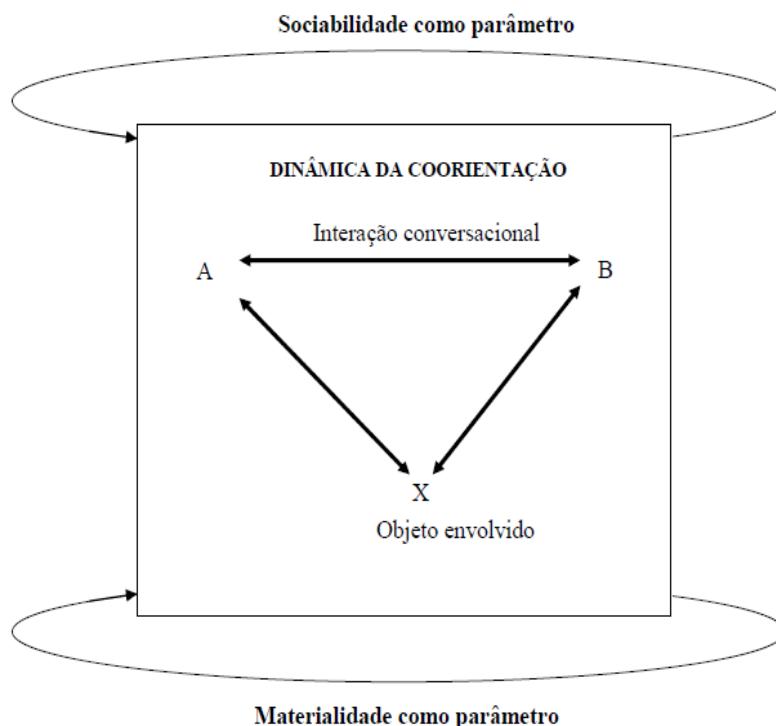
não como uma ferramenta ou um meio de atingir elevados níveis de desempenho, mas sim como uma organização temporária, uma agregação de indivíduos temporariamente reunidos para buscar uma causa comum.

## 2.2 Comunicação como um processo de tradução de conversações em textos

Após a revisão de conceitos na área de comunicação considerou-se a proposta de desenvolvida pelo canadense James Taylor e seus colaboradores, denominada de Escola de Montreal de Comunicação Organizacional (Casali, 2009), como uma forma adequada e ainda não explorada no estudo dos arranjos denominados projetos na construção civil. Essa abordagem é coerente com a visão de organização temporária e de projetos como uma construção social, utilizada no trabalho. Na concepção da Escola de Montreal, Casali (2009) considera “o processo de comunicação organizacional como uma série de interações entre agentes em relação a um objeto, as quais constroem a realidade social à medida que definem as relações entre sujeitos, bem como as relações sujeito/objeto”.

Para Putnam e Cooren (2004) essa orientação apresenta a concepção da organização formada como um discurso de duas formas: como conversações ou atos comunicativos dos agentes e como textos que refletem as práticas de construção de significados e hábitos dos membros da organização. Como uma forma de vida específica, organizações podem ser analisadas através dessa dinâmica, essencialmente entre as conversações e textos que formam redes de coorientação. Conversações constantemente geram novos textos organizacionais, que retornam como base para conversações subsequentes. O processo organizante ocorre quando os membros se orientam para objetivos compartilhados, e a organização emerge da identidade coletiva dos membros.

Taylor (2004) e Casali (2006) apresentam esse modelo como um processo de coorientação (Figura 1): assume-se que o uso da linguagem produz organização e, por meio de conversações, a comunicação torna-se uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social. Neste modelo, A e B são sujeitos comunicadores e X é o objeto material e/ou social, e esses três agentes exercem papéis equivalentes no processo de comunicação. As interações humanas possuem sempre um objeto material/social (quem fala, fala de alguém ou de algo). Na dinâmica A-B-X, os mundos objetivos e subjetivos interagem. Ao se comunicar, os sujeitos recorrem a um universo lingüístico que permite a leitura e interpretação dos objetos materiais e sociais.



**Figura 1** - Coorientação através da conversação como a unidade relacional essencial da organização  
(Adaptado de Taylor, 2004 e Casali, 2006)

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Delineamento geral do estudo**

O artigo apresenta parte dos resultados de pesquisa desenvolvida em Florianópolis – SC – Brasil, junto à UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), por meio de dois estudos de caso. Essa pesquisa desenvolve um modelo conceitual da relação entre os fluxos comunicativos e a gestão de obras. Nas obras dos estudos de caso os pesquisadores participaram de um conjunto de reuniões de planejamento da obra nos níveis tático (médio prazo) e operacional (curto prazo), realizadas antes e durante o período de construção. Nos dois estudos de caso o período das reuniões de médio prazo era de três meses e as de curto prazo realizadas semanalmente.

Os dois casos da pesquisa são constituídos de estudos longitudinais de longo prazo, estudos realizados durante todo o ano de 2008 e no primeiro semestre de 2009, através de observação direta nas reuniões de planejamento de obras de empreendimentos constituídos de prédios de apartamentos residenciais para população de baixa renda, realizados na região metropolitana de Florianópolis – SC - Brazil. Esses projetos eram viabilizados com utilização de recursos de programas de financiamento do Governo Federal do Brasil. Os dois estudos de caso apresentaram uma configuração semelhante, na forma de concepção e realização da pesquisa e coleta de dados de campo, composto pelas seguintes etapas: 1) Coleta de informações sobre os empreendimentos e as organizações responsáveis pela concepção do projeto e execução da obra; 2) Coleta de documentação e participação em reuniões de planejamento, antes do início da obra, para compreender e registrar as decisões principais e os detalhamentos existentes antes do período de construção, em relação aos planos da produção previstos; 3) Participação e registro das reuniões de médio e curto prazo realizadas ao longo da execução da obra; 4) Proposição e implantação de melhorias nos processos de planejamento. Antes do início da obra, obteve-se um conjunto de documentos e foram registradas as intenções dos responsáveis pelo processo de planejamento da obra, quanto aos aspectos chave dos planos da produção, tais como lógica de execução prevista (plano de ataque, ritmos de produção, sequências, zoneamento da obra) e programação inicial de recursos e prazos. A participação nas reuniões de médio e curto prazo foi realizada por meio de observação estruturada, o que permitiu o registro e verificação dos fluxos comunicativos. Em todas as reuniões houve participação de membros da equipe de pesquisa e todas eram integralmente áudio-gravadas, para posterior análise.

#### **3.2 Análise de discurso e seleção de episódios**

A pesquisa se orientou no método utilizado por Donnellon, Gray e Bougon (1986):

- 1) Descrição do contexto em que ocorrem os processos de comunicação, em termos de funções, atores, questões e sequência de eventos;
- 2) Amostragem teórica de um conjunto de episódios de comunicação ocorridos na gestão da obra em estudo;
- 3) Transcrição do processo de interação e textos gerados;
- 4) Análise da transcrição, de forma a identificar segmentos de interação em que os membros do grupo em estudo demonstram mudança na sua interpretação dos eventos;
- 5) Análise do processo de comunicação, associado ao movimento do grupo em direção à constituição do texto compartilhado.

Após a gravação de cada reunião havia uma análise e divisão do período de sua realização em episódios, com identificação de tópicos. Após esse processo, os episódios de conversações diretamente relacionados à organização do processo de produção da obra eram selecionados para análise (ver figura 2). Para o presente artigo foi selecionado um episódio ocorrido no estudo de caso 2, que envolvia o plano de ataque previsto antes do início da obra, com alteração na seqüência das atividades a serem executadas nas semanas seguintes. Dentro das orientações dos métodos de análise de discurso, primeiro se faz a transcrição desse episódio selecionada como representativo de um fenômeno que se quer explorar. A partir do contexto inicial conhecido, da análise dessa transcrição juntamente com a gravação original e por meio de triangulação com demais evidências obtidas na coleta de campo, tais como fotos e documentos, é feita uma análise. Essa análise ter por objetivo explorar com profundidade a relação desse segmento de conversa com textos anteriores, bem como compreender como através da interação, em um determinado momento, os agentes responsáveis pela obra constroem um novo

significado, ou seja, um novo texto a partir das falas e passam a orientar suas ações com base nessa nova compreensão.

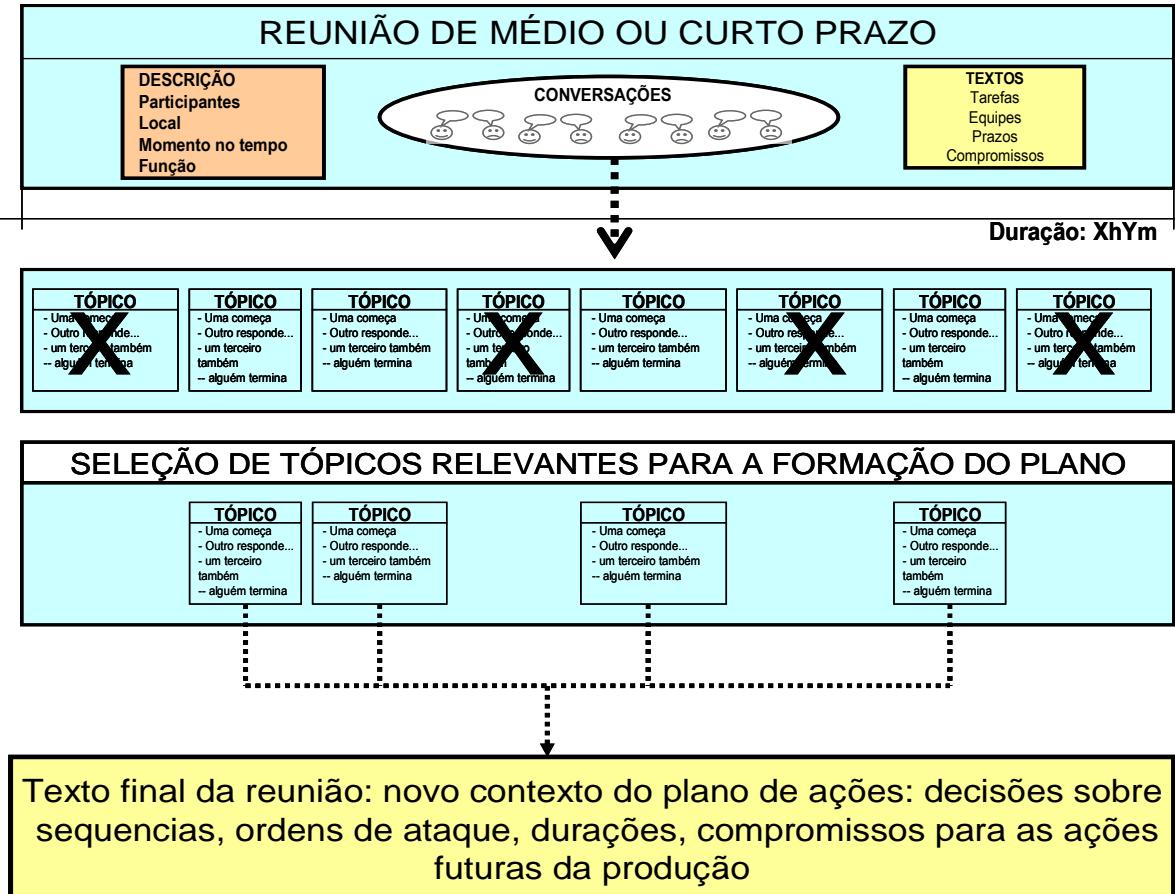


Figura 2 – Descrição da seleção de episódios e constituição dos textos de análise

### 3.3 Simbologia e regras de transcrição de conversações

No quadro 1 são demonstradas as regras de transcrição, baseadas em na simbologia utilizada em trabalhos de análise de conversação (PASSUELLO e OSTERMANN, 2007), e a transcrição do episódio é apresentada no quadro 2. Além do uso da simbologia, destacou-se palavras relacionadas às etapas da obra (em azul) e as referências aos blocos de apartamento (**sublinhado e negrito**) que se relacionam com a discussão da ordem de ataque. Há três participantes reconhecidos nas falas, identificados por siglas em cada uma das suas intervenções: ENG2.1 (Engenheira responsável pela obra, do estudo de caso 2), MES2.1 (mestre de obras – estudo de caso 2) e , ENG2.2 (Engenheira da empresa, participante da etapa prévia de planejamento e auxiliar na execução). Em um trecho as falas são inaudíveis, devido a problemas de ruído externo (linha 24 do quadro 2). Além dos atores reconhecidos na transcrição, também participaram da reunião uma estagiária de engenharia e o pesquisador.

Quadro 1 – Convenções utilizadas na transcrição

Símbolo	Representação
[texto]	sobreposição de falas
°texto°	fala mais baixa que o padrão normal
::	alongamento de som
=	falas coladas
(texto)	dúvidas na transcrição/inaudível
-	interrupção abrupta da fala

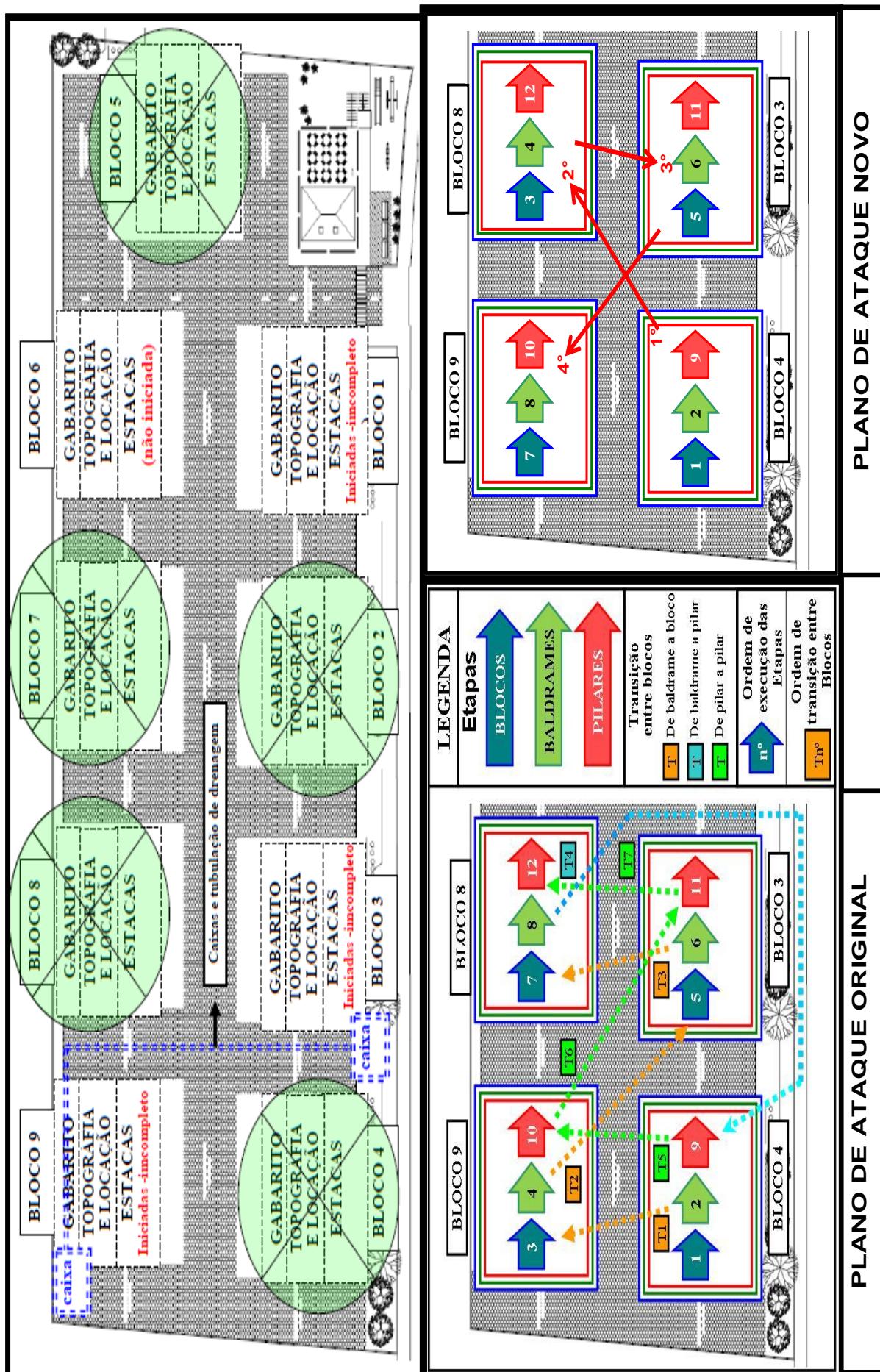


Figura 3 – Comparação do plano de ataque previsto com o alterado nas conversações da reunião de 03/10/2008

Quadro 2 – Transcrição de trecho 10 da reunião de 03/10/2008

Trecho 10 (até 2min.26seg)		
1	ENG2.1	Vamos pensar pro futuro. Semana que vem. O que a gente vai fazer semana que vem? Segunda-feira a gente <b>concreta</b> . Pode ser? [Aproveita pra <b>concretar</b> o <b>baldrame</b> .]
2	MES2.1	[Sim:::]. Tranquilo. Tá pronto. Se quiseres.
3	ENG2.1	[Só ataca aquilo lá.] Então ta.
4	MES2.1	[xxxx]. O que é que você quer que eu faça. Qual <b>fundação</b> ?-
5	ENG2.1	Pois é. Eu queria agora que tu fizesse a <b>oito</b> :::
6	MES2.1	A <b>dois</b> é uma que tá bem adiantada. Mas você [xxxxx]
7	ENG2.1	[A <b>dois</b> não vai] adiantar. Entendesse?
8	MES2.1	Uhum.
9	ENG2.1	Tu vai perder tempo assim. Tu vai fazer agora e vai abandonar ela- Só pro ano que vem.
10	MES2.1	Tá, então- Pra mim eu::::, como você quiser. Tudo igual pra mim-
11	ENG2.1	Acho que bota o <b>oito</b> . Agora o <b>oito</b> ele vai liberar.
12	MES2.1	Tá.
13	ENG2.1	E ai tu tem que botar eles (xxxx) pra fechar o <b>um</b> e depois o <b>estaqueamento</b> do <b>três</b> . Entendesse?
14	ENG2.2	É o <b>três</b> e o <b>nove</b> .
15	MES2.1	É que esse <b>três</b> ali::: é um problema sério. Sabe vai ter que cavar uma vala de quatro metros de altura, porque aquela lama que a gente aterrou se (a gente tivesse gasto) a máquina lá em cima. Vamos ter que fazer diferente então. Vamos ter que tirar toda aquela terra lá:: Olha:: Toda aquela terra tem que tirar primeiro.
16	ENG2.1	(xxxx) Mas em uma semana você tira tudo bem. Não resolve em uma semana?
17	MES2.1	Resolveria sim. Mas dai eu teria que ter:::: Como eu vou te dizer.
18	ENG2.1	Não tem que botar uma escavadeira, será?
19	MES2.1	É. Pensa uma escavadeira. Daí bota umas quatro caçamba. Tira rapidinho. "Um dia tira tudo"
20	ENG2.1	Meu como é que pode ter tanto material.
21	MES2.1	Também se tudo visse o tamanho da vala aberta
22	ENG2.1	"Meu Deus"
23	MES2.1	Mas ta funcionando tudo certinho. Já encheu. Já graças a chuva (xxxx)
24		<b>Inaudível (barulho de serra circular ao lado - 21 seg.)</b>
25	ENG2.1	Então. bloco <b>nove</b> é crítico. Por que não foi nem feita a <b>fundação</b> dele. Eu tenho que ligar pro homem. Falar com ele pra não atrapalhar:::: o andamento do negócio (da <b>fundação</b> ) aquele negócio do <b>estaqueamento pré-moldado</b> . Mas, o <b>nove</b> é crítico. Certo?
26	MES2.1	É.
27	ENG2.1	Então, o <b>nove</b> vai ser o último de todos para fazer. Vai ser feito lá em dezembro, vamos supor.
28	ENG2.2	Como assim em dezembro?
29	ENG2.1	Não, por que ele não fez nem o <b>estaqueamento</b> . Não vai decidir. [Não tem nem máquina. É]
30	ENG2.2	Ah ta. [Terminar em dezembro.]
31	ENG2.1	Então o bloco <b>oito</b> é o que ta livre agora, o <b>três</b> ta com esse problema ai do coisa
32	MES2.1	Ta. Só duas <b>estacas</b> , três. Agora são quatro. Que quebrou uma.
33	ENG2.1	É (xxxx) consegue entender tem que resolve em uma semana. Põe ele pra tirar aquele material lá então.
34	MES2.1	Ta. Então vou pegar lá então já-
35	ENG2.1	Porque daí a gente faz (outro) esquema. Daí-
36	MES2.1	Sim
37	ENG2.1	<b>O quatro. O quatro já ta fechando, vai pro oito, vai pro três e vai pro nove.</b>

## 4 ANÁLISE

### 4.1 Contexto inicial do evento comunicativo

Nessa fase da obra, a reunião operacional era realizada na sala do mestre de obras. De forma mais freqüente participavam uma engenheira designada pela diretoria entre as existentes no setor de engenharia como responsável pela obra, um mestre de obra, um a dois estagiários da empresa, além da equipe de pesquisa (um pesquisador e um auxiliar de pesquisa). Em algumas reuniões havia a presença de chefes de equipes de obra ou representantes de empresas de serviços terceirizados.

O episódio selecionado foi retirado da terceira reunião operacional, ocorrida cerca no dia três de outubro de 2008, cerca de um mês após o início da obra. Esse encontro foi iniciado às dez horas e quinze minutos e teve a duração de uma hora e dois minutos. O objetivo geral da reunião era de elaborar o plano de curto prazo da semana da semana seguinte e verificar problemas em relação aos materiais e outros recursos necessários à execução dos trabalhos definidos. O episódio iniciou após a avaliação da execução do plano de curto prazo da semana anterior, em que havia se identificado um desvio em relação ao plano de ataque previsto como elemento resultante do primeiro planejamento tático.

No período entre os meses de setembro e dezembro de 2008, correspondente à janela de tempo de médio prazo, estava previsto toda a conclusão de toda instalação do canteiro, todas as fundações e etapas de blocos, baldrames e pilares do pilotis de quatro blocos de apartamento, entre os nove edifícios previstos para o empreendimento. Essa meta de realização de quatro blocos contíguos era necessária para propiciar o imediato uso de grua na obra a partir do mês de janeiro, que seria locada entre eles e atenderia a distribuição de materiais necessários às etapas de estrutura de concreto armado e vedação em blocos de concreto. Para as etapas de blocos, baldrames e pilares do pilotis a empresa definiu apenas uma equipe de funcionários próprios, prevista para seguir uma ordem de execução das etapas e deslocamento entre blocos conforme demonstrado na figura 3 (mapa no lado esquerdo da parte inferior). Na parte superior dessa figura é apresentada a situação de algumas etapas que eram avaliadas durante a reunião quanto ao estágio de execução, no momento anterior ao episódio. Pela figura observa-se que a ordem de ataque prevista no plano tinha dificuldade em ser concretizada, devido a problemas com caixas e tubulações de drenagem na região dos blocos de apartamento nove e três. Quando da avaliação inicial para elaborar o plano, a execução dessas instalações era prevista para ser realizada rapidamente, em um prazo de cerca de duas semanas. No entanto, após o início dos trabalhos, verificou-se que a drenagem demandaria um tempo maior, devido a se precisar construir caixas de passagem maiores pelo volume de água que escoavam. Diante dessa situação, o mestre de obras durante a semana iniciou trabalhos na etapa de blocos de coroamento de estacas no bloco de apartamento dois, fora do escopo previsto no plano tático inicial. Nesse contexto é que ocorre o episódio de conversação.

### 4.2 Explicação geral da estrutura do episódio

No episódio ocorre principalmente um diálogo entre a engenheira responsável e o mestre de obras, sobre as tarefas a serem executadas na semana seguinte para definição do plano de curto prazo. Há algumas intervenções da segunda engenheira, que colabora em alguns momentos por conhecer os planos da obra. No início do episódio a engenheira confirma a concretagem da etapa de baldrame do bloco de apartamentos quatro (linhas 1 e 2). A partir da linha 4 esses atores passam a discutir as demais tarefas. A engenheira solicita que se faça a fundação (blocos) do edifício oito (linha 5). Na seqüência o mestre sugere que se façam as tarefas de blocos e baldrame nos prédios dois e um, devido a situação das tarefas precedentes (estacas) e por já ter iniciado as escavações dos blocos de coroamento de estacas no prédio dois. No entanto, a engenheira não concorda e reafirma a intenção de iniciar as tarefas no bloco de apartamentos oito, e que é acatado pelo mestre (linhas 7 a 12). Após essa definição, os dois passam a conversar sobre a sequencia das demais etapas, diante das dificuldades com as instalações de drenagem e sua consequência para se executar o estaqueamento, e com isso permitir a realização de blocos e baldrames dos prédios, para se atingir a meta definida no plano tático (linhas 13 a 23). Avaliada as atuais circunstâncias da obra, a partir da linha vinte e cinco a engenheira conversa com o mestre e define um novo plano de ataque. O novo plano é apresentado nas falas finais

do episódio, especialmente a linha trinta e sete. Esse novo plano de ataque é representado na figura 3, no lado inferior direito. A situação era interpretada pelos presentes na reunião como dentro dos limites possíveis de serem modificados no período de médio prazo, por se considerar que as etapas de blocos, baldrames e pilares de pilotis, previstas como meta para quatro blocos contíguos até o mês dezembro, seriam atingidas mesmo com a alteração. Destaca-se que essa nova ordem de ataque aos blocos, que alterava o plano original, não foi transformada em nenhum texto concreto, na forma de diagrama ou descrição escrita, mas foi efetivamente utilizada nas conversações seguintes e construção dos planos de curto prazo das semanas seguintes.

#### **4.3 Análise de questões de posicionamento e hierarquia**

Apesar da conversa objeto do episódio ser a organização das próximas etapas a serem realizadas na obra, observam-se elementos de desenvolvimento de hierarquia e de posicionamento nos relacionamentos entre os atores. Pode-se reconhecer uma influência mútua, mas a análise do episódio demonstra que a engenheira é a que define os textos que são as referências para as conversações futuras. Essa afirmação pode ser observada em pelo menos dois momentos no episódio. Primeiro, na definição do plano de curto prazo da semana seguinte, em que a engenheira ouve a sugestão do mestre para realizar etapas nos blocos dois e um, mas considerado o plano tático previsto, define outras tarefas. Um segundo momento é ao final do episódio, quando a engenheira, a partir da avaliação das circunstâncias do canteiro para executar as etapas futuras, é responsável pela criação de uma nova compreensão, estabelecida como um novo texto (linha 37). Ao atuar dessa forma, a engenheira nas conversações representa instâncias superiores (diretoria da empresa), origem das metas para o período do plano tático. Com isso esse processo de conversações entre os agentes de diferentes níveis hierárquicos define para a instância operacional limites na sua atuação em termos de alocar as tarefas às equipes de operários e empresas terceirizadas que atuam na obra.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo apresenta algumas contribuições na compreensão da gestão de obras e sua relação com teorias de comunicação organizacional, discurso e uso de linguagem em ambientes de trabalhos. Primeiro apresenta a discussão da base conceitual da gestão de obras, na área conhecida como gestão de projetos (*project management*), com uma orientação adotada por alguns autores de organização temporária e construção social para o projetos, em vez da visão técnico-estrutural, relacionada a ferramentas e técnicas de planejamento, e programação e controle de projetos. Em relação às teorias de comunicação organizacional, adota-se a perspectiva da Escola de Montreal, com destaque a alguns elementos básicos conceituais utilizados no trabalho (Casali, 2009): i) o processo de comunicação organizacional como fenômeno realizado por uma série de interações entre agentes em relação a um objeto; ii) a relação A/B/X e o processo de coorientação como unidade básica de análise da comunicação organizacional; iii) o modelo “texto/conversações”, ou seja, a organização emerge da constante tradução de conversações em textos e de textos em conversações.

Para demonstrar essa perspectiva na gestão de obras, o trabalho apresenta a metodologia desenvolvida em dois estudos de caso, na execução de empreendimentos habitacionais. Como exemplo, é feita a seleção e análise de um episódio de interação dos agentes participantes da organização temporária de um dos estudos de caso, de forma a demonstrar como um evento comunicativo (reunião operacional) possibilitou a tradução das conversações em uma compreensão coletiva de como tratar com uma situação específica, no caso a ordem de etapas a ser realizada no futuro próximo. A análise do episódio demonstra como por meio de recursos de linguagem ocorreu a emergência da compreensão coletiva e apresenta a transformação das conversações em um texto, com a definição de como o grupo responsável pela gestão da obra irá tratar da situação, da forma como foi definida por eles na interação. Com isso, o episódio mostra a construção do compromisso de um grupo com um curso de ações futuras, não como um processo racional, no sentido cognitivo, mas como uma questão de utilização de recursos de linguagem em um discurso, de forma a exercer influência sobre os demais agentes em relação às suas intenções. O episódio também possibilitou demonstrar não só o surgimento de uma compreensão dos atores em relação a um objeto (forma de execução da obra), mas também o desenvolvimento de questões de hierarquia e posicionamento entre os atores, a partir das influências mútuas ocorridas nas conversações para construção da compreensão coletiva.

## 6 REFERÊNCIAS

BALLARD, G. *The Last Planner System of Production Control*. PhD. Thesis. School of Civil Engineering, Faculty of Engineering, The University of Birmingham, 2000

CASALI, A. *Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2006

CASALI, A. *Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”*. In M. M. Kunsch (Org.) *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo*, (Vol. 1, cap. 6, pp. 107-134). São Paulo: Saraiva, 2009

DONNELLON, A., GRAY, B. e BOUGON, M. *Communication, Meaning, and Organized Action*. *Administrative Science Quarterly*, 31 (1), pp. 43-55, 1986

FAIRHURST, G. e PUTNAM, L. *Organizations as discursive constructions*. *Communication Theory*, 14 (1), pp. 5-26, 2004

LUNDIN, R. e SÖDERHOLM, A. *A Theory of the Temporary Organization*. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), pp. 437-455, 1995

PACKENDORFF, J. *Inquiring Into The Temporary Organization: New Directions For Project Management Research*. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), pp. 319-333, 1995

PASSUELLO, C. e OSTERMANN, A. *Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões*. *Estudos de Psicologia*, 12 (3). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. pp. 243-251, 2007

PMI (Project Management Institute). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newton Square, PA: Project Management Institute, 2004

PUTNAM, L. e COOREN, F. *Alternative Perspective on the Role of Text and Agency in Constituting Organizations*. *Organization*, 11 (3), pp. 323-333, 2004

TAYLOR, J. (2004). *Organizational communication: Is it a discipline?* *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* (Dutch Journal of Communication), 32 (1), pp. 3-10.

TURNER, J. e MÜLLER, R. *On the nature of the project as a temporary organization*. *International Journal of Project Management*, 21 (1), pp. 1-8, 2003

WIKFORSS, Ö. e LÖFGREN, A. (2007) *Rethinking communication in construction*, *ITcon*, 12, pp. 337-346, 2007