

GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE PROJETOS DE OBRAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL COM BASE NAS PRÁTICAS DO PMBOK/PMI

Autor: Magda Veridiana dos Santos Hugo*

Orientador: Prof. Eduardo Giugliani**

RESUMO

A comunicação é um processo que envolve muitos aspectos, dentre eles troca de informações, que está diretamente relacionada à cultura e à percepção do outro, podendo ser interpretada, muitas vezes, de forma diferente do que se propôs o comunicador. Em projetos de construção civil, onde há um envolvimento de várias pessoas de áreas correlatas a comunicação deve ser efetiva. O gerenciamento da comunicação através das práticas do PMBOK/PMI emprega os processos necessários para garantir, de forma oportuna, o planejamento das comunicações, a definição da distribuição das informações, o relatório de desempenho e o gerenciamento das partes interessadas. O uso da metodologia e adoção de planos de trabalho pode melhorar o desempenho e a qualidade dos projetos de obras, evitando prejuízos e insatisfação das partes interessadas. Na aplicação realizada relativa a uma obra, o plano de comunicação se mostrou eficaz em seu propósito, foram estruturadas as responsabilidades e os objetivos do projeto foram alinhados.

Palavras-chave: Gerenciamento da comunicação. Projetos de obras. PMBOK. PMI

1. Introdução

“Porque a comunicação não é igual matemática, onde dois mais dois é igual a quatro? Aqui ou em qualquer lugar do mundo o resultado é o mesmo, os números são iguais” (VARGAS, 2007).

A comunicação é carregada de aspectos culturais, a forma que falamos pode ser interpretada de acordo com a forma que a outra pessoa tem de encarar o mundo. A personalidade influencia na percepção de quem ouve, cada pessoa coloca a emoção a sua

* magdavsh@terra.com.br

** giugliani@puccs.br

maneira. Em todo processo de comunicação deve haver uma comunicação efetiva, clara e simples.

Num ambiente de projetos as pessoas são diferentes, as equipes são diferentes, áreas correlatas, que dificulta colocar isso tudo numa comunicação adequada.

Os Estudos de Benchmarking (2009), com relação à cultura nas organizações no setor das Engenharias, mostram que apenas 28% delas ainda são resistentes ao gerenciamento de projetos, mas somente 50% planejam suas atividades.

A falta de planejamento da comunicação em projetos de engenharia pode gerar muitos problemas durante a elaboração destes projetos transferindo-os para a execução dos mesmos, a figura 01 faz uma alusão do que, a nosso ver, pode ocorrer nestes casos.

O gerenciamento da comunicação de projetos com base nas práticas do PMBOK/PMI será o tema deste trabalho. Nosso objetivo é mostrar que o gerenciamento da comunicação pode diminuir a presença de incertezas durante as etapas do projeto por meio de aplicação de técnicas, de habilidades e de conhecimento dos profissionais relacionados com a área de interesse.

Na prática, a adoção de padrões nos processos de planejamento e controles pode dinamizar o gerenciamento da comunicação, de forma a garantir sua eficácia e dar embasamento para qualquer discussão com intuito de melhorias ao projeto em questão. A informalidade excessiva e a falta de organização nas comunicações de projetos podem gerar conseqüências irrevogáveis e prejuízos irrecuperáveis.

Por questões práticas, este trabalho estará delimitado aos projetos de obras de construção civil em geral, seja de caráter residencial, comercial, industrial, etc.



Figura 01 – Fonte: Material de Palestra da Empresa Technique

2. Referencial Teórico

2.1 Comunicação

Uma das definições pela Wikipédia é que a comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações, e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Este processo envolve uma infinidade de maneiras de se comunicar, uma conversa face-a-face, gestos com as mãos, mensagens enviadas, a fala, a escrita, que permitem interagir com outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional. Ali é defendido que o processo de comunicação vai além da troca de informações e deve caminhar lado a lado com o processo de gestão, e que o gestor deve optar por uma metodologia de trabalho, que não deve usar a si próprio como referencial, nem suas percepções como julgamento de forma que o trabalho seja desenvolvido para o objetivo que se propõem.

A comunicação está presente em todas as áreas, na educação, por exemplo, de acordo com Oliveira (2009), ‘a comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados’. “[...] É a partir do entendimento da comunicação como diálogo, que vislumbramos a possibilidade de estudá-la no universo da educação e, por consequência, das organizações educacionais.” (OLIVEIRA, 2009, p.72) Na área de projeto de construção, de acordo com Cavalieri (2005) não haverá escopo ou cronograma sem comunicação. “Como elaborar planos e desejar obter resultados se as pessoas não se relacionarem, compartilharem seus conhecimentos? [...] O fato é que não importa o quanto a tecnologia avance, projetos são e serão executados por pessoas, e dependerão muito delas para que sejam implementados com sucesso.” (CAVALIERE, 2005, p.167).

2.1.1 Modelo de Comunicação

O modelo de comunicação, apresentado na figura 02, de acordo com PMI, consiste em quatro partes principais:

Emissor ou transmissor: quem origina a mensagem, ele determina qual a idéia que deverá ser transmitida e compartilhada com o receptor e de que forma será codificada, considerando qual será o meio utilizado para transmissão e particularidades do receptor.

Mensagem: São os pensamentos, sentimentos ou idéias transformadas em um código que deve ser compreensível tanto pelo emissor quanto pelo receptor.

Meio a mídia: O veículo de mecanismo usado para encaminhar a mensagem. A escolha do meio vai destacar e influenciar o efeito da mensagem. Os meios mais comuns são o visual, o auditivo e o tátil.

Receptor: Aquele para o qual a mensagem é destinada. Utilizando os sentidos ele decodifica e aplica a ela sua percepção. Este processo é bastante variável e dependente da formação cultural, estresse, humor, aceitação, preconceitos, etc. Essas variáveis fazem com que algumas vezes a idéia originalmente transmitida possa ser percebida de forma diferente, criando uma espécie de filtro e produzindo uma falsa compreensão. Este efeito de filtragem cria as barreiras de comunicação.

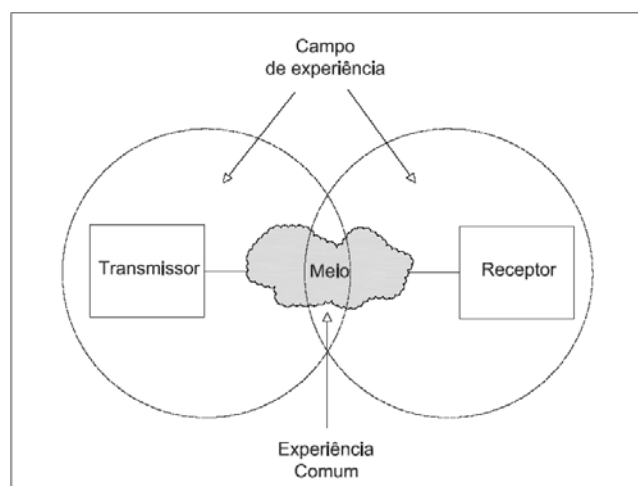


Figura 02 – Modelo de comunicação –Fonte: ADRIANE CAVALIERI, 2005, p.168

Barreiras de Comunicação: Importante que o gerente de projetos reconheça a existência delas e saiba codificar sua mensagem de forma a minimizar ou contornar seus efeitos negativos.

O PMI reconhece as seguintes barreiras:

- Falta de canais de comunicação claros
- Distância física ou temporal entre o emissor e o receptor
- Uso inadequado de linguagem técnica
- Fatores ambientais de distração (barulho, cheiro)
- Atitudes prejudiciais (hostilidade, descrença, preconceitos)
- Informação excessiva
- Falta de conhecimento sobre o assunto que está sendo comunicado (campo de experiências não se sobrepõe)
 - Diferenças culturais

2.1.2 Tipos de Comunicação

De acordo com Cavalieri (2005), a comunicação pode ser classificada como verbal, não-verbal e paralinguística.

Comunicação verbal: Pode ser oral ou escrita, ainda é o tipo mais utilizado para transmitir informações, mesmo que atualmente esteja perdendo terreno para a forma escrita, em decorrência das facilidades tecnológicas, como *email*, mensagens através de celulares e *paggers*. Manter comunicações orais e presenciais é extremamente importante para aumentar o espírito de equipe. O PMI destaca importância da proximidade do time para manter uma comunicação eficaz.

A comunicação oral é mais rápida do que a escrita, pois permite que se mantenha uma mensagem simples apresentando os pensamentos de forma mais organizada e rápida. Na maioria das vezes é um mecanismo de duas vias, possibilitando a obtenção do *feedback* por parte do receptor durante sua transmissão.

Já a comunicação escrita é mais detalhada do que a oral, sendo utilizada para explicar temas de maior complexidade e quando é necessário algum tipo de formalização. Geralmente é de melhor entendimento, possibilitando ao receptor a revisão da mensagem, absorvendo-a em seu próprio ritmo.

Comunicação Não-Verbal: Também conhecida como linguagem corporal, é aquela que se dá sem o uso de palavras. O termo não-verbal pode induzir ao erro, pois sua definição exclui sinais vocais ou paralinguísticos e indicações como tom de voz emocional. A linguagem do corpo também exclui sinais vocais. Esse tipo de comunicação é mais primitivo. Mensagens não-verbais são usadas para substituir, reforçar e, vez ou outra, contradizer uma mensagem verbal.

Comunicação Paralinguística: É aquela que utiliza sons e qualidade de voz que acompanha a fala e revela a situação em que o falante se encontra (se está bem, mal, alegre, triste, cansado, etc.). Aspectos como velocidade e entonação são considerados paralinguísticos.

Podemos citar ainda, como estilos de comunicação, a comunicação formal e a comunicação informal. Sendo a primeira, regida por um conjunto de regras e procedimentos a serem seguidos, exigindo um formato, um protocolo. Já a comunicação informal é o oposto, não há regras, a comunicação é livre, com base na confiança mútua entre os envolvidos.

2.2 A Importância do Gerenciamento da Comunicação

Cavaliere (2005) dá ênfase a importância da comunicação dizendo que o homem raramente consegue viver de forma isolada, e que a capacidade de poder se comunicar com os outros o distingue de forma mais forte dos demais seres vivos. Essa capacidade é essencial no âmbito de projetos, pois são executados por grupos de pessoas estranhas, e que não estamos habituados a trabalhar. Os gerentes de projetos precisam desenvolver boas habilidades de

comunicação e aplicar os processos recomendados para mantê-la sob controle. (CAVALIERE, 2005, p.167).

Em Methodware (2005) os autores complementam que a gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas, e varia de pessoa para pessoa, e que deve ser utilizada de forma apropriada para evitar falhas e barreiras de comunicação, bem como as suas indesejáveis conseqüências. (METHODWARE, 2005, p.77)

2.2.1 Gerenciamento das Comunicações do projeto

Segundo o PMBOK (2004), o gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Todos os envolvidos devem entender como as comunicações afetam o projeto como um todo. (Guia PMBOK, 2004, p.221)

A figura 03 fornece uma visão geral dos processos de gerenciamento das comunicações do projeto e a figura 04 apresenta um fluxograma de processo desses processos e suas entradas e saídas, além de outros processos de área de conhecimento relacionados.

Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto incluem os seguintes:

- a. **Planejamento das comunicações:** determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto.
- b. **Distribuição das informações:** colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado.
- c. **Relatório de desempenho:** coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, medição do progresso e previsão.
- d. **Gerenciar as partes interessadas:** gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.

Esses processos interagem entre si e também com processos de outras áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver o esforço de uma ou mais pessoas ou grupo de pessoas, com base nas necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e também em uma ou mais fases do projeto, se ele estiver dividido em fases. Embora os processos estejam apresentados aqui como elementos distintos com interfaces bem definidas, na prática eles podem se sobrepor e interagir de maneiras não detalhadas aqui.

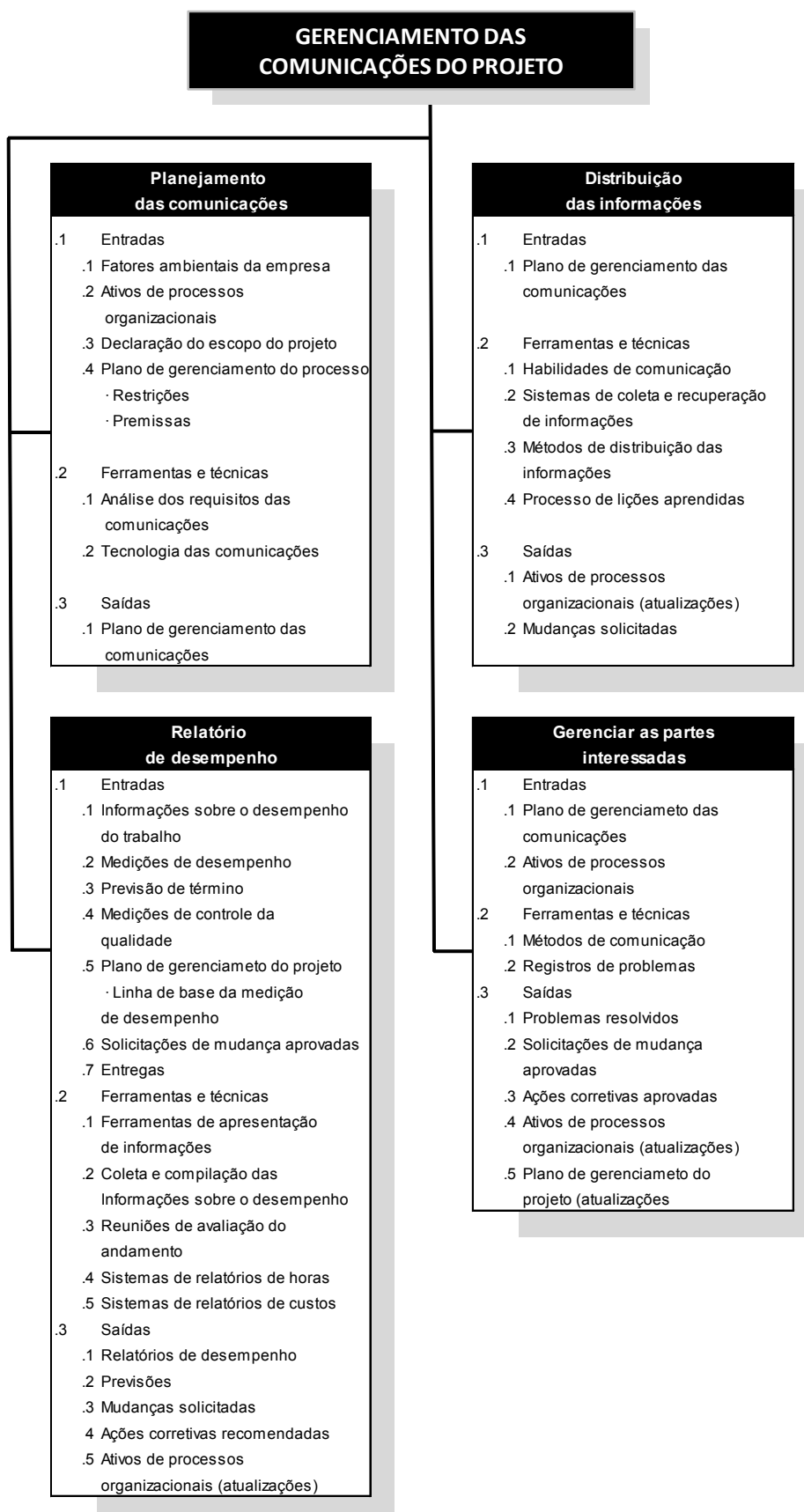


Figura 03 –Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto, Fonte: Guia PMBOK, 2004, p.222

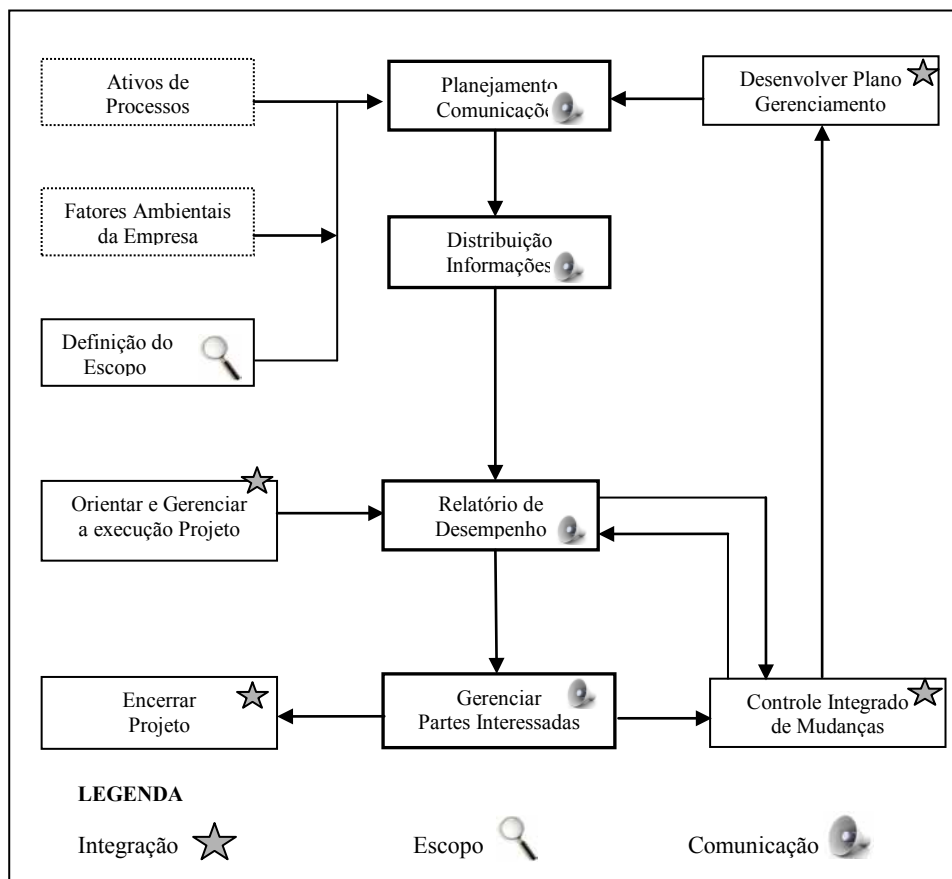


Figura 04 – Fluxograma de Processo do Gerenciamento da Comunicação

Fonte: ADRIANE CAVALIERI, 2005, p.166, adaptado pelo autor

A arte da comunicação é um assunto amplo e envolve um conjunto de conhecimentos significativo incluindo:

- **Modelos emissor-receptor.** *Loops de feedback* e barreiras a comunicação.
- **Escolha dos meios de comunicação.** Quando se comunicar por escrito ou verbalmente, quando escrever um memorando informal ou um relatório formal e quando se comunicar pessoalmente ou por email. O meio de comunicação escolhido para as atividades de comunicação dependerá da situação.
- **Estilo de redação.** Voz ativa ou passiva, estrutura da frase e escolha das palavras.
- **Técnicas de apresentação.** Linguagem corporal e *design* de recursos virtuais.
- **Técnicas de gerenciamento de reuniões.** Preparação de uma pauta e tratamento de conflitos.

Os componentes do modelo de comunicação (mostrados na figura 02) precisam ser considerados na discussão das comunicações do projeto. O uso desses componentes para se comunicar de forma eficaz com as partes interessadas no projeto envolve vários desafios.

2.2.2 Planejamento das Comunicações

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.

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 e 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 as influências organizacionais, pois a estrutura organizacional do projeto terá um efeito importante nos requisitos de comunicações do projeto.

Os fatores ambientais da empresa são dados de entrada no processo de planejamento das comunicações. Durante o desenvolvimento do termo de abertura do projeto devem ser considerados todos e quaisquer sistemas e fatores ambientais da empresa que cercam e influenciam o sucesso do projeto. Isso inclui alguns itens como: Cultura e estrutura organizacional da empresa; Padrões de qualidade normatizados da empresa; Infraestrutura; Recursos humanos e administração de pessoal; Sistema de autorização do trabalho da empresa; Condições e mercado; Tolerância a risco das partes interessadas; Sistemas de informações do gerenciamento de projetos (um conjunto de ferramentas automatizadas, como uma ferramenta de software para elaboração de cronogramas, um sistema de gerenciamento de configuração, um sistema de coleta e distribuição de informações ou interfaces Web para outros sistemas on-line automatizados).

Todas as organizações envolvidas podem ter políticas, procedimentos, planos e diretrizes formais e informais cujos efeitos devem ser considerados. Os ativos de processos podem ser organizados de diversas formas, dependendo do tipo de setor, organização e área de aplicação. Embora esses procedimentos sejam usados como entradas deste processo, as lições aprendidas e as informações históricas são especialmente importantes. Pois podem fornecer decisões e resultados com base em projetos anteriores semelhantes relacionados a problemas de comunicações.

A Declaração do escopo do projeto fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar um conhecimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas. A análise das partes interessadas é terminada como parte do processo Definição do escopo. Essa declaração inclui: Objetivos do projeto; Descrição do escopo do produto; Requisitos do projeto; Limites do projeto; Critérios de aceitação de produtos;

Restrições do projeto; Premissas do projeto; Organização inicial do projeto; Riscos iniciais do projeto; Marcos do cronograma; Limitação de fundos; Estimativa de custos; Requisitos do gerenciamento de configuração do projeto; Especificações do projeto; Requisitos de aprovação; Responsabilidades do cliente; Escopo não incluído no projeto.

O gerente de projetos deve considerar o número de canais ou caminhos de comunicação possíveis como um indicador da complexidade das comunicações em um projeto. É importante determinar e limitar quem se comunicará com quem e quem receberá quais informações. As informações normalmente necessárias para determinar os requisitos das comunicações do projeto incluem: Organogramas; A organização do projeto e as relações das responsabilidades entre as partes interessadas; Logística; Necessidades internas e externas de comunicação;

As metodologias usadas para transferir informações no projeto podem variar significativamente. Desde conversas breves até reuniões demoradas, e métodos desde simples documentos por escrito até itens que podem ser acessados on-line. Os fatores da tecnologia que podem afetar o projeto incluem a urgência da necessidade de informação, a disponibilidade da tecnologia, a formação de pessoal esperada do projeto, a duração do projeto e ambiente do projeto (presença física ou virtual).

O plano de gerenciamento das comunicações, que é a saída do processo, fornece os requisitos de comunicação das partes interessadas, as informações que serão comunicadas, inclusive formato, conteúdo e nível de detalhes, a pessoa responsável pela comunicação das informações, a pessoa ou os grupos que receberão as informações, os métodos e tecnologias usados, a frequência da comunicação.

2.2.3 Distribuição das Informações

A distribuição das informações envolve colocar as informações a disposição das partes interessadas no projeto no momento oportuno. Inclui também complementar o plano de gerenciamento das comunicações, além de responder às solicitações não previstas.

As habilidades de gerenciamento, em geral, relacionadas às comunicações incluem garantir que as pessoas certas obtenham as informações certas na hora certa. Como parte do processo de comunicações, o emissor é responsável por garantir que as informações estejam claras e completas. O receptor é responsável por garantir que as informações sejam recebidas completas e sejam entendidas corretamente. A comunicação possui muitas dimensões: Escrita e oral, ouvir e falar; Interna (dentro do projeto) e externa (o cliente, os meios de comunicação, o público); Formal e informais; Vertical e horizontal.

Sistemas de coleta e recuperação das informações são feitos por diversos meios, inclusive sistemas manuais de arquivamento, bancos de dados eletrônicos, *software* de gerenciamento de projetos e sistemas que possibilitam o acesso à documentação técnica, como desenhos de engenharia, especificações de *desing* e planos teste.

A distribuição pode ser feita usando diversos métodos, incluindo: Reuniões do projeto; Ferramentas para conferências e comunicação eletrônica, como email, fax, correio de voz, telefone, videoconferência e conferências, e publicações na internet; Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos, como interfaces Web para software de gerenciamento e elaboração de cronogramas.

O processo de lições aprendidas é feito como uma sessão de lições aprendidas, que se concentra na identificação dos sucessos e fracassos do projeto e inclui recomendações para melhorar o desempenho futuro dos projetos. As lições aprendidas fornecem às futuras equipes de projetos informações que podem aumentar a eficácia e eficiência do gerenciamento de projetos. Alguns dos resultados específicos incluem a atualização da base de conhecimento de lições aprendidas, as entradas do sistema de gerenciamento do conhecimento, as políticas, procedimentos e processos corporativos atualizados, habilidades de negócio aperfeiçoadas, melhorias gerais nos serviços e produtos.

As atualizações nos ativos de processos organizacionais é feita através da documentação das lições aprendidas (causas dos problemas, razões que motivaram, ações corretivas escolhidas), do registro do projeto (diário de projeto), das melhorias realizadas, das notificações das partes interessadas (sobre problemas resolvidos, mudanças aprovadas e andamento geral do projeto).

2.2.4 Relatório de desempenho

O processo de relatório de desempenho envolve a coleta de todos os dados de linha de base a distribuição das informações sobre o desempenho às partes interessadas. Em geral essas informações incluem o modo como os recursos estão sendo usados para atingir os objetivos do projeto.

2.2.5 Gerenciar as partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas se refere a gerenciar as comunicações para satisfazer as necessidades e resolver problemas com elas. O gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não se desviar do curso por causa de problemas não resolvidos, aumenta a capacidade das pessoas operarem em sinergia e limita as interrupções durante o projeto.

2.2.6 Como planejar as comunicações

Methodware, em meio resumido, descreve como fazer o planejamento das comunicações. Para tanto, as informações necessárias são apresentadas no quadro 01, e o resumo de como fazer está apresentado no quadro 02.

Declaração do Escopo do Projeto	Já descrito anteriormente
Relação das partes interessadas	Relacionar as pessoas e organizações que atuarão ou serão afetadas pelo projeto, com suas respectivas funções e responsabilidades, em como suas expectativas e interesses no resultado do projeto.
Tecnologia da comunicação	Disponibilidade de meios de comunicação como: sistema de informações, e-mail, ofício, reuniões etc.
Restrições e premissas	Limites e suposições que afetam o planejamento das comunicações, como por exemplo, localização geográfica dos <i>stakeholders</i> , exigências contratuais e o treinamento da equipe na utilização do sistema de informação.

Quadro 01 – Informações necessárias ao planejamento das comunicações.

Fonte: METHODWARE, 2005, p.77, adaptado pelo autor

Planejar a distribuição das informações o projeto	Promover reuniões com a equipe de planejamento para a seleção do modelo de comunicação a ser adotado para cada parte interessada, definindo qual informação e quando deverá ser distribuída para cada um dos envolvidos do projeto. Definir qual será o sistema de distribuição das informações e estabelecer a forma de autenticação, armazenamento recuperação das informações. Estabelecer quem deve produzir e como serão distribuídas as informações, elaborando um cronograma com as datas de produção e distribuição. Elaborar o Mapa das Comunicações cujo modelo consta no anexo 01.
Planejar o controle de desempenho de projetos	Estabelecer quando e quais informações de desempenho do projeto serão coletadas, preparadas e distribuídas para as partes interessadas. Um modelo de relatório de desempenho consta no anexo 02.
Planejar o gerenciamento das partes interessadas	A partir da lista das partes interessadas, estabelecer como devem ser recolhidas as impressões de cada uma sobre o andamento do projeto, e sobre o atendimento de suas expectativas. Estabelecer uma periodicidade para reuniões presenciais com a equipe para que sejam identificados e tratados os problemas de relacionamento ou promover acertos de procedimentos que podem estar prejudicando o andamento normal do projeto.
Elaborar o plano de gerenciamento das comunicações	Reunir todas as informações necessárias ao gerenciamento das comunicações em casa fase do projeto. O plano deve ser compatível com o projeto, isto é, o nível de detalhamento e de formalidade deve ser ajustado às suas necessidades.

Quadro 02 – Como fazer o planejamento das comunicações?

Fonte: METHODWARE, 2005, p.77, adaptado pelo autor

2.3 Project Management Institute (PMI)

2.3.1 Histórico do PMI

A organização sem fins lucrativos Project Management Institute (PMI), foi fundada em 1969, na cidade de Pensylvania, no estado da Philadelphia, Estados Unidos, por um grupo

de cinco profissionais que trabalhavam na área de gestão de projetos. A criação do PMI foi fundamentada em uma análise sobre uma sistemática de procedimentos que pudessem ser elaborados para que a eficácia no gerenciamento de projetos pudesse ser aumentada. Outra motivação para a criação do PMI foi divulgar o tema gerenciamento de projetos, assim como obter um desempenho mais avançado dos profissionais atuantes nessa área. (PMI, 2004; Sisk, 1998).

Nos anos noventa, o PMI publicou “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*” (Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK), o principal documento do PMI, e a edição do ano de 2000 do PMBOK tornou-se padrão nacional pelo *American National Standard Institute – ANSI* (Instituto de Padrões Nacional Americano), segundo a norma ANSI/PMI 99-001-2000. Atualmente, o PMI é a principal associação de profissionais que atua na área de gerenciamento de projetos e calcula mais de 250.000 associados em 170 países. (PMI-SP, 2008).

O PMI faz no Brasil um Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos que tem por objetivo apresentar um perfil de importantes setores da economia.

2.3.2 Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)

O PMBOK é um guia que agrupa um conjunto de conhecimentos e práticas das áreas de conhecimento em gestão de projetos. No Guia PMBOK, é representado um subconjunto de conhecimentos de Gerenciamento de Projetos e considerado nove áreas de conhecimento específicas:

- Gerenciamento da Integração do Projeto: é responsável pelos processos de desenvolvimento do termo de abertura, declaração preliminar do escopo e do plano de gerenciamento do projeto, assim como orientação e gerenciamento da execução, monitoramento e controle do trabalho do projeto, controle integrado de mudanças e encerramento;
- Gerenciamento do Escopo do Projeto: desenvolve os processos de planejamento do escopo, definição do escopo, estruturação da EAP, verificação e controle do escopo. Com isso, auxilia na avaliação de alternativas para detalhamento do escopo, execução do plano de projeto e análises de construtibilidade, operabilidade, segurança e de manutenção;
- Gerenciamento do Prazo do Projeto: responde pelos processos de definição, seqüenciamento, estimativas de recursos e duração das atividades, assim como desenvolver e controlar o cronograma;

- Gerenciamento do Custo do Projeto: é a etapa nos quais se verificam estimativas, orçamento e controle dos custos;
- Gerenciamento da Qualidade do Projeto: trata dos procedimentos referentes ao planejamento e garantia da qualidade, assim como seu controle. Nessa etapa, são, freqüentemente, utilizados normas e padrões técnicos;
- Gerenciamento dos Recursos-Humanos do Projeto: é responsável pelo desenvolvimento do planejamento dos recursos humanos, com isso trata da contratação ou mobilização da equipe de projeto, assim como gerenciamento e a desmobilização;
- Gerenciamento da Comunicação do Projeto: essa etapa trata dos processos de planejamento, distribuição das comunicações e gerenciamento das partes interessadas. É responsável também pela geração de relatórios de desempenho;
- Gerenciamento dos Riscos do Projeto: responde pela identificação, análises qualitativas e quantitativas dos riscos, assim como deve gerar planos de resposta, controle e monitoramento desses riscos;
- Gerenciamento das Aquisições do Projeto: é a etapa que trata do planejamento das compras e aquisições, assim como a seleção dos fornecedores, administração e o encerramento dos contratos realizados.

Essas áreas de conhecimento foram reunidas por meio do guia prático PMBOK para padronizar os conceitos utilizados na gestão de projetos e servem como base de referência não apenas para engenharia ou construção civil, mas também para outros diversos setores. Como o guia trata sobre gestões de projetos de forma genérica, um grupo gerenciador de projetos não precisa, necessariamente, seguir exatamente o conjunto de práticas documentadas, isso porque, dependendo do projeto, algumas práticas poderão ser ignoradas.

3. Metodologia de Pesquisa

Do ponto de vista da natureza a pesquisa é classificada como Pesquisa Aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação das práticas na área de gerenciamento da comunicação em projetos com base no PMBOK. Dessa forma queremos documentar o máximo possível de informações e garantir a distribuição aos interessados evitando ruídos dispensáveis ao processo.

Quanto a forma de abordagem do problema, nossa pesquisa foi pelo método qualitativo, que descreve o processo da comunicação e ensina como fazer esse processo rodar, criando padrões a serem seguidos e fazendo análises das lições aprendidas em cada projeto executado.

Visando nossos objetivos, a pesquisa é descritiva que usa modelos padronizados para levantamento de dados de entrada ao processo, descreve os meios que a empresa utiliza para se comunicar e define o escopo do projeto.

Do procedimento técnico adotado nossa pesquisa é bibliográfica, sendo elaborada com base em livros com métodos baseados nas práticas do PMBOK.

4. Aplicação

4.1 Descrição da Obra

O plano das comunicações foi realizado para uma obra que está esta sendo executada pela Construtora Nacional Engenharia, onde uma empresa de consultoria, a Technique Assessoria e Planejamento, composta por profissionais da área de gerenciamento de projetos, foi contratada para gerenciar e implementar os processos de comunicação, ainda na fase de projetos.

A obra é referente a uma loja de veículos, localizado na cidade de Porto Alegre – RS, no bairro Nonoai, com área total construída de 2.400m². Sendo composta por um subsolo, térreo e segundo pavimento.

4.2 Gerenciamento da Comunicação do Empreendimento de acordo com as práticas do PMBOK/PMI

De acordo com a metodologia do PMBOK, o plano de gerenciamento das comunicações teve por principais objetivos o planejamento das comunicações, a definição da distribuição das informações, o relatório de desempenho e gerenciar as partes interessadas.

Para que a empresa construtora adotasse os métodos de planejamento descritos nos próximos itens, foi realizada, primeiramente, uma palestra pela empresa contratada Technique que explicou as necessidades da implantação de um planejamento e gerenciamento da comunicação do projeto em questão.

Da mesma forma, a Technique, antes de iniciar os trabalhos de gerenciamento na Construtora, fez todo processo de reconhecimento da área, ou seja, se deteve em conhecer a cultura da empresa, os procedimentos existentes, todos os fatores importantes e que pudessem influenciar no gerenciamento da comunicação.

4.2.1 Planejamento das Comunicações

Para o planejamento das comunicações foi adotado o plano de ação 5W2H, que descreve o que (*What*), porque (*Why*), quem (*Who*), onde (*Where*), quando (*When*), como (*How*) e quanto custa (*How much*).

Também são definidas as frequências das reuniões, que ficam previamente agendadas. O quadro abaixo mostra, de forma simplificada, o plano adotado na Nacional pela empresa Technique, estaremos incluindo nos apêndices o plano de forma completa, que inclui a análise do plano anterior, os riscos e os indicadores.

5 - Plano de Ação (5W2H) para Próximo Período:

No.	What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto Custa?
3	Finalizar orçamento da obra	Para finalizar objetivo ou não com o cliente	Magda Joao	Nacional	Até 17/08	Revisando especificações e prazos	Custo fixo Nacional
4	Revisar cronograma inicial	Para salvar linha de base e servir de subsídio para	Rogério Sarkis	Nacional	Próxima reunião 03/08	Analisando ponto a ponto o cronograma da obra	- x -
9	Revisar projeto hidrosanitário	Para ver descidas do pluvial e cobertura	Magda	Projeto	Marcar Reunião 10/08	Reunião com o Wilson para compatibilizar e aprovar (enviar projetos Arquitetura / Cassol)	- x -
12	Revisar projeto hidrossanitário/pluvial	Para atender ao projeto da cobertura e arquitetura revisado	Magda Wilson	Projeto	Prox. Reunião	Wilson corrige e envia para Magda, prevê reservatório em fibra	- x -
13	Prever drenos para evaporadoras e condensadoras	Para atender a definição dos pontos pelo cliente	Magda Wilson	Projeto	Prox. Reunião	Wilson corrige e envia para Magda	- x -
15	Definir lajes e alvenarias na marquise ou uso de material alternativo	Para atender a legislação e liberar Cassol para produzir o Pré Moldado.	Magda Wilson	Projeto	Ate amanhã 11/ago	Wilson vai verificar com a comissão de incêndio para definir	- x -
16	Passar medidas externas de projeto Cassol e Thales 33,15m x 24,20m	Para adequar ao terreno após levantamento da Bledow	Magda	projeto	Ate amanhã 11/08	Passar email para os 2 projetistas. Definir que o ajuste é feito no módulos 03/04 e 04/05.	- x -
17	Cobrar as cargas de pilares da Cassol para projeto de fundações	Para liberar Padoin e Sachs para fazer projetos	Cristian	projeto	Ate 5ª - 13/08	Recebendo info da Cassol e passando para Padoin.	- x -
18	Definir no Projeto de Drenagem do terreno por causa do contrapiso não armado no projeto	Para definir se vai ser piso armado	Magda Wilson	projeto	Prox. Reunião	Revisando o projeto existente	Sim, deve ser repassado ao cliente, vai orçto

Quadro 03 – Plano de Ação 5W2H

4.2.2 Distribuição das Informações

O plano de ação usado no planejamento é atualizado a cada reunião e distribuído aos interessados, em arquivo eletrônico, através de email. O responsável pela distribuição é o coordenador do projeto, neste caso, a Technique.

Participou?	Nome	Função	Empresa	Telefone	Email	Rubrica
Sim	Eng. Sarkis	Diretor	Nacional			
Não	Eng. João Inácio	Diretor	Nacional			
Não	Eng. Cristian	Engenheiro	Nacional			
Sim	Magda Hugo	Orçamento	Nacional			
Sim	Rogério Severo	Consultor	Technique			
Não	Marco Goron	Planejamento	Technique			
Não	Priscila Giongo	Orçamento	Technique			
Sim	Mariana Weckerle	Arquiteta	Thales Arq			
Não	Wilson Cantes	Eng. Instalações	Autônomo			

Quadro 04 – Lista de quem recebe o material do plano de ação

4.2.3 Relatório de Desempenho

Para acompanhamento do desempenho, foi adotado o relatório de tendências e dos indicadores, através da curva “S”, gráfico feito no Excel.

Figura 05 – Gráfico de desempenho Curva “S”

4.2.4 Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas é feito através do plano de ação, pois nele são relacionadas todas as questões que envolvem o projeto, as dúvidas e/ou soluções que surgem são distribuídas e respondidas a todos através da distribuição já descrita no item 4.2.

5. Considerações Finais

O trabalho em estudo procurou definir técnicas e metodologias de acordo com as orientações descritas no PMBOK, de forma a buscar um maior conhecimento técnico das ferramentas de gerenciamento da comunicação em projetos de obras de construção civil.

A partir do planejamento descrito no plano de ação 5W2H foi possível estabelecer em conjunto estruturado de planos de gerenciamento e listar os riscos da obra e assim como definir ações preventivas para tais riscos. Frente a isso, foi constatado que ferramentas como MS-Project e Excel auxiliam e instrumentam a equipe de planejamento no processamento das informações e a gerar relatórios de desempenho, que melhora o desenvolvimento do projeto em execução e certamente facilitam a comunicação.

Na prática, não foi simples a implementação da rotina deste processo, embora não tenha sido de forma completa, ainda assim, notamos dificuldades em juntar todos os interessados nas reuniões semanais programadas, mas mesmo assim foi desenvolvido e mesmo com atrasos de cronograma teve resultados positivos no final.

Houve uma melhora nas tomadas de decisões, visto termos todos os registros das ações anteriores e uma boa interação entre os envolvidos. O plano de comunicação se mostrou eficaz em seu propósito nesta obra, foram estruturadas as responsabilidades, os objetivos do projeto foram alinhados. Ainda faltam algumas evoluções que dependem muito das partes interessadas, que deveriam se dedicar mais ao planejamento das comunicações e buscar sempre a melhoria dos mesmos.

Entendemos que uma comunicação efetiva requer atitude, paciência e principalmente disponibilidade. “Feedback, boa vontade, paciência e atitude positiva são fundamentais em comunicação. Vale a pena dedicar tempo e esforço para ter uma boa comunicação!” (CARNEIRO, 2009)

Este trabalho foi delimitado ao gerenciamento da comunicação em projetos, porém esse processo está diretamente ligado a outros que o antecedem e outros que o procedem, a interação entre esses processos não foi estudada aqui, podendo ser objeto de outras pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Eua Pennsylvania) (Org.). GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO. In: PMI. **UM GUIA DE CONJUNTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**. 3. ed. Newtown Square: Global Standard, 2004. Cap. 10, p. 221-236.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. Planejando o Projeto: Planejar as comunicações. In: XAVIER, Carlos Magno da Silva et al. **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - METHODWARE**: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. Cap. 3, p. 76-80.

CAVALIERI, Adriane et al. (Org.). GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO. In: CAVALIERI, Adriane et al. **COMO SE TORNAR UM PROFISSIONAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: Livro base de "Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional". 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. Cap. 8, p. 165-184.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **DIMENSÕES COMPLEXAS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**. 2009. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SEVERO, Rogério. Lições Aprendidas em Projetos de Engenharia. In: CICLO DE PALESTRAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SERRA GAÚCHA, 3., 2008, Caxias do Sul. **LIÇÕES APRENDIDAS EM PROJETOS DE ENGENHARIA**. Caxias do Sul: N/c, 2008. p. 1 - 41.

CARNEIRO, Margareth. Gerenciamento de Comunicação em Projetos para o Sucesso! In: APRESENTAÇÃO NETWORKING C/ PALESTRA, 290409., 2009, Bahia. **Comunicação em Projetos**. Bahia: N/c, 2009. p. 1 - 33.



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Org.). **ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 2009**: CHAPTERS BRASILEIROS. Disponível em: www.pmi.org.br . Acesso em: 03 fev. 2010

VARGAS, Ricardo viana. **Gerenciamento da Comunicação**. Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/> . Acesso em: 25 mar. 2010.

WIKIPÉDIA. **COMUNICAÇÃO**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o> . Acesso em: 06 abr. 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **HISTÓRIA**. Disponível em: <http://www.pmisp.org.br/index.asp>. Acesso em: 03 jun. 2010.

APÊNDICES

	Projeto / Cliente: Via Porto – Cavalhada	Elaborado por: 	Data: 17/08/2009	Página: 1/3
	Documento: Análise Crítica Cronograma		Número Doc.: Rel03 rev00	

Participantes:

Participou?	Nome	Função	Empresa	Telefone	Email	Rubrica
Sim	Eng. Sarkis	Diretor	Nacional			
Não	Eng. João Inácio	Diretor	Nacional			
Não	Eng. Cristian	Engenheiro	Nacional			
Sim	Magda Hugo	Orçamento	Nacional			
Sim	Rogério Severo	Consultor	Technique			
Sim	Mariana Weckerle	Arquiteta	Thales Arq			
Não	Wilson Cantes	Eng. Instalações				

1 – Análise Crítica Atual:

- Revisão dos objetivos a partir dos documentos enviados pelo Arquiteto Thales nessa semana.
- Mantido reunião SEMANAL até AGOSTO/09 todas as 2ª feiras – 11horas na Nacional.
- Segue os planos de ação abaixo.

2 – Análise de Plano de Ação Anterior:

No.	Status	Observações
3	Pendente	Finalizar orçamento da obra (03/08) depende das revisões de projeto e ações definidas na reunião de hoje com o arq. Mariana. (10/08) mantido se conseguirmos receber os bonecos de esquadrias até 4ª. (17/08) falta marquise da Cassol e estrutura metálica.
4	Em andamento	Revisar cronograma inicial (03/08) não foi feita. (10/08) revisado (17/08)
05	Ok	Compartimentar marquise/aba eixos 1 a 5 e E ate D para atender do PPCI x Pré-moldado que serve para rota de fuga (junto aos vestiários) (10/08) Wilson vai verificar nos Bombeiros, Thales já mandou detalhe e Magda vai sugerir para a Cassol usando laje e console cfe. croqui feito na obra. (17/08) ok
06	Ok	Subestação – definir com arquiteto pois já esta na CEEE. (10/08) será mantido a subestação, Thales tem que revisar projeto limitando a largura de 2,75m interno. (17/08) ok será feito descolado do prédio, mas seguira o Eletrico
07	Ok	Revisão de memorial descritivo. (10/08) Mariana vai enviar o arquivo editável para Magda revisar e reenviar para Thales/Mariana. (17/08) foi enviado e já foi analisado.
08	Ok	Definir projetos de esquadrias no menor tempo possível (10/08) em revisão (17/08) ok, com as alterações da reunião de hoje.
09	Em andamento	Revisar projeto hidrosanitário (10/08) apresentado pela Magda para o Eng. Wilson questões sobre instalações versus corte (saída para as ruas). Wilson relata que projeto esta saindo aprovado do Dmae. Avaliado que o projeto esta adequado. Solicitado que o reservatório enterrado seja em fibra. (17/08) não deu retorno.
11	Ok	ART do projeto de arquitetura (10/08) pendente (17/08) já enviado
12	Pendente	Revisar projeto hidrossanitario/pluvial (17/08) aguardando retorno
13	Pendente	Prever drenos para evaporadoras e condensadoras (17/08) aguardando retorno
14	Ok	Subestação civil deve acertar níveis da cortina da limite 2,75m largura int. (17/08)
15	Ok	Definir lajes e alvenarias na marquise ou uso de material alternativo (17/08) resolvido, será somente laje de 90cm
16	Ok	Passar medidas externas de projeto Cassol e Thales 33,15m x 24,20m (17/08) cassol já corrigiu arquivo.
17	Pendente	Cobrar as cargas de pilares da Cassol para projeto de fundações (17/08) esta pendente pela carga da metálica

18	Pendente	Definir no Projeto de Drenagem do terreno por causa do contrapiso não armado no projeto (17/08)
19	Pendente	Contratar a cobertura metálica (17/08) provavelmente será feita na reunião de hoje e decisão final do Soca
20	Ok	Entregar laudo de vizinhança para cliente (17/08) entregue para a Nacional, será enviado para o Soca e uma cópia para a obra.
21	Eliminado	Sugerir para Via Porto fazer Laudo de Estabilidade (17/08) não foi sugerido, trabalho eliminado.
22	Ok	Analisar item da parede x janela de vidro (17/08) será revisado para manter a parede
23	Ok	Ajustar caimento de cobertura do reservatório (17/08) será revisado

4 – Levantamento de Informações e Temas Discutidos:

- Atividades de andamento da próxima quinzena.

5 - Plano de Ação (5W2H) para Próximo Período:

No.	What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto Custa?
03	Finalizar orçamento da obra	Para finalizar objetivo ou não com o cliente	Magda Joao	Nacional	Até 17/08	Revisando especificações e prazos	Custo fixo Nacional
04	Revisar cronograma inicial	Para salvar linha de base e servir de subsídio para próximas obras	Rogério Sarkis	Nacional	Próxima reunião 03/08	Analizando ponto a ponto o cronograma da obra	- x -
09	Revisar projeto hidrosanitário	Para ver descidas do pluvial e cobertura	Magda	Projeto	Marcar Reunião 10/08	Reunião com o Whilson para compatibilizar e aprovar (enviar projetos Arquitetura / Cassol)	- x -
12	Revisar projeto hidrossanitario/pluvial	Para atender ao projeto da cobertura e arquitetura revisado	Magda Wilson	Projeto	Prox. Reunião	Wilson corrige e envia para Magda, prevê reservatório em fibra	- x -
13	Prever drenos para evaporadoras e condensadoras	Para atender a definição dos pontos pelo cliente	Magda Wilson	Projeto	Prox. Reunião	Wilson corrige e envia para Magda	- x -
15	Definir lajes e alvenarias na marquise ou uso de material alternativo	Para atender a legislação e liberar Cassol para produzir o Pré Moldado.	Magda Wilson	Projeto	Ate amanhã 11/08	Wilson vai verificar com a comissão de incêndio para definir	- x -
16	Passar medidas externas de projeto Cassol e Thales 33,15m x 24,20m	Para adequar ao terreno após levantamento da Bledow	Magda	projeto	Ate amanhã 11/08	Passar email para os 2 projetistas. Definir que o ajuste é feito no módulos 03/04 e 04/05.	- x -
17	Cobrar as cargas de pilares da Cassol para projeto de fundações	Para liberar Padoin e Sachs para fazer projetos	Cristian	projeto	Ate 5ª - 13/08	Recebendo info da Cassol e passando para Padoin.	- x -
18	Definir no Projeto de Drenagem do terreno por causa do contrapiso não armado no projeto	Para definir se vai ser piso armado	Magda Wilson	projeto	Prox. Reunião	Revisando o projeto existente	Sim, deve ser repassado ao cliente, vai orço
19	Contratar a cobertura metálica	Para fechar a contratação e garantir prazo	Sarkis	contratacao	Prox. Reunião	Fechar as propostas enviadas e aprovar com Soca.	A definir
21	Sugerir para Via Porto fazer Laudo de Estabilidade	Para garantir assunto na mão do cliente para futuro problema com a DRT	Sarkis Joao	Nacional	Prox. Reunião	Definir se vamos passar email para cliente	- x -
22	Analisar item da parede x janela de vidro	Para finalizar o projeto	Mariana Magda	Projeto	Definido	Mariana corrige o projeto e reenvia	- x -

23	Ajustar caimento de cobertura do reservatório	Para ajustar as telhas padrão existentes	Mariana Magda	projeto	Definido	Mariana corrige o projeto e reenvia	- x -
24	Diminuir a viga sobre a rampa	Para ajustar a passagem para 2,05m	Cassol Magda	projeto	Até 4ª - 19/08	Cassol revisa calculo para 0,35cm de viga	- x -
25	Licitação da cobertura, analisar alternativas	Para fechamento com o Soca	Sarkis	Nacional	Reunião hoje	Sarkis faz reunião com fornecedor para finalizar cotação	- x -
26	Corrigir beiral do telhado de cobertura	Mantendo a platibanda no mesmo alinhamento sobre a nova linha de pilares	Mariana Magda	projeto	Prox. Reunião	Mariana corrige o projeto e reenvia	- x -
27	Solicitar licença para a SMOV/EPTC sobre acesso de carreta	Para resolver acesso da Cassol pela Nonoai	Sarkis	Na obra	Prox reunião	Sarkis vai pedir na Eptc da Nonoai	- x -
28	Analisar passagem de carro em destaque x vidro de correr	Para resolver o vidro que gera canaleta interna	Mariana Magda	projeto	Prox. Reunião	Mariana corrige o projeto e reenvia	- x -
29	Enviar cargas da cobertura para Cassol	Para fechar cargas	Sarkis	Nacional	Amanha	Assim que pegar as cargas da metálica	- x -
30	Confirmar retorno da maquina de fundação	Para garantir andamento da Geyer	Sarkis	Nacional	Prox reunião	Sarkis fala com Nelson Geyer	- x -

6 – Riscos:

- Prefeitura: não aprovação do projeto aprovado em 1ª fase x projeto executado na obra (03/08)
- Falta de compatibilização hidrosanitário: gerar demolições na execução (03/08)
- PPCI: não ser aprovado com as modificações da arquitetura e gerar retrabalho na obra (03/08)
- PPCI: analisar a possibilidade de fazer a regularização do PPCI para o novo projeto de arquitetura (10/08)
- DRT: embargo da obra (10/08)

7 - Indicadores:

Indicadores	Valor	Método de Aquisição
% de Avanço Físico acumulado (project)	38%	Leitura do cronograma revisado nesta data.
% de Avanço Físico acumulado (tempo)	55%	Prazo atual decorrido em dias = 55/130 dias
% de Avanço Físico Via Porto (medição)	0% (falta aprovação do orçamento)	Medição xxxxxxxx de xx/xx/xxxx
Atraso médio cronograma	02 dias	Leitura cronograma revisado
Atraso médio cronograma análise anterior	Não recuperado, prazo atual 22/11/2009	Leitura cronograma revisado
Recuperado cronograma análise anterior	Não recuperado, prazo atual 25/11/2009	Leitura cronograma
Status atual	Atrasado nas atividade e no prazo final	Leitura cronograma
Tempo de chuva no período	02 dias	Informação comentada através dos registros da obra
Tempo de chuva acumulado total	11 dias	Informação comentada através dos registros da obra

(*) Sugestão de novos indicadores devem ser apresentados e discutidos em próxima reunião.

7 – Cronograma Atual (Atrasadas + 1 mês a frente):

- Ver cronograma em anexo: arquivo Cronograma Rel02. pdf, detalhado pelo Rogerio. Falta agora o detalhamento do cronograma pela obra.
- Cronograma de evolução dos avanços físicos e tendências (azul – tendência geral da obra / vermelho – tendência ultimas 4 avaliações): **análise das tendências.**

ANEXOS

ANEXO 01 - MODELO DE MAPA DAS COMUNICAÇÕES

Empresa/ Órgão: <nome>						
Projeto: <nome>						
<u>Mapa das Comunicações</u>						
Elaborado por: <nome e função>					Versão:	
Aprovado por: <nome e função>					Data (aprovação): ____/____/____	
1. Parte interessada (destinatário)	2. Assunto da informação	3. Documentos relacionados	4. Meio ou Método	5. Frequencia	6. Ação esperada	7. Responsável (emissor)

<local>, em ____ de ____ de _____

ASSINATURAS <principais envolvidos>

- 1. Parte interessada (destinatário):** <Diretores, Executivos, Gerentes Funcionais, Clientes, Gerente e Equipe do Projeto etc.>
- 2. Assunto da informação:** <início ou fim de fase ou do projeto; apresentação de produtos ou serviços realizados; ações a serem empreendidas; alteração de procedimentos e ou de prioridades; mudanças autorizadas etc.>
- 3. Documentos relacionados:** <memorando, carta, boletim, aviso, documentos do projeto, relatos, ata de reunião etc.>
- 4. Meio ou Método:** <reuniões; e-mail; intranet; canal virtual (sítio para divulgação de avisos, opiniões, propagandas; workshop) etc.>
- 5. Frequência:** <mensal, quinzenal, semanal, aleatória etc.>
- 6. Ação esperada:** <prazo ou data para a realização, resposta sobre a situação, subsídios para relatório, divulgação, etc.>
- 7. Responsável (emissor):** <nome do responsável pela produção do documento ou informação>

ANEXO 2 - MODELO DE RELATÓRIO DE DESEMPENHO

Empresa/ Órgão: <nome>				
Projeto: <nome>				
<u>Relatório de Desempenho</u>				
Elaborado por: <nome e função>			Versão:	
Aprovado por: <nome e função>			Data (aprovação): ____/____/____	
1. Situação das Entregas				
Prazo (Cronograma)				
Produtos e serviços (entregas)	Situação (ou porcentagem concluída)	Data de entrega planejada	Data de entrega efetiva (ou nova data)	Atraso previsto (dias)
Custo (Orçamento)				
Produtos e serviços	Valor Agregado (VA)	Custo Real (CR)	Valor Orçado (VO)	
Técnica do Valor Agregado (TVA)				
Varição do Prazo (VP= VA-VO):		Varição de Custo (VC= VA-CR):		
IDP (%) (IDP=VA/VO):		IDC (%) (IDC=VA/CR):		
Estimativas de Conclusão				
ENT (ENT=ONT/IDC ou CR+EPT ou CR+ONT-VA):				
EPT (EPT=ENT-CR):				
2. Ações a empreender:			Responsável: <pessoa ou setor>	

<local>, em ____ de ____ de _____

ASSINATURAS <principais envolvidos>