

GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE PROJETO DE INDÚSTRIA PETROLÍFERA DO ESTADO DE SERGIPE

Fernanda Mariella Torres Santos¹

RESUMO

A comunicação é utilizada por todos nós para fazer com que as informações sejam conduzidas para outras pessoas de forma clara e sem que haja dúvida no seu entendimento. Vários elementos constituem a comunicação e conjuntamente com outros fatores podem levar ao fácil entendimento ou a dificuldade no entendimento da informação. O Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) adota algumas práticas quando se trata da comunicação no gerenciamento de projetos, as quais permitem a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição das informações do projeto na forma e no prazo apropriado. Esse trabalho analisa as práticas do gerenciamento da comunicação adotadas por uma empresa petrolífera do Estado de Sergipe, tomando-se como referência as recomendações do PMBOK. Assim buscou-se, através da literatura recomendada, a avaliação do gerenciamento da comunicação no projeto estudo de caso, a fim de propor-lhe melhorias.

Palavras-chave: Comunicação; Informações; PMBOK; Gerenciamento de projetos.

ABSTARCT

Communication is used by all of us to make the information is conducted to others clearly and without doubt in your substantial. Several elements are communication and together with other factors can lead to easy understanding or difficulty in understanding the information. The PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), presented in Portuguese as a body of knowledge guide in project management, adopts some practical when it comes to communication in project management, which allows the generation, collection, distribution, storage, recovery and disposal of project information in the form and at the appropriate time. This paper analyzes the communication management practices adopted by an oil company in the state of Sergipe, taking as reference the PMBOK recommendations. So we sought, using the recommended literature, communication management assessment in the case study design in order to offer you improvements.

Key-words: Communication; Information; PMBOK; Project management.

¹ Técnica de Operação e produção – PETROBRAS. Formação em Engenharia de Produção – FANESE.

INTRODUÇÃO

Expressa na forma de fala, a comunicação constituiu-se como o mais importante meio de integração ou de dissensão, de colaboração ou de conflito, de cooperação ou de competição. No entanto, não se tinham como registrar o que era falado, limitando os registros de tais informações. Com o passar do tempo foram desenvolvidas formas de registros através de símbolos e desenhos, atualmente encontrados em sítios arqueológicos.

O marco histórico da comunicação escrita surgiu com a prensa de Gutenberg, entre 1438 e 1440, onde o mesmo aperfeiçoou os tipos móveis criados pelos chineses que foram os primeiros a imprimir livros que possibilitou a ampla divulgação da informação. Desde então surgiram outros meios de divulgação, diminuindo as distâncias e aumentando a utilização da mesma de forma eficaz.

A comunicação representa um aspecto extremamente amplo tanto na vida das pessoas como na das organizações. É usada pelos gerentes e administradores em boa parte do tempo de realização de seus trabalhos. Fazendo com que as organizações evoluam continuamente em vez de serem estáticas e permanentes. Toda essa energia organizacional é transmitida através de relações, processos e comunicações como meio de enfatizar objetivos comuns, estratégicos, compromissos e interações.

Para a realização de projetos, as pessoas envolvidas utilizam-se da comunicação, seja ela formal ou informal, para realizarem tarefas e cumprir os objetivos estabelecidos pelo projeto. Os gerentes precisam interagir com diversos grupos dentro do projeto e para isso deve definir exatamente que tipo de comunicação deve ser utilizada e que tipo de informação deve ser enviada para cada parte interessada.

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) destaca a importância de uma comunicação efetiva, pois os gerentes de projetos que obtiveram sucesso dedicam 90% do tempo em algum tipo de comunicação.

Pode-se verificar então que a realização de projetos bem sucedidos está diretamente ligada à boa comunicação, ou seja, deve ser aplicada sob diversos tipos e estilos, propiciando franqueza e clareza dentro da equipe do projeto e seus *stakeholders*.

Nesse contexto de importância do gerenciamento da comunicação como viabilizador da produção, reunião e armazenamento das informações que são necessárias para alcançar as expectativas dos *stakeholders*, esta pesquisa visa identificar como são levantadas as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas do projeto estudado, analisar as ferramentas e técnicas utilizadas no gerenciamento da comunicação do projeto estudado e propor melhorias no gerenciamento da comunicação do projeto em estudo.

O trabalho propôs-se a buscar o alargamento do estudo, analisando bibliografias diversas e metodologias de desenvolvimento utilizadas por indústria do ramo petrolífero no estado de Sergipe.

O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

De acordo com Chaves (2006), o gerenciamento da comunicação em projetos, estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida dos projetos e é vital para o sucesso dos mesmos. Afirma ainda que é de grande importância que as comunicações em projetos sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações completas, no momento adequado, e à disposição das pessoas certas para que realizem suas tarefas conforme o plano do projeto.

O PMI (2013) trata especificamente do gerenciamento da comunicação em projeto como uma área de conhecimento que inclui: os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas.

Os gerentes de projetos passam a maior parte do seu tempo se comunicando com suas equipes e *stakeholders*. Sendo assim, de acordo com PMI (2013), uma comunicação eficaz estabelece ligações entre as diversas partes interessadas no projeto, conectando ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento e perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.

Identificação das Partes Interessadas

Os projetos para serem bem sucedidos devem ter uma combinação de decisões, ações e estratégias eficazes. Eles, na maioria dos casos, são executados por equipes com vários papéis e responsabilidades, que se relacionam com vários grupos ou pessoas interessadas nos resultados do projeto (CHAVES, 2006).

Dentro desse contexto, identificar as partes interessadas é o processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e de documentar as informações que são relevantes a seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto. (PMI 2013).

De acordo com Chaves (2006), é necessária a verificação das relações das partes interessadas envolvidas, como também os seus envolvimento e papel no projeto e no processo de comunicação. Considera ainda que os stakeholders são associados sob as seguintes perspectivas:

- Em relação ao interesse no projeto;
- Em algum tipo de informação ou conhecimento para agregar ao projeto;
- Em responsabilidade funcional pelo projeto ou pelo seu produto;
- Em autoridade para aprovar despesas e aquisições e alocar recursos para o projeto;
- Em envolvimento sob perspectiva política da organização.

“É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas desde o início e analisar seus níveis de interesses, expectativas, importâncias e influências.”(PMI, 2013, p.206).

“Falhas na identificação ou do grau de importância das partes interessadas podem ocorrer até em projetos de grande porte e, quando acontecem, situações que acabam envolvendo as partes interessadas podem ser dramáticas.” (CHAVES, 2006, p.48)

Como na maioria dos projetos é grande a quantidade de partes interessadas, assim como a restrição de tempo dos gerentes de projeto, uma correta classificação dos *stakeholders* é de extrema importância.

Segundo PMI (2013), a análise das partes interessadas segue algumas etapas respeitáveis. Um ponto importante que se pode utilizar para a identificação das partes interessadas é através da opinião especializada da alta administração, outras unidades da organização, principais partes interessadas identificadas,

gerentes de projetos que trabalham com projetos da mesma área, especialistas no assunto da área de negócios ou do projeto, grupos e consultores do setor, associações técnicas e profissionais. Essa opinião pode ser consultada de maneira individual (reuniões) ou em formato de painel (discussão em grupo).

Outros fatores que são de grande importância e que os gerentes de projetos devem estar comprometidos em suas análises são os focos prioritários em custo, prazo e qualidade (CHAVES, 2006). Esses aspectos têm diferentes níveis de prioridade a depender da parte interessada envolvida.

Com a identificação das partes interessadas e realização das estratégias para seus gerenciamentos pode-se passar para a próxima etapa do gerenciamento da comunicação.

O Planejamento das Comunicações

Planejar as comunicações é o processo de identificar as necessidades de informações das partes interessadas e a determinação dos métodos para atender a essas necessidades (PMI, 2013). Esses métodos, segundo Chaves (2006), são um conjunto de estratégias de comunicação cuidadosamente elaboradas, criativas e, ao mesmo tempo, práticas.

A comunicação do projeto não deve ser somente resultado das ações do projeto durante sua realização. Ao contrário, ela deve ser planejada. De acordo com Verma (1995), a informação e a comunicação não podem ser realizadas ao improvisado e à intuição, caso seja assim não se pode alcançar o melhor desempenho no projeto.

Para se efetuar um planejamento das comunicações é necessário conhecer como é a estrutura organizacional do projeto e das organizações que dele dependem (Dinsmore, 2005). “As estruturas organizacionais variam de funcionais à projetizadas, com diversas estruturas matriciais entre elas” (PMI, 2013, p.31).

Na empresa orientada a projetos o gerente assume uma posição de prestígio, autoridade e responsabilidade. Também pode ser observado que todo ou quase todo o pessoal operacional está alocado em tempo integral ao projeto. A empresa é estruturada conforme o desenvolvimento dos seus projetos. Já na organização funcional a influência do gerente de projetos é muito limitada e o tempo que ele se dedica ao projeto é parcial. Em empresas que possuem estrutura

matricial, a pretensão é de maximizar as forças e minimizar as fraquezas das estruturas funcionais e projetizadas. Dentre as diferentes estruturas organizacionais, a comunicação será mais complexa no ambiente matricial (Dinsmore, 2005).

No planejamento das comunicações é necessário que se faça análise dos requisitos da comunicação, os quais determinam as informações das partes interessadas no projeto, e três fatores são considerados importantes na transferência de informações entre as partes interessadas: tecnologias, modelos e métodos utilizados para a comunicação. (PMI, 2013)

A Distribuição das Informações

“É o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme o planejado.” (PMI, 2013, p. 215).

De acordo Chaves (2006), o processo de distribuição da informação deve ser abordado tanto sob o ponto de vista das técnicas face a face, como através de ferramentas eletrônicas.

Atualmente o uso da tecnologia na disseminação das informações é tão importante que alguns dizem que as equipes que tem as melhores ferramentas eletrônicas do mercado para documentar o projeto, possuem também a melhor comunicação. (CHAVES, 2006). No entanto, para se implantar uma solução eletrônica eficaz, é preciso entender como implementar os processos. É através dos processos que as partes interessadas sabem do andamento do projeto e o gerente de projeto pode receber os *feedbacks*, trazendo sempre melhoria ao processo de comunicação.

O Gerenciamento das Expectativas das Partes Interessadas

As partes interessadas possuem várias expectativas sobre o resultado do projeto, variando desde o desejo de sucesso quanto o desejo de seu fracasso. É necessário conhecer e manter expectativas claras e alinhadas, sejam elas as do projeto com relação à participação dos *stakeholders*, sejam elas as dos próprios *stakeholders*. (VALLE, 2014, p.61).

Gerenciar as expectativas das partes interessadas é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender as suas

necessidades e resolver os problemas que possam ocorrer no decorrer do projeto. (PMI, 2013).

De acordo com o PMI (2013), esse gerenciamento ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto à medida que as partes interessadas entendem os benefícios e riscos do projeto. Assim, prevendo a reação das pessoas ao projeto, é possível obter ações para prevenir e minimizar os aspectos negativos.

Algumas habilidades interpessoais e de gerenciamento também serão usadas nesse contexto. (PMI, 2013). Tais habilidades “proporcionam ao gerente dados valiosos que o auxiliarão a conduzir o projeto de maneira mais efetiva e harmoniosa”. (VALLE, 2014, p.63).

O Reporte ao Desempenho

“É o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.” (PMI, 2013, p. 221). As partes interessadas precisam de informações periódicas e atualizadas da situação do projeto, e são os relatórios de desempenho que irão proporcionar aos interessados essas informações.

Esse processo é de extrema importância, pois é onde serão definidos os relatórios que irão para as partes interessada (*stakeholders*).

Para o PMI (2013) os relatórios mais elaborados podem incluir as informações de andamento (situação atual), informações do progresso (que foi feito até o momento), informações da previsão, revisão do desempenho, análise dos desvios (comparação dos resultados reais com o planejado) e análise das tendências.

ESTUDO DE CASO

Para a concretização desse artigo foi empregada a abordagem do problema de forma qualitativa e quanto ao procedimento metodológico utilizou-se um estudo de caso em empresa petrolífera no estado de Sergipe. As fontes de evidências utilizadas incluem: entrevistas qualitativas, observação/mapeamento do processo de gerenciamento da comunicação na empresa e fontes de literatura.

Visando alcançar o objetivo desse trabalho que consiste em identificar como são levantadas as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas do projeto estudado, analisar as ferramentas e técnicas utilizadas no gerenciamento da comunicação do projeto estudado e propor melhorias no gerenciamento da comunicação do projeto em estudo, foram cumpridos os seguintes passos: foram utilizadas as entrevistas pessoais e por telefone, para obtenção de explicações mais convincentes sobre os objetivos da pesquisa, foram aplicados também questionários pela sua facilidade de envio e obtenção de repostas, para este trabalho utilizou-se o correio eletrônico. O formulário foi o meio termo utilizado entre as entrevistas e os questionários, onde foram formuladas as respostas ditas oralmente.

As variáveis utilizadas na coleta de dados foram agrupadas conforme as etapas do processo de gerenciamento da comunicação.

As coletas de dados foram planejadas e obedecidas uma seqüência de acordo com as etapas do processo de comunicação, com o objetivo de facilitar o entendimento do entrevistado. Antes de iniciar tais coletas foi feita uma reunião com o gerente de projetos e os *stakeholders* mais próximos para informar sobre o conteúdo e objetivo da pesquisa.

Descrição da Empresa

A empresa utilizada como universo de estudo será a Petrobrás – Petróleo Brasileiro S.A.

A Petrobrás surgiu em 1953, com a edição da lei 2.004, com o objetivo de executar as atividades do setor de petróleo no Brasil em nome da União. Até 1997, a empresa detinha o monopólio das operações de exploração e produção de petróleo, bem como as demais atividades ligadas ao setor, à exceção da distribuição atacadista e da revenda no varejo pelos postos de abastecimento.

Em 1997, o Brasil através da Petrobrás, ingressou no grupo de 16 países que produz mais de 1 milhão de barris de óleo por dia. Atualmente a companhia está presente em 27 países. Em 2007 foi classificada como a 7 maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas em bolsas de valores. Além disso, no início de 2008, a Petrobrás foi reconhecida através de pesquisa da Management & Excellence (M&E) a petroleira mais sustentável do mundo.

O órgão de Exploração e Produção (E&P) da Petrobrás é responsável pela pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de óleo e gás natural dentro do território nacional. O E&P está estruturado na forma de unidades de negócio (Uns). Cada UN é responsável pela gestão de um conjunto de concessões exploratórias e de produção, instalações operacionais e administrativas, com apropriação de receitas e custos e responsabilização pelos resultados

A UN-SEAL é uma das unidades da Petrobrás que engloba os ativos de produção e exploração de Sergipe e Alagoas, destacando-se a produção do campo de Carmópolis, localizado no estado de Sergipe.

O campo de Carmópolis, o maior da unidade de negócios da Petrobrás de Sergipe e Alagoas (UN-SEAL) foi descoberto em 1963 e possui uma área de cerca de 140Km². Localiza-se no município de mesmo nome, estendendo-se por outras cinco cidades, entre elas Japaratuba e Maruim.

Em cada ativo de produção existe uma gerência denominada de Programação e Controle (PRGC), que é a gerência setorial responsável pelo gerenciamento de projetos no nível operacional da unidade. Essa gerência tem papel de escritório de projetos no nível do Ativo.

Análise dos Resultados

A Petrobrás – Petróleo Brasileiro S.A. apresenta como estrutura organizacional a forma matricial fraca. Como característica tem-se a usual designação ao gerente de projeto como coordenador, autoridade limitada do mesmo e dedicação parcial da equipe ao projeto.

A estratégia utilizada no gerenciamento dos projetos é estabelecida a partir da definição de uma equipe (comitê) que tem como um dos principais objetivos criar a base necessária para dar suporte aos projetos. Esta equipe é composta pelo coordenador de projeto, engenheiros, técnicos, fiscal da empresa e o preposto da empresa contratada.

Dentre as dez áreas definidas pelo PMBOK, o coordenador de um dos projetos identificou que são priorizadas as áreas de prazo, custo e risco, embora tenha perfeita consciência da importância das outras áreas, inclusive a de gerenciamento da comunicação.

Identificação das Partes Interessadas

De acordo com as entrevistas realizadas junto aos coordenadores de projeto e a alguns engenheiros, as partes interessadas são identificadas nas reuniões iniciais do projeto, incluindo-se a reunião de kick-off meeting. Nestas são feitas as identificações dos stakeholders, o papel de cada um e o que se espera dos seus trabalhos.

Além do que é inicialmente coletado na reunião de kick off meeting do projeto, seria interessante, tendo como referência a literatura estudada, que os interessados pelo projeto sejam classificados de acordo com seus interesses, a influência e o envolvimento com o projeto para facilitar o relacionamento do gerente do projeto com os mesmos.

Planejamento das Comunicações

Através de questionários buscou-se identificar as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do planejamento das comunicações dos projetos.

De acordo com a pesquisa foi verificado que através das reuniões iniciais e das experiências em projetos anteriores similares são identificados os requisitos de comunicação dos stakeholders. Pôde-se verificar desde então a utilização dos registros das partes interessadas e utilização dos ativos de processos organizacionais respectivamente, que são duas das entradas que o PMBOK sugere como importante. Desde já é importante frisar que mesmo o gerente de projeto afirmando a não adoção das práticas do PMBOK, indiretamente os projetos acabam utilizando os princípios do mesmo.

Ainda através da coleta de dados, foi identificado um plano formalizado de comunicação feito em planilha do Excel, em que há priorização das partes interessadas no projeto, bem como o agrupamento de suas funções e telefone para contato. De acordo com o gerente do projeto, foi informado que é muito importante inserir mais componentes no plano, porém o projeto inicia-se muito rapidamente, as cobranças são enormes, portanto não há tempo suficiente para complementar o plano de comunicação. O gerente do projeto ainda frisou que esse tipo de plano de comunicação gerado por eles é utilizado para todo e qualquer tipo de projeto de mesmo porte.

A depender da necessidade do projeto, a literatura sugere vários formatos de detalhamento do plano de comunicação. Seria interessante acrescentar alguns componentes, considerados básicos, no plano, como por exemplo, os requisitos de comunicação das partes interessadas, intervalo de tempo para distribuir essas informações, método ou tecnologia para transmiti-las e pessoa responsável pela comunicação. O mais importante disso tudo é que o plano consiga atingir o objetivo de sua essência, principalmente no que se refere à chegada das informações necessária às partes, nos prazos adequados.

Em pesquisa um gerente afirmou também que, sabendo-se quem são os interessados, faz-se um levantamento de suas responsabilidades para determinar os requisitos de comunicação. Nesta situação deve-se ter muito cuidado para não impor aos interessados as informações que esses devem receber. É importante que seja feito o planejamento da comunicação levando-se em conta o que os interessados querem de fato saber, deve-se discutir o plano com os mesmos, de tal forma que ao final o plano contenha realmente o fundamental, com o nível de detalhamento necessário para seus interessados.

Algumas tecnologias de comunicação são utilizadas para viabilizar a troca de informações no projeto, como o MS Project, Power Point e relatórios gerenciais. O importante no uso dessas tecnologias, segundo a literatura estudada, é que elas atendam a necessidade dos *stakeholders* no tempo certo, que eles tenham acesso a essas tecnologias e saibam utilizá-las.

Distribuição das Informações

Através das pesquisas identificou-se como são distribuídas as informações às partes interessadas no projeto.

A figura 1 apresenta os métodos de comunicação mais utilizados na distribuição das informações dos projetos:

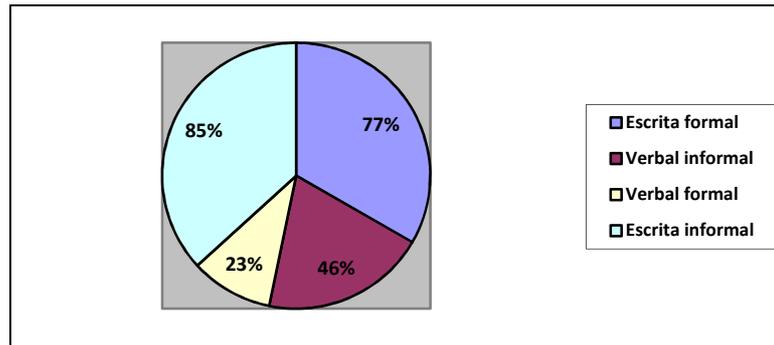


Figura 1: Métodos de distribuição das informações

Fonte: Elaborada pelo autor com base em questionário semi-estruturado

Dentre os métodos de distribuição mais utilizados pela equipes de projeto está a escrita formal (77%) que é usada nos registros, ou seja, nos planos de comunicação, no termo de abertura; verbal informal (46%) muito utilizado nas reuniões agendadas com as equipes; verbal formal (23%) usada em palestras e apresentações de andamento do projeto; e escrita informal (85%) em que se destaca o uso dos e-mails particulares e correio eletrônico da empresa.

De acordo com um Engenheiro de Equipamentos que faz parte da equipe de um dos projetos... “muitos desses métodos são utilizados conjuntamente, de maneira que haja um complemento e facilite na distribuição da informação.”

A indisponibilidade das informações contradiz à busca por projetos ágeis e que apresentam partilhas de informações entre os stakeholders. Para a filosofia estudada, cabe ao gerente decidir qual método de comunicação utilizar, tendo com base os requisitos de comunicação.

Verificou-se com as entrevistas que a distribuição das informações é realizada pelo coordenador de projeto, que através do fiscal recebe todas as informações necessárias. O fiscal por sua vez, diariamente, recebe um boletim eletrônico via intranet da empresa executora do projeto contendo todas as informações do dia anterior. Mensalmente ocorrem reuniões com alguns envolvidos no projeto para melhor esclarecimento do andamento do seu andamento. Esse é um fator que provavelmente facilitará o acompanhamento do projeto, porém, é necessário que o fiscal repasse toda informação recebida para os *stakeholders* de acordo com suas necessidades, e deve-se ter cautela para não acumular informações e tornar-se confusa quando repassada aos seus interessados.

Conforme a literatura estudada, aplicações web acessadas pela intranet e reuniões são poderosos meios de comunicação, podendo ser consolidador de todas as informações do projeto, permitindo um fácil entendimento.

A figura 2 apresenta as características das informações distribuídas na perspectiva dos entrevistados:

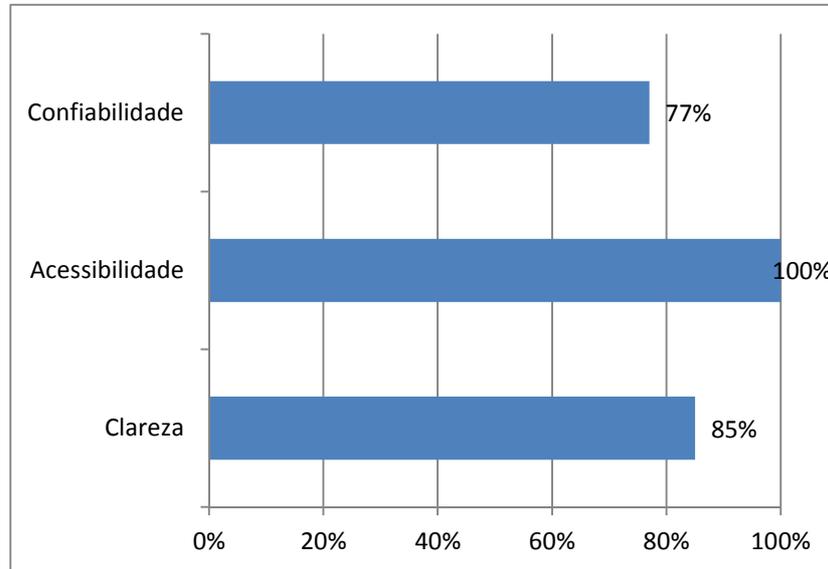


Figura 2: Característica das informações distribuídas

Fonte: Elaborada pelo autor com base em questionário semi-estruturado

De acordo com questionários distribuídos à equipe, constatou-se que 77% confiam plenamente nas informações que são repassadas para eles, os que não confiam afirmam que já receberam informações que não estavam atualizadas. Para o coordenador do projeto, isso se trata de um problema a ser resolvido, já que as pessoas têm o hábito de duvidar da veracidade e atualização das informações que recebem. Em relação à acessibilidade, 100% dos entrevistados têm fácil acesso as informações que são distribuídas. Quanto à clareza das informações, 85% consideram os dados informativos recebidos nítidos de entendimento.

É possível verificar com a coleta de dados o fácil acesso às informações, o que é extremamente importante para os trabalhos do projeto fluir com agilidade. Porém, um plano de comunicação é o elemento de partida para garantir os atributos das informações distribuídas.

Gerenciamento das Expectativas das Partes Interessadas

Identificou-se através de entrevistas, que nas etapas iniciais do projeto são realizadas reuniões junto com as partes interessadas para discutir os requisitos e restrições. O capital, os fornecedores de equipamentos e a mão-de-obra, foram os assuntos mais discutidos.

Além da reunião, também é utilizado como método de comunicação, o correio eletrônico. De acordo com um coordenador do projeto "... mesmo sendo discutidas as expectativas dos *stakeholders*, alguns projetos realizados por nossa equipe já tiveram que ser modificados quando em execução, trazendo muito transtornos."

Algumas habilidades interpessoais e gerenciais foram identificadas nos coordenadores ao resolver assuntos relacionados às mudanças no projeto: solução de conflitos e habilidades de negociação.

De acordo com um gerente de projeto "... as habilidades de solução de conflitos são muito importantes, pois opiniões contrárias podem gerar resultados positivos ou negativos e o que realmente nos interessa é o primeiro."

Analisando a literatura, esta enfatiza algumas habilidades que são importantes para os gerentes de projeto. De fato, as preocupações do dia-a-dia, as ambigüidades e os problemas são tão grandes que estes devem estar bem preparados para assumir os desafios, sendo as habilidades interpessoais características que dão base aos gerentes de projeto.

De fato, recorrendo-se a literatura é fácil perceber que é primordial as habilidades gerenciais para executar as tarefas do projeto e adaptá-las às situações especiais de cada projeto.

Reporte ao Desempenho

Através de questionário identificou-se a preocupação por parte dos coordenadores em controlar e monitorar o projeto, por meio da coleta e distribuição das informações sobre o seu desempenho. Em alguns projetos essas avaliações têm periodicidade mensal ou em qualquer momento quando requerida pelo coordenador. São feitas através de reuniões presenciais, onde participam o gerente de projeto, o engenheiro e o preposto da empresa contratada. São discutidos assuntos referentes ao status do projeto, andamento de cronograma, desembolso,

análise crítica dos desvios e planos de ação para tratamento. Durante entrevista foi percebida a dificuldade por parte de alguns coordenadores de projeto em preparar os relatórios de desempenho, porque muitas vezes deixam para fazê-lo um dia antes da reunião de acompanhamento, gerando assim relatórios incompletos. A literatura ressalva a importância das informações de desempenho para demonstração da situação e do progresso, portanto deve ter a preocupação de uma boa elaboração para não causar falsas expectativas.

As ferramentas e técnicas utilizadas para a análise de desempenho incluem a análise de variação, análise de tendência e análise do valor do trabalho realizado.

As requisições de mudanças não são freqüentes, e quando ocorrem os coordenadores não apresentam nenhuma dificuldade em avaliar, aprovar e atualizar os documentos referentes ao projeto

Dentre os formatos utilizados nos relatórios de desempenho dos projeto estão a curva S e o cronograma.

Tomando-se como base a literatura, cultivar as atualizações dos *stakeholders*, referente ao andamento do projeto, ou seja, se está dentro do planejado ou não, é de extrema importância para que todos se tornem bem envolvidos, devendo-se enfatizar ações principalmente relativas a prazo e custo. A utilização das reuniões mensais, desde que não se tornem obsoletas em relação ao andamento do projeto se faz necessária, dando-se ênfase às presenciais por obter muitos recursos a serem explorados, como a reação das partes, seus gestos de dúvidas e concordância, as interrupções, perguntas imediatas, ou seja, um envolvimento altamente esclarecedor.

Comentários Finais

A indispensabilidade de uma comunicação efetiva é fato no ambiente de projetos, pois as atividades incluídas no mesmo de uma forma ou de outra interagem com a comunicação da informação, seja para levantamento das necessidades e requisitos, para negociação, para posicionamento de desempenho do projeto, entre outros.

O gerenciamento da comunicação em projetos tem importância clara em atender questões como, por exemplo, de custos, prazos e qualidade, no entanto exigem cuidados no seu desenvolvimento e aplicação, requerendo-se o uso

contínuo dessas práticas pelos gerentes e sua equipe para desenvolvimento gradativo de habilidades e experiências.

Embora alguns não percebam, a comunicação está na essência de muitos acontecimentos do projeto, onde uma falha em termos de qualidade, por exemplo, pode estar intensamente ligado a um ruído na comunicação.

REFERÊNCIAS

CHAVES, Lúcio Edi. Gerenciamento da comunicação em projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERMA, Vijay. The human aspects of Project management – organizing projects for success. Project management institute, PA, 1995a. v. 1.

DINSMORE, Paul Campbell. Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto dentro do prazo e custo previsto. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

VALLE, José Ângelo Santos do. Gerenciamento de stakeholders em projetos. Rio de Janeiro: editora FGV, 2014.

GIDO, Jack. Gestão de projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)/Project Management Institute. 5.edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo. São Paulo: Saraiva, 2009.