

GESTÃO DE PROJETOS DE ENGENHARIA: GENERALIDADES, PLANO DE COMUNICAÇÃO

Lucas Pinto Valadares (1)
Sergio Antonio Amancio de Avila(2)
Orientador: Ítalo Coutinho (3)

RESUMO

O que abordamos neste trabalho, nos levou a ampliar nossos conhecimentos sobre a área de Gerenciamento de Projetos, para que em nossas vidas profissionais possamos realmente mudar nossa mente executiva do dia a dia para uma mente voltada a “Projetos”. A teoria sobre Gerenciamento de Projetos é bastante ampla e explicativa, dando-nos a chance de aplicarmos a teoria à prática diária, garantindo assim o sucesso dos projetos a serem desenvolvidos por qualquer um de nós. O Plano de Comunicação é essencial em qualquer organização, é básico para que se tenha sucesso em qualquer empreendimento. O nosso objetivo foi dar uma visão geral do Gerenciamento de Projetos, dando ênfase ao Plano de Comunicação, e apresentando um caso real de Plano de Comunicação em obra, esperando que possa ser útil aos que atuam nesta área.

Palavras-chave: Gestão de projetos, plano de comunicação, estudo de caso, prazo.

(1) Engenheiro - Engenheiro de Projetos Cíveis Industriais
Poente Engenharia
Graduado em Engenharia Civil
Universidade FUMEC
e-mail: lucasvaladares@ig.com.br

(2) Engenheiro – Coordenação da Produção Civil – ALREF U2
CCNE – Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S.A.
Graduado em Engenharia Civil
Faculdade de Engenharia do Triângulo Mineiro
e-mail: ser.avila@terra.com.br

(3) Engenheiro – Engenheiro Industrial Mecânico
Pós Graduado em Gestão de Projetos
CEFET - MG
e-mail: engenharia@saletto.com.br

Dezembro / 2007

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos na engenharia tem nos últimos anos procurado profissionais com habilidades diversificadas, tendo conhecimento específico e visão generalista para atender uma procura de mercado cada vez maior na diminuição de prazos, de custo e otimização dos recursos humanos e materiais.

O plano de comunicação é essencial em qualquer empreendimento, e/ou organização logo no início do projeto, visando evitar o surgimento de atrasos, atritos, aumento dos custos e desvio de escopo.

Sua aplicação em obras vem contribuir no sentido de auxiliar na divulgação e cumprimento de prazos, fazendo com que as pessoas tenham conhecimento de sua função naquilo que constroem e que fazem parte do empreendimento.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceitos

Conceito de gestão: Na definição do conceito gestão, existe algum consenso relativamente a que este deve incluir objetivamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, afim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Cabe a gestão a otimização do funcionamento das organizações através de tomada de decisões racionais e fundamentadas na escolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou um grupo em particular.

Conceito de projeto: Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo recursos envolvidos e qualidade.

Os projetos atingem todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma quantidade pequena de pessoas, ou milhares delas. Podem levar menos de um dia ou vários anos.

Para melhor ilustrar o conceito de projeto, pode-se usar o exemplo da construção de uma usina siderúrgica. Trata-se de uma obra complexa, constituída de diversas etapas que utilizam inúmeros recursos e que possui um prazo de conclusão. Além disso, a obra como um todo é não repetitiva, apesar de poder ser semelhante a outra já feita. Devido a essas características, o planejamento e o controle da execução de uma obra como esta exigirão um trabalho criativo da equipe constituída. Mesmo que essa equipe possua alguma experiência prévia semelhante, tal fato poderá ser de alguma valia na fase de planejamento, mas na fase de controle da execução os fatos se sucederão de forma a tornar o empreendimento único.

A definição de um projeto também pode ser “um esforço único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado que congrega e aplica recursos visando ao cumprimento de objetivos pré-estabelecidos”. (ARCHIBALD, 1976, p.5)

O que é gestão de projetos?

São técnicas e métodos de Administração, aplicados para estimar, planejar, e controlar atividades com o objetivo de alcançar um resultado final dentro de determinado prazo, custo e qualidade, a nível global da organização. (MARODIN; MYLIUS, 2006)

Os projetos atingem todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma quantidade pequena de pessoas, ou milhares delas. Podem levar menos de um dia ou vários anos.

2.2 Gestão de projetos na Engenharia.

O gerenciamento de engenharia sempre se nortearam nos conceitos de administração geral e nas ferramentas de planejamento para otimizar seus processos e reduzir o dueto prazo-custo. Não só bastasse a característica técnica existente nestes empreendimentos o planejamento e ordenamento das tarefas sempre garantiu o sucesso das empreitadas, sejam projetos de construção, inovação, ampliação ou meramente organizacionais.

Aplicar todas estas técnicas e habilidades no planejamento de atividades, no âmbito da engenharia, tem trazido satisfatórios resultados, obtidos principalmente de lições aprendidas, referenciais de custo-prazo, modelos de projetos, e otimização dos recursos humanos e materiais.

Sobre gestão de projetos, Ítalo Coutinho (2006) diz:

“Nos últimos cinco anos começamos a perceber a chegada do profissional de gestão de projetos, com habilidades diversificadas, conhecimento específico, mas com visão generalista. Percebe-se ainda que as organizações estão demonstrando a preocupação em otimizar cada vez mais seus processos e custos, utilizando da experiência de profissionais em gerenciamento de projetos.”

2.3 Guias para Gestão de Projetos – PMBOK

“PMBOK é um guia onde se descreve a somatória de conhecimento e as melhores práticas dentro da área de gerenciamento de projetos. Todo o conhecimento sendo neste guia é comprovado e não se restringe somente a práticas tradicionais, mas também às inovadoras e avançadas. É um material genérico que serve para todas as áreas de conhecimento, ou seja, tanto para construção de edifício ou processo de fabricação industrial, como para a produção de software. Um outro objetivo do PMBOK é a padronização de termos utilizados em gerencia de projetos.

Seção I – A estrutura do gerenciamento de projetos, fornece uma estrutura básica para o entendimento do gerenciamento de projetos.

Cap. 1 – Introdução, define termos-chave e fornece uma visão geral do restante do Guia PMBOK.

Cap. 2 – Ciclo de vida e organização do projeto, descreve o ambiente no qual os Projetos operam. Gerenciar as atividades do dia a dia do projeto é necessário, mas não suficiente, para garantir o sucesso.

Seção II – A norma de gerenciamento de projetos de um projeto. Especifica todos os processos de gerenciamento de projetos usados pela equipe do projeto para gerenciar um projeto.

(Pela relevância do conteúdo, optou-se por reproduzir na íntegra o texto a seguir.).

Descreve cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos necessários para qualquer projeto e os processos de gerenciamento de projetos que os compõem.

Seção III – As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Descreve as legendas dos fluxogramas de processo usados em cada capítulo de área de conhecimento e um texto introdutório aplicável a todas as áreas de conhecimento.

Cap. 4- Gerenciamento de integração do projeto.

Descreve os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, confinados, unificados, e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos (Abertura, desenvolvimento, planejamento, execução, monitoramento, mudanças e encerramento).

Cap. 5 – Gerenciamento do escopo do projeto.

descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. (Planejamento do escopo, definição do escopo, EAP, verificação do escopo e, controle do escopo).

Cap. 6 – Gerenciamento de tempo do projeto.

Descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto. Exemplificando : Ampliação da jornada de trabalho, aumento da produtividade com novas tecnologias, programação com a alocação reversa de recursos.

Cap. 7 – Gerenciamento dos custos do projeto.

Descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação, e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

Cap. 8- Gerenciamento da qualidade do projeto.

Descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.

(Níveis elevados de qualidade de produtos e serviços devem ser alcançados em virtude de concorrência e requisitos legais como saúde, segurança e

preservação ambiental).

O controle pode ser feito como: inspeções, diagramas de pareto, amostragem estatística, diagramas de fluxo.

Cap.9 – Gerenciamento de recursos humanos do projeto.

Descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Tendo como conteúdo a gestão de RH, ou seja, avaliação de desempenho, recrutamento, relações trabalhistas, retenções, saúde e segurança; habilidades gerenciais, ou seja, liderança, comunicação, negociação; e delegação, motivação, e desenvolvimento de resolução de conflitos.

Cap. 10- Gerenciamento das comunicações do projeto.

Descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, argumentação e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.

Cap. 11- Gerenciamento de riscos do projeto.

Descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.

Incluem com relação a seus objetivos: ameaças, oportunidades para aperfeiçoamento, riscos conhecidos, e riscos desconhecidos.

Cap. 12 – Gerenciamento de aquisições do projeto.

Descreve os processos que comprem ou adquiram produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.”

(PMBOK,PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004)

2.4 Outros modelos de gerenciamento de projetos

2.4.1 PRINCE 2

“Project IN Controlled Enviromment

Trata-se de padrão de gerenciamento de projetos criado pelo governo inglês, sendo uma metodologia da gerencia de projeto focada na organização, na gerencia e no controle. Cada processo é definido com: entradas e saídas chaves, objetivos a ser conseguidos, e atividades a serem realizadas.

O método divide projetos em estágios manageable para incentivar o controle eficiente dos recursos e da monitoração regular do progresso.

Etapas no framework de Prince2. Processo

1. Dirigindo um projeto. Etapas de que os membros de placa do projeto devem fazer exame para fornecer a sustentação e o steering eficazes sem a dedicação excessiva do tempo.
2. Começar acima de um projeto. Como qualificar idéias iniciais e apontar uma placa do projeto que representa interesses do usuário, do fornecedor e de negócio.
3. Iniciando um projeto. Como qualificar inteiramente um projeto para o assegurar é provável se encontrar com seus objetivos finais, assegurando a compra organizacional dentro antes da dedicação principal dos recursos.
4. Controlando um estágio. As etapas que do dia a dia uma gerente de projeto devem fazer exame para controlar o trabalho, reagir aos eventos e para escalar edições principais.
5. Entrega controlando do produto. As equipes das etapas devem fazer exame para concordar pacotes do trabalho, para relata-los em seu progresso, e para entregar o trabalho terminado.
6. Limites controlando do estágio. Como se preparar para revisões da placa do projeto quando o progresso e as plantas futuras forem discutidas, e fora das condições da tolerância seguradas.
7. Fechamento. Como se fechar abaixo um projeto, como segurar siga em ações, como segurar revisões do benefício do projeto do borne.
8. Planeamento. Como planejar, irrespective de quando o planeamento for feito.

O método Prince2 quando bem entendido e compreendido, fornece o controle no uso dos recursos e para controlar o risco; permitindo aos projetos de ter começo, meio e fim controlados e organizados, pontos de decisão flexíveis, participação da gerencia e do stakeholders em pontos apropriados, e incentiva os canais de comunicação entre o projeto, a gerencia de projeto e o stakeholders.”.

2.4.2 Método ZOPP

Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos

Metodologia criada pela Agencia Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), com sede em Eschbom, entre as décadas de 70 e 80, que é Planejamento de Projetos orientado por Objetivos. (MÉTODO ZOPP)

É um método de planejamento participativo de projetos difundido hoje em todo o mundo, e que se caracteriza por sua flexibilidade e adaptabilidade às mais diversas situações.

“Uma característica essencial do método ZOPP é a adoção do enfoque participativo no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, o que permite aos atores diretamente envolvidos, e demais interessados, uma participação efetiva na troca de informações, experiências e idéias, na construção do consenso, na tomada de decisão e na própria gestão das ações planejadas.

Pode ser dividido em duas fases:

- Fase de diagnóstico, denominada de análise da situação, fazendo-se pelo uso dos instrumentos de:
 - . análise de envolvidos (Quem está envolvido),
 - . análise de problemas, mapeamento da situação atual,
 - . análise de objetivos (Qual nossa visão de futuro?),
 - . análise de alternativas (Quais as estratégias possíveis?).

- Fase de planejamento, “Marco Lógico” e da “Matriz de Planejamento do Projeto MPP”.
(FUNDAÇÃO MAURÍCIO SIROTSKY SOBRINHO)

É mais utilizado em projetos da área social.

2. 5 Plano de comunicação na literatura

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum [...] além de se evitarem sobreposições de tarefas [...] trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 180).

“O planejamento das comunicações envolve determinar as necessidades de informações de todos os envolvidos no projeto. O Plano de Comunicações deve ser um documento escrito que fornece orientações sobre:

- Quais informações devem ser coletadas e em que periodicidade.
- Como devem ser processadas.

- A quem devem ser distribuídas.

Antes de se elaborar o Plano de Comunicações é necessário conhecer todos os envolvidos (stakeholders), quais as suas necessidades de informações e periodicidade. Após isto, deve-se elaborar a relação de informações que devem ser obtidas para suprir a necessidade citada, de onde serão obtidas e como serão processadas.

As comunicações podem ser verbais ou escritas e, estas últimas, na forma de documento, e-mail ou um sistema informatizado baseado na internet. Podem-se utilizar gráficos, relatórios ou tabelas. Dentre todas as informações, as relacionadas com o desempenho do projeto são fundamentais e incluem:

- Relatório da Situação (Status Report).
- Relatório dos indicadores de Desempenho (geralmente se referem a prazo, custo e qualidade e podem utilizar o modelo Earned Value).
- Relatório de Tendência dos Indicadores de Desempenho e Previsão ao Término.”

(PRADO, 2001, p.136)

Processo que determina a necessidade de informações de cada envolvido no projeto determina, também, como essa informação será levada até o envolvido e qual será o nível de detalhe dado a cada informação.

2.6 Plano de comunicação do PMBOK

“O processo planejamento das comunicações determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas; por exemplo, quem precisa de qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem. Embora todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar as informações sobre o projeto, as necessidades de informações e os métodos de distribuição variam muito. Um fator importante para o sucesso do projeto é identificar as necessidades de

informações das partes interessadas e determinar uma maneira adequada para atender a essas necessidades.

Em quase todos os projetos, a maior parte do planejamento das comunicações é feita como parte das fases iniciais do projeto. No entanto, os resultados desse processo de planejamento são reexaminados regularmente durante todo o projeto e revisados conforme necessário para garantir que possam ser aplicados continuamente.

O planejamento das comunicações está, muitas vezes, estreitamente ligado aos fatores ambientais da empresa e às influências organizacionais, pois a estrutura organizacional do projeto terá um efeito importante nos requisitos de comunicações do projeto.”

(PMBOK, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p.225)

2.7 Importância da comunicação para sucesso na gestão de projetos

FLEURY (1996, p.24) diz que “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”.

A comunicação é vital para o sucesso de qualquer projeto, seja pessoal ou profissional, por isso é essencial que seja feito um plano de comunicação logo no início do projeto. Este planejamento poderá evitar o aparecimento de atritos, atrasos, comprometimento do escopo e até mesmo desentendimentos entre as pessoas da equipe. Ela quando planejada e dada à devida importância, poderá auxiliar e promover o desenvolvimento do projeto.

Para alcançar o sucesso de um projeto é necessário organização o cumprimento do prazo e dos custos orçados, devendo este satisfazer o cliente final. Mas é muito importante para obter o sucesso, a clareza dos objetivos, um bom fluxo de informação, uma boa comunicação, planejamento de tarefas, recursos humanos adequados e motivados, acompanhamento e uma boa liderança. (RABECHINI JR., 2001).

“Gerir um projeto não caracteriza verificar, delegar e acompanhar, utilizando pressão quando o desempenho cai, implica em facilitar a compreensão entre as pessoas com diferentes pontos de vista, através de

informações claras e confiáveis, ou seja, é muito importante que seja feito o plano de comunicações e este deve ser objetivo e eficaz.” (IETEC, 2006).

“Acreditem, o número um em problemas em gerenciamento de projetos é a comunicação. Comunicação insuficiente ou mal feita é um fator crítico que pode “derrubar” qualquer projeto. A comunicação será importante durante a execução do projeto, entretanto ela precisa ser planejada. O planejamento de comunicação determina o que será comunicado, para quem, quando e de que forma.

Muitos gerentes experientes e que conhecem a importância da comunicação não utilizam o gerenciamento da comunicação na sua plenitude, e quando usam no planejamento não o utilizam de fato, na execução do projeto.” (CARNEIRO, 2005)

Deve-se determinar a informação e comunicação necessárias para os stakeholders. Um bom gerente de projetos deve se pro ativo.

2.8 Detalhar itens do plano de comunicação

De acordo com “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” (2004), da Project Management Institute, em quase todos os projetos, a maior parte do Planejamento das Comunicações é feita como parte das fases iniciais do projeto. No entanto, os resultados desse processo de planejamento são reexaminados regularmente durante todo o projeto e revisados conforme necessário para garantir que possam ser aplicados continuamente.

PLANO DE COMUNICAÇÃO :

1- ENTRADAS

- 1- Requisitos de comunicações
- 2- Tecnologia de comunicações
- 3- Restrições
- 4- Premissas

2- FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- 1- Análise das partes envolvidas –stakeholders.

3- SAÍDAS

1- Plano de gerencia de comunicações

Distribuição das informações:



ENTRADAS

- 1- Fatores ambientais da empresa. Exemplos: Cultura, normas governamentais ou do setor, infra estrutura, recursos humanos existentes (habilidades, disciplinas,..), administração de pessoal, condições de trabalho, tolerância a risco das partes interessadas e sistema de informações.
- 2- Ativos de processos organizacionais. Normas, políticas, procedimentos, instrução de trabalho, modelos, requisitos da comunicação.
- 3- Declaração do escopo do projeto. Descreve em detalhes as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar essas entregas.
- 4- Plano de gerenciamento do projeto.
 - Restrições: São fatores que podem limitar as opções da equipe(membros em locais geográficos distantes).
 - Premissas: As especificações que afetam o planejamento das comunicações irão depender do projeto específico.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- 1-Análise dos requisitos das comunicações (organogramas, as organizações e as relações de responsabilidades).
- 2-Tecnologia das Comunicações.Cronograma, bancos de dados.

SAÍDAS

- 1- Plano de gerenciamento das comunicações fornece:
 - Os requisitos de comunicação das partes interessadas.
 - As informações que serão comunicadas, inclusive o formato, conteúdo e nível de detalhe.
 - A pessoa responsável pela comunicação das informações.
 - A pessoa ou o grupo que receberão as informações.

- Os métodos ou tecnologias para transmissão.
- A frequência das comunicações
- Os prazos.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Plano de comunicação da empresa MIX Engenharia Ltda

A Mix Engenharia é uma empresa familiar da construção civil, tendo experiência de mais de 40 anos em execução de obras industriais. Os valores da empresa é o nome da mesma, sua competência e seus colaboradores. É uma empresa com boa imagem, uma estrutura organizacional bem definida, um posicionamento claro, comprovado através de pesquisa feita em suas obras a seus clientes, na mobilização, no pico e na conclusão da obra.

A obra da Unigal é no site da Usiminas, que é a construção do prédio de escritório. O prazo é de 180 dias, a contar de primeiro de julho de 2001, e a gerencia da obra e equipe elaboraram o plano de comunicação abaixo, visando não ter os problemas do contrato anterior, e cumprir os prazos marcos apertados acertados. O plano de comunicação apresentado abaixo, baseado principalmente na comunicação face a face, teve sucesso.

3.1.1 Análise da situação

Falta de conhecimento por todo o pessoal da obra, dos prazos acordados entre a MIX Engenharia Ltda e o cliente, Unigal, na obra de construção do prédio de escritórios.

Necessidade de envolvimento de todos nos prazos principais da obra, em todos os níveis da obra, visando ter um maior comprometimento, contribuindo para cumpri-los.

Aspectos facilitadores: - Pessoal da obra trabalha em equipe.

- Boa aceitação das definições da gerencia da obra.
- Bom relacionamento entre engenheiros, encarregados e colaboradores.

Aspectos dificultadores: - Baixo nível de instrução dos colaboradores diretos (Ajudantes, oficiais,)

- Falta de comprometimento dos colaboradores (Ver hierarquia das necessidades de Maslow).

Conseqüências da falta de intervenção: Atraso na entrega final da obra, podendo ser aplicado pelo cliente à empresa multa contratual.

Objetivos e metas: Conhecimento e conscientização de todos os colaboradores da obra, dos prazos principais de cada atividade, e do prazo final de entrega. Todos saberem qual sua importância na obra, e o que se constrói ali.

3.1.2 Definição de conteúdos-chave

- Engenheiro Gerente de Obra: Saber todos os prazos, e negociar com o cliente de maneira que os novos prazos acertados sejam possíveis de execução. Deve analisar prazos de fornecimento de materiais, entrega de projetos, mão de obra necessária, etc. Ter visão dos 180 dias de obra.

- Engenheiro de Produção: Solicitar compra de materiais; acompanhar a execução da obra, e ter uma visão de 60 dias de obra, prevendo necessidades.

- Encarregado: Ter uma visão de 30 dias de obra, prevendo necessidades para a semana.

- Colaborador: Ter visão do dia seguinte.

3.1.3 Ações

Engenheiro Gerente de Obra:

Inicialmente, o gerente fará uma reunião com todos os colaboradores da obra – Reunião Gerencial, no pátio, onde falará de maneira resumida do comprometimento de todos e dos prazos principais a serem cumpridos, divulgando de maneira direta o plano de comunicação.

É o comprometimento de cima para baixo.

Engenheiro Produção:

Participando de reuniões semanais, onde o gerente divulgará os novos prazos, fazendo acompanhamento do período anterior, e estariam presentes os representantes dos diversos setores da obra como compras, administração, planejamento, medição, almoxarifado, ou seja, todas as áreas de apoio, visando atender os prazos.

Estas reuniões acontecerão às quintas-feiras, às 11hs com duração de máximo 60 minutos. Fixar cartazes dos prazos da semana, nos quadros de avisos, e nas frentes de trabalho, como exemplo: “ Laje 1º nível : Concretagem em 28/08/07 – Terça-feira. “

Prazo Final da obra : 27/12/2001.

Data de concretagem da laje 1º nível: 28/08/07 – Terça-feira – 9:00 horas

Encarregado:

Participar das reuniões semanais com o Engenheiro de Produção, acompanhar a programação de serviços, elaborada por ambos nesta reunião, não perdendo o foco do mês.

Estas reuniões acontecerão às quintas-feiras às 16 horas, com duração no máximo de 40 minutos.

O encarregado deve envolver os colaboradores, de maneira que eles entendam que a permanência da empresa acarretará trabalho para os mesmos, afinal todos nós necessitamos trabalhar.

A linguagem do encarregado deve ser a nível dos colaboradores, sem rodeios, face a face.

Colaboradores:

Participarão dos DDSS (Diálogo Diário de Segurança e Serviços), onde o encarregado irá focar os prazos das atividades do dia, e da semana.

Devem atentar aos quadros de avisos, onde os cartazes mostram os prazos.

Enviar sugestões para redução dos prazos, colocando em uma caixa de sugestões, localizada junto ao bebedouro.

3.1.4 Cronograma de implantação

- De imediato, a partir desta quinta-feira, onde o gerente na quarta-feira se reunirá com o cliente.

- Reuniões de NGO (Núcleo Gerencial da Obra) : Quintas-feiras as 11 horas na sala de reuniões.

09/08/01	16/08/01	23/08/01	30/08/01	06/09/01
----------	----------	----------	----------	----------	-------

Responsável: Engº Gerente de Obra Eduardo

- Reuniões semanais de produção: Quintas-feiras às 16 horas, na sala da produção.

09/08/01	16/08/01	23/08/01	30/08/01	06/09/01
Responsável: Engº produção Valmir					

- Locais de fixação de cartazes: Quadros de avisos e frentes de trabalho.

10/08/01	17/08/01	24/08/01	31/08/01	08/09/01
Responsável: Administrativo Carlos Augusto					

DDSS: Em todas as frentes de trabalho.

Todos os dias com duração de 15 minutos, sendo 9 minutos sobre segurança do trabalho, e 6 minutos sobre o prazo das atividades.

Responsável : Encarregado Jose Carlos

3.1.5 Premiação

-Com churrasco e sorteio de uma TV 20'', fornecido pela MIX, no sábado seguinte ao cumprimento de prazos principais, valendo para todos os colaboradores.

- Concretagem da 1ª laje

- Concretagem da 2ª laje.

Dá direito ao churrasco todos colaboradores se cumprido o prazo, podendo levar um acompanhante.

A divulgação será no DDSS, e nas reuniões de produção, e através de cartazes nos quadros de avisos.

Responsável: Administrativo da obra

- Premiação da equipe que cumpriu prazo intermediário, com café da manhã especial e sorteio de um ventilador.

- Conclusão da escavação e concreto magro do reservatório enterrado.

Responsável: Engenheiro de produção Valmir

3.1.6 Avaliação de resultados

- Através de pesquisa em campo, feita inicialmente pelo gerente da obra, e depois pelo engenheiro de produção, perguntando diretamente ao colaborador, conforme se segue:

- Bom dia (boa tarde), Quando iremos concluir a obra?
Quando iremos concretar a laje do 1º nível?
Vamos ao churrasco dia 01/09/01?

- Através dos prazos cumpridos, onde deve-se atingir 90%, o que estaríamos pelo menos 25% acima dos anteriores.

3.1.7 Análise dos resultados

- Entendemos que no mínimo 80% devem saber responder corretamente, se não, deveremos inicialmente, intensificar a divulgação, ou adotar outras medidas, como exemplo a premiação de camiseta e boné para serem sorteados entre os colaboradores que souberam corretamente os prazos.

- Divulgação do resultado para todos os níveis, apresentando no quadro de avisos.

- É importante ressaltar a necessidade de acompanhamento dos prazos de execução, estes diminuiram ou não?!

Nosso objetivo é que os colaboradores saibam os prazos de execução, saibam sua importância no contexto da obra, e nos ajudem a cumpri-los, através da execução das atividades.

4 CONCLUSÃO

O que observei na aplicação prática:

Administrar a comunicação e a diversidade de fatores que nela influem, deve ser um trabalho profissionalizado e que envolva todos os níveis de uma organização. A comunicação em todas as suas formas e magnitudes deve estar alinhada a fim de que possam proporcionar o melhor resultado.

As falhas e/ou falta de comunicação nas organizações, se devem principalmente a falta de tempo dos gestores, falta de consciência da importância da comunicação e de seus benefícios,

podendo gerar danos irreparáveis ao projeto, como atrasos no cronograma, perda de recursos, desagregação da equipe do projeto, mudança de escopo e outros.

O desempenho da equipe estão ligados a fatores críticos como Comunicação, Coesão, Organização e Motivação.

A comunicação é essencial, e deve ser clara, objetiva, para que todos na organização possam compreendê-la, para haver o comprometimento, e o papel do gerente de projeto é fundamental, pois 90% do tempo dele é gasto em comunicação.

Ao iniciar um projeto é fundamental estabelecer o plano das comunicações, como no estudo de caso apresentado, pois aumenta a capacidade das pessoas operarem em sinergia, com isso têm-se a garantia de sucesso do empreendimento.

Observemos que ao se passar uma informação, é importantíssimo verificar se o receptor teve o mesmo entendimento do emissor, para que não tenhamos perdas.

Temos que ser proativos, ao recebermos uma informação, devemos dizer “Vejam se entendi, o que você quis dizer é isso mesmo?” Assim estaremos evitando os “ruídos” da comunicação.

O crescimento da gerência de projetos nos últimos anos é bastante significativo, e é motivado pela conscientização de seu papel fundamental para o cumprimento de metas organizacionais.

Acima de tudo, gerenciar é antever problemas, é planejar e acompanhar a execução “com um olho no peixe e outro no gato”. O gerente de projetos deve se manter alerta e flexível com os acontecimentos do dia-a-dia, mas deve estar atento ao planejamento inicial não o perdendo de vista, mantendo o controle.

As empresas estão cada vez mais requerendo um profissional de habilidades diversificadas, conhecimento específico, mas com visão generalista, que tenham experiência e/ou aprendizado em gerenciamento de projetos, demonstrando a preocupação das organizações em otimizar seus processos, prazos e custos.

ABSTRACT

The subject that we treated on this work raised our knowledge about Projects Management, so we can change our executive everyday mind to a mind oriented to projects.

The theory about Projects Management is very extensive and explanatory, giving us the chance to apply the theory in the practice, assuring us the success on future development of projects.

The Communication Plan is essential in any organization; it is basic for achieving success in any undertaking.

Our objective is to proportionate a global vision about Projects Management, with emphasis in Communication Plan, and present a real case of Communication Plan at work, so it can be useful and helpful for everybody who acts in this area.

Key-word: Project management, communication plan, case study, time .

REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, R. **Managing High Tecnology Programs and Projects**. New York: J. Wiley, 1976.p.5.

CARNEIRO, Margareth Fabíola S. **O que todo gerente de projeto deve saber**.

Disponível em:

<http://www.parqtec.com.br/admin/files/306_oquetodogerentedeprojetodevesaber.pdf>

Acesso em: 18 nov.2007.

COUTINHO, I. **A gestão de projetos e a engenharia**: busca de melhoria contínua nos processos, 2006. Disponível em: <<http://www.luisborges.com.br>>. Acesso em: 18 nov. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, p.24.

HELDMAN, Kim, **Gerência de Projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003, p.417.

MARODIN, H.E.; SILVA, S.M. **Gestão de Projetos**. 2006. Porto Alegre-RS.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Administração de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MÉTODO zopp: Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos. Florianópolis. Disponível em:

<<http://www.rcee.org.br/downloads/apostila%20FMSS%20M%89TODO%20ZOPP.doc>>.

Acesso em: 17 nov. 2007.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>> Acesso em: 10 nov. 2007.

PRADO, Darci S. **Planejamento e Controle de Projetos**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.

PRINCE2. Disponível em:

<http://www.pmkb.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=57>.

Acesso em: 25 nov. 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 3 ed. Newtown – USA. 2004.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.