

ALINE FERNANDA TRINDADE DOS SANTOS

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA
VAREJISTA**

São Paulo

2019

ALINE FERNANDA TRINDADE DOS SANTOS

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA
VAREJISTA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção

Orientador: Prof^a. MSc. Tássia Farssura Lima

São Paulo
2019

Catálogo-na-Publicação

Santos, Aline

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA VAREJISTA / A. Santos -- São Paulo, 2019.

86 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na
Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Gestão de Processos na Construção Civil 2.Projetos de Varejo I.

Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.

Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

Dedico este trabalho às minhas duas avós, Regina (*in memoriam*) e Elza, responsáveis por boa parte da minha educação e por quem me tornei hoje. Vocês sempre serão minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Roseclair e Ursino, que apesar da origem humilde, trabalharam bastante para me proporcionar a oportunidade de uma boa formação. Agradeço-lhes também por sempre terem me incentivado e por terem sonhado todos os meus sonhos junto comigo. Hoje, graças a vocês, concluo o curso de pós-graduação.

Ao meu noivo, Felipe, pelos muitos dias de compreensão, ajuda e apoio emocional e incondicional.

Ao professor Silvio, pela organização deste curso que agora concluo, proporcionando a profissionais da construção civil uma educação de grande qualidade e focada na indústria.

Aos meus colegas de classe. Se eu tivesse escolhido, não teria escolhido pessoas mais competentes e engajadas.

Por fim, à minha orientadora Profa. MSc. Tássia Farssura Lima, pelos ensinamentos valiosos e pelo comprometimento assumido comigo e com a minha pesquisa. Se não fosse você, eu certamente não conseguiria finalizá-la.

RESUMO

A produção da construção civil demanda a cada dia maior agilidade em seus processos. No mercado do varejo, uma loja fechada para reforma ou não inaugurada representa um déficit de metas e de lucros estimados de toda a empresa; por isso, as soluções de engenharia e arquitetura buscam, de forma quase incessante, menores prazos de execução. Diante desse cenário, alguns itens fundamentais para o sucesso das organizações, como a padronização de processos e a gestão da comunicação, acabam ficando em segundo plano. O objetivo deste trabalho é, através de um estudo de caso, identificar o processo de comunicação e seus pontos críticos em uma empresa varejista, a fim de analisar as perspectivas para proposição de melhorias nesse campo específico.

Palavras-chave: Gestão da Comunicação. Gestão de Projeto. Empresa Varejista. Construção Civil.

ABSTRACT

The production of construction demands more and more agility in its processes. In the retail market, a store that is closed for renovation or not inaugurated represents a deficit of goals and estimated profits of the entire company, so engineering and architecture solutions seek, almost insatiably, ever shorter lead times. Given this scenario, some items that are fundamental to the success of organizations, such as standardization of processes and communication management, end up in second place. The objective of this work is, through a case study, to identify the communication process and its critical points in a retail company, in order to analyze the prospects for proposing improvements in this specific scope.

Keywords: Communication Management. Project Management. Retailer. Construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades mais valorizadas pelas organizações na gestão de projetos	15
Figura 2 – Habilidades que as organizações consideram deficientes nos seus profissionais de gestão de projetos	16
Figura 3 – Problemas que ocorrem com maior frequência nos projetos da organização.....	16
Figura 4 – Índice de projetos malsucedidos devido à comunicação.....	17
Figura 5 – Contexto de iniciação do projeto	25
Figura 6 – Elementos e fluxos da comunicação	31
Figura 7 – Comunicações do Projeto	36
Figura 8 – Exemplo de análise do envolvimento dos <i>stakeholders</i>	40
Figura 9 – Gerenciamento das Comunicações	42
Figura 10 – Monitoramento das Comunicações	42
Figura 11 – Exemplo de Scorecard	46
Figura 12 – Resultado da pesquisa.....	48
Figura 13 – Diagrama de redes de Canais de comunicação internos e externos	50
Figura 14 – Histórico recente da indústria da construção civil no Brasil.....	51
Figura 15 – Divisão do Capex	62
Figura 16 – Fluxo do Projeto Básico da empresa estudada.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de <i>Stakeholders</i>	39
Tabela 2 – Estrutura Funcional	56
Tabela 3 – Estruturas Projetizadas	56
Tabela 4 – Vantagens e desvantagens da estrutura matricial.....	57
Tabela 5 – Deficiências x Propostas	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diagramação da pesquisa.....	20
Quadro 2 – Sequência para o estudo de caso	21
Quadro 3 – Estruturação do trabalho	24
Quadro 4 – Influência das Estruturas Organizacionais em Projetos	55
Quadro 5 – Organograma do estudo de caso	63
Quadro 6 – Relação bibliografia x Stakeholders	64
Quadro 7 – Definição dos principais stakeholders	66
Quadro 8 – Processo, Parte 1	67
Quadro 9 – Processo, Parte 2	68
Quadro 10 – Processo, Parte 3	68
Quadro 11 – Processo, Parte 4	69
Quadro 12 – Processo, Parte 5	69
Quadro 13 – Projeto Legal, Parte 1	70
Quadro 14 – Projeto Legal, Parte 2	70
Quadro 15 – Projeto Legal, Parte 3	71
Quadro 16 – Pesquisa.....	74
Quadro 17 – Proposta de fluxo de projeto legal	78
Quadro 18 – Indicadores de Projeto.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercado
AIA	American Institute of Architects
APAS	Associação Paulista de Supermercados
BU	Business Unit
CAPEX	Capital Expenditure (Despesas de Capital)
FUP	Follow Up Meetings
ISO	International Standardization for Organization
NBR	Norma Brasileira
OI	Ordem de Investimento
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office/Officer
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
ROI	Retorno sobre Investimento
OI	Ordem de Investimento
CCI	Central de Compras Indiretas
PPCI	Projeto de Proteção e Combate à Incêndio
EVTL	Estudo de Viabilidade Técnica e Legal
BID	<i>Bidding Process</i> (processos de licitação)
FUP	Fallow Up Meeting (reunião de acompanhamento)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	15
1.2 OBJETIVO	19
1.2.1 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS	19
1.3 METODOLOGIA	19
1.3.1 ESTUDO DE CASO	21
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	23
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
2.1 PROJETO	25
2.1.1 <i>PROJECT MANAGEMENT</i>	26
2.1.2 <i>DESIGN MANAGEMENT</i>	28
2.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	29
2.2.1 ELEMENTOS E FLUXOS DA COMUNICAÇÃO	30
2.2.2 POSSÍVEIS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO	33
2.2.3 COMUNICAÇÕES DO PROJETO	35
2.2.4 PLANEJAMENTO	36
2.2.5 GERENCIAMENTO	41
2.2.6 MONITORAMENTO	42
2.3 COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL	46
2.3.1 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	52
2.4 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	53
2.4.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	57
2.5 O SETOR VAREJISTA	58
3. ESTUDO DE CASO	61
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	61
3.2 RESULTADOS E ANÁLISES	74
3.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	77
3.3.1 PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO	77
3.3.2 MONITORAMENTO	79
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é considerada um dos fatores mais importantes na gestão de projetos. Alguns estudos sobre o tema revelam que cerca de 90% do tempo de um gestor de projetos é dedicado a atividades de comunicação. Dessa forma, uma comunicação bem planejada e eficiente pode ser determinante para o sucesso ou para o fracasso de um projeto.

Diante da crescente competitividade observada na área da construção civil, a busca pela melhoria contínua é fundamental, tendo em vista a complexidade das edificações, o grande número de agentes, a necessidade de redução dos custos, as exigências de qualidade, entre outros. Com isso, surge a necessidade de criar e adotar métodos, sistemas e gestões que motivem e viabilizem a formatação, o registro e a disseminação de informações de todos os envolvidos (LOPES; MENEZES; AMORIM, 2002).

De acordo com Ruschel e Andrade (2004), o surgimento de novas tecnologias da informação tem criado inúmeras oportunidades para que as equipes envolvidas na indústria da construção civil desenvolvam novas estratégias de coordenação e de comunicação. Segundo Chaves et al. (2006), os projetos são realizados por pessoas que precisam da comunicação para compreender como devem realizar tarefas e cumprir os objetivos por eles estabelecidos. Além disso, é importante que formulários, documentos e cronogramas estejam integrados entre si (AUSTIN et al., 2002).

Dainty et al. (2006) entendem que a indústria da construção é totalmente dependente da comunicação eficaz entre indivíduos, equipes e organizações; entretanto, a interação tende a ser caracterizada por grupos de pessoas desconhecidas que se reúnem por curtos períodos, antes de se desfazerem para trabalhar em outros esforços.

O grande número de *stakeholders* nos processos empreendidos durante um projeto ou uma construção torna as redes de comunicação complexas. Ademais, com a busca constante por maiores desempenhos financeiros, projetos e construções com execução mais rápida e que exijam uma comunicação efetiva

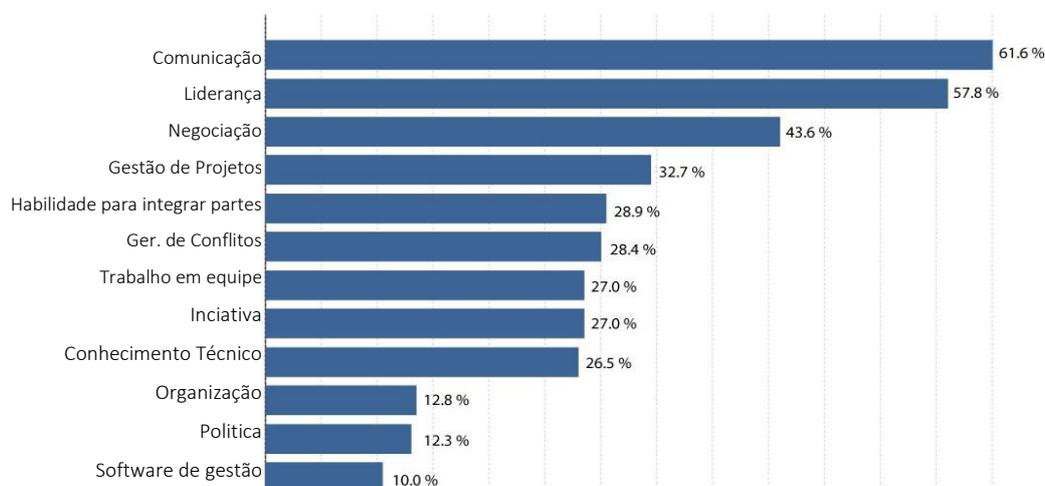
assertiva e simultânea entre os diversos envolvidos tornam-se primordiais. Essa necessidade de agilidade aumenta a probabilidade de problemas na transmissão e na recepção de informações vitais para o sucesso do projeto.

1.1 Justificativa

Fluxos de comunicação claros e bem definidos trazem economia de tempo, diminuição de possíveis equívocos, equipes de trabalho alinhadas, evitam rumores e abrem espaço para novas sugestões e soluções.

A comunicação é considerada fator diferencial para o sucesso de qualquer projeto. Em 2014, o resultado de uma pesquisa realizada mundialmente pelo *PMI Chapters*, majoritariamente respondida por gerentes e coordenadores de projetos, demonstrou a importância que deve ser dispendida a esse tópico, pois a comunicação é a habilidade mais valorizada entre as empresas pesquisadas, conforme ilustrado na Figura 1.

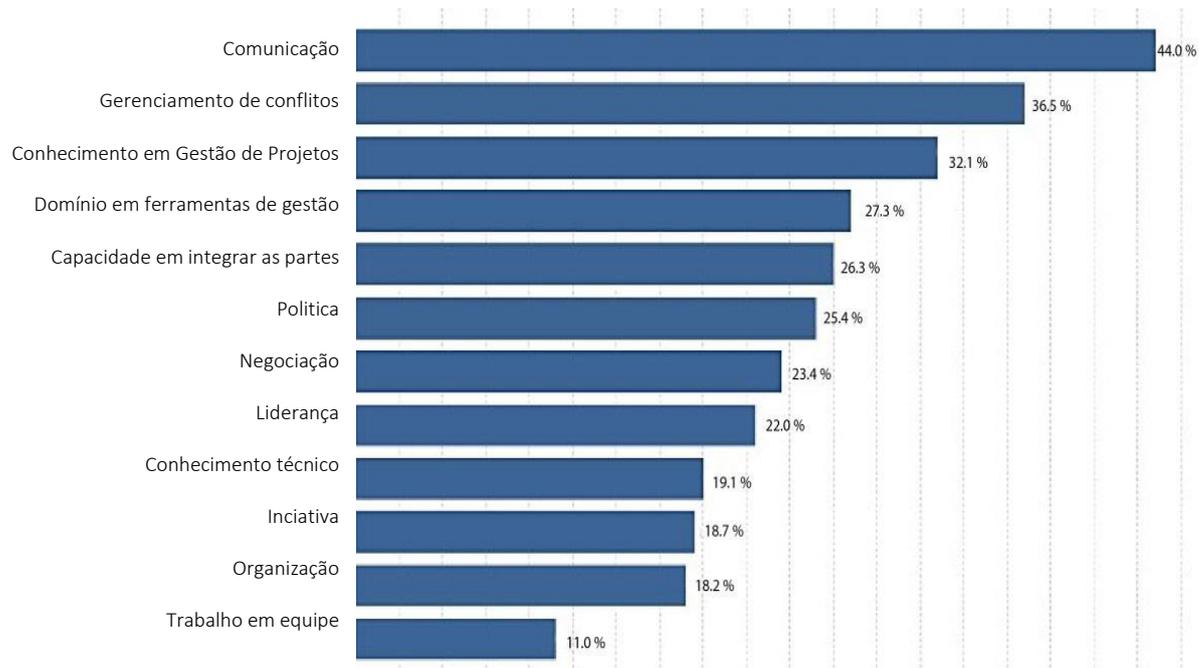
Figura 1 – Habilidades mais valorizadas pelas organizações na gestão de projetos



Fonte: PM Survey (2014)

Entretanto, curiosamente, a comunicação é apontada como principal ponto de deficiência e geradora de problemas aos projetos (Figuras 2 e 3).

Figura 2 – Habilidades que as organizações consideram deficientes nos seus profissionais de gestão de projetos



Fonte: PM Survey (2014)

Figura 3 – Problemas que ocorrem com maior frequência nos projetos da organização



Fonte: PM Survey (2014)

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2013), de cada cinco projetos, dois não conseguem alcançar seus objetivos originais; metade desses projetos malsucedidos estão relacionados à comunicação ineficaz (figura 4).

Figura 4 – Índice de projetos malsucedidos devido à comunicação



Fonte: PMI (2013)

Outro estudo realizado em 2009, agora pela *Towers Watson*¹, revelou que, num período de cinco anos (de meados de 2004 a 2009), as empresas que se comunicavam com eficácia obtinham 47% a mais de retorno total para os acionistas, se comparadas às empresas que adotavam práticas de comunicação menos eficazes.

Pesquisas da *Towers Watson* mostram que as organizações com processos efetivos de gestão de mudança e comunicação produzem resultados de negócios mensuráveis superiores, além de desencadearem elevados esforços e performances, resultantes de uma força de trabalho mais motivada e engajada.

Empresas de alto desempenho fazem da comunicação uma prioridade, e as informações são transmitidas de forma correta desde o princípio; quando isso não acontece, a comunicação mal feita abre espaço para boatos e especulações, que levam muito mais tempo para serem corrigidos. Ao adotar as melhores práticas de comunicação em períodos difíceis, a organização estará melhor posicionada para vencer em um futuro incerto.

¹ Empresa multinacional de gestão de risco, corretagem de seguros e consultoria com sede na Irlanda. Terceira maior corretora de seguros do mundo.

A comunicação é um tema de grande relevância na indústria da construção civil. Não é difícil encontrar problemas nesse setor, identificados, posteriormente, como problemas de comunicação. Para Hoezen (2006), em razão de suas características específicas por ser um setor fragmentado e dinâmico, além de possuir processos baseados em projeto, esse segmento forma um ambiente de comunicação complexo.

Para Dainty et al. (2006), a atividade de projeto de construção é extremamente diversificada, variando de simples habitacional para projetos de infraestrutura altamente complexos. Para esses autores, a indústria da construção civil, por suas peculiaridades e muitas interações, é uma das mais complexas e difíceis de ser gerenciada, se comparada a outros projetos baseados em setores.

Dentro da organização temporária do projeto na construção civil, os participantes têm objetivos, que nem sempre são complementares. Necessidades e metas diferentes e competitivas levam à grande possibilidade de conflitos na equipe de projeto, podendo, inclusive, impedir que estas sejam alcançadas (DAINTY et al., 2006).

A falta de organização nas comunicações e a informalidade em assuntos-chave podem gerar, entre outros aspectos negativos, impactos de cronograma e orçamento. Por isso, a intenção é propor diretrizes para a sistematização dos processos de comunicação, para que, como consequência, exista melhoria contínua na produção dos projetos e, conseqüentemente, melhora na sua execução.

Segundo Beber (2008), no que concerne à indústria da construção civil, o estudo e a aplicação relacionados à gestão de projetos ainda são muito tímidos no Brasil. Contudo, sobre o enfoque desta indústria, podem ser encontradas algumas referências bibliográficas estrangeiras.

A presente pesquisa evidencia um estudo de caso com observação participativa, identificando falhas de projetos que se tornaram prejuízos, ou falhas de execução em obra, decorrentes da comunicação ineficaz ou imprecisa.

Este trabalho apresenta um tema pouco explorado no setor em estudo contribuindo com diretrizes para a melhoria do processo de comunicação da empresa estudada.

1.2 Objetivo

Por meio da realização de um estudo de caso, esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de comunicação do setor de projetos de uma empresa varejista do Brasil e, com isso, traçar comparativos entre o fluxo estudado e a revisão bibliográfica, tendo em vista a proposição soluções.

1.2.1 Objetivos Secundários

Como objetivo secundário e complementar ao objetivo principal desta pesquisa, tem-se a intenção, a partir dos processos de comunicação atuais utilizados pela empresa e realizar uma análise crítica do seu organograma e do seu fluxograma, itens fundamentais para o fluxo das informações.

1.3 Metodologia

A fim de cumprir os objetivos propostos, este trabalho foi dividido em três fases: a primeira se refere à pesquisa bibliográfica, que discorre sobre temas e conceitos buscados em livros, artigos, teses e *sites*, como a gestão do processo de projetos, a gestão da comunicação e os itens que a compõem, com foco específico na construção civil e no setor varejista, para posterior roteirização do estudo de caso.

A segunda parte aborda o estudo de caso, trazendo uma análise do processo de comunicação na empresa varejista pesquisada e relacionando esse processo com a bibliografia apresentada. Para a coleta de dados, foram realizados os seguintes processos:

- Documentos: investigação sobre a existência de documentos para a formalização de decisões tomadas e/ou direcionamentos que orientem para a comunicação no fluxo de projetos.

- Registros em arquivos: levantamento sobre a existência de padronização para a troca de e-mails, pautas e atas de reunião.
- Entrevistas: a partir do roteiro apresentado no Anexo 1, as entrevistas foram aplicadas em coordenadores de projetos e gerentes funcionais com o objetivo de validar os problemas identificados através da observação participativa.
- Observação direta e observação participante: realizada a partir da vivência interna na empresa, visando o conhecimento dos principais problemas da comunicação rotineira.

A última etapa é responsável pelo levantamento dos pontos críticos encontrados, apresentando propostas de melhorias.

Para elaboração da pesquisa, Gil (2002) esquematizou uma sequência de ações a serem implementadas, demonstradas no Quadro 1.

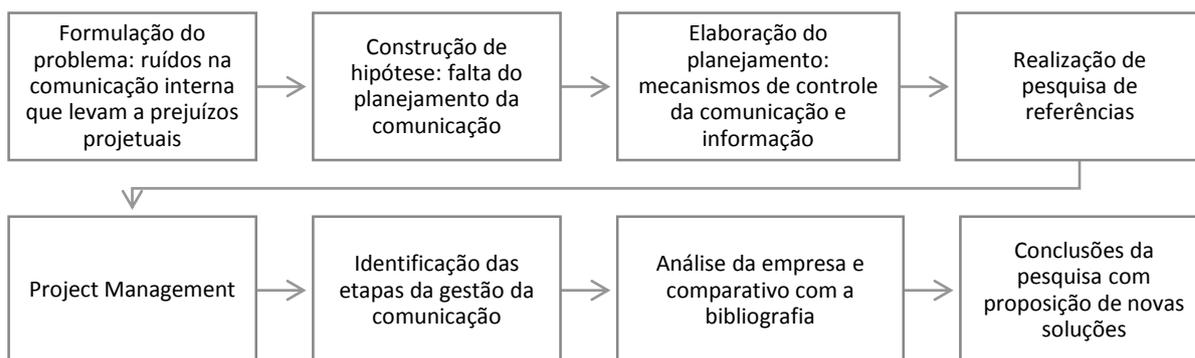
Quadro 1 – Diagramação da pesquisa



Fonte: Gil (2002)

A partir da sequência proposta por Gil (2002), para a presente pesquisa, pode-se observar o Quadro 2.

Quadro 2 – Sequência para o estudo de caso



Fonte: Adaptado de Gil (2002)

1.3.1 Estudo de Caso

Segundo Gil (2002), pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. Para esta investigação, optou-se por utilizar o método de estudo de caso, associado à análise de determinado fenômeno em seu ambiente natural.

Yin (2015) define estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, uma investigação empírica que trata de um fenômeno contemporâneo. Baseia-se em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para André (2008), a opção pelo estudo de caso deve ser uma escolha tomada de forma consciente, quando se busca investigar uma situação que não pode ser compreendida a partir de métodos quantitativos, ou seja, trata-se de uma pesquisa baseada em dados qualitativos.

Sendo este um estudo qualitativo, é possível conhecer um pouco mais sobre uma realidade complexa e subjetiva, pois trata-se de uma forma particular de pesquisa que, em geral, recorre a técnicas de coleta de dados comuns a outras metodologias, tais como observação, entrevista, análise de documentos, gravações e anotações de campo. Entretanto, segundo André (2008), não são as técnicas que definem o tipo de estudo, e sim o conhecimento que dele advém.

De acordo com Yin (2015), se a pergunta principal sobre a pesquisa é “como” ou “por que”, a metodologia escolhida deve ser o estudo de caso. No caso desta pesquisa, a opção por essa metodologia deve-se à facilidade de acesso da pesquisadora aos dados necessários. Como participante, vislumbra-se ainda a propensão para a facilitada detecção de problemas ou para a coleta de dados, além da possibilidade real de ser uma agente transformadora interna no que se refere ao tema pesquisado.

O objeto da pesquisa retrata uma empresa varejista de grande porte² do Brasil, que possui grande estrutura de arquitetura e engenharia interna, assemelhando-se a um grande escritório do setor da construção civil.

Antes do início de cada estudo de caso, o pesquisador deve saber por que o estudo está sendo realizado, quais provas estão sendo procuradas e quais variações podem ser antecipadas – e o que deve ser feito se essas variações ocorrerem (YIN, 2015).

Ainda segundo o autor e seguindo a mesma linha de raciocínio proposta por Gil (2002), algumas questões devem ser levantadas logo no início da pesquisa:

1. o problema deve ser formulado como pergunta: problematização
2. o problema deve ser claro e preciso: definição operacional do conceito
3. o problema deve ser empírico: não deve se referir a valores (julgamentos morais, considerações subjetivas)
4. o problema deve ser suscetível de solução
5. o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável: recorte da pesquisa

Segundo Duarte e Barros (2006), o estudo de caso utiliza para a coleta de dados, principalmente, certas fontes distintas de informação. Tais fontes, em conjunto com seu desenvolvimento nesta pesquisa, são apresentadas a seguir.

² Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), uma empresa de grande porte possui 500 ou mais empregados.

- Documentos
- Registros em arquivos
- Entrevistas
- Observação direta e observação participante
- Artefatos físicos

Após a coleta de dados, tem início o processo de análise. Para Yin (2015), a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na classificação ou na recombinação das evidências. O autor propõe duas estratégias gerais: a primeira baseia-se em teoria e é pautada na ideia que originou o estudo de caso; a segunda desenvolve uma descrição do caso.

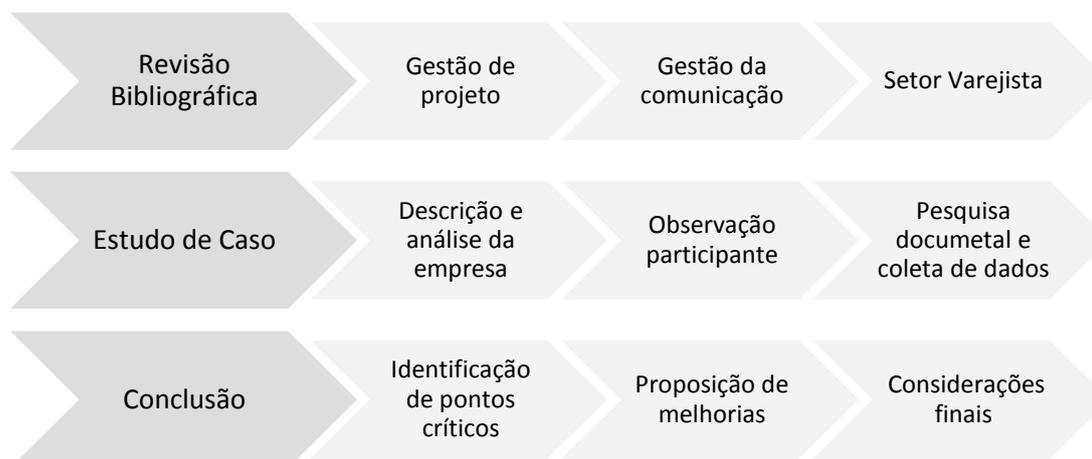
Como método para análise dos dados, Yin (2015) sugere:

1. Adequação ao padrão: consiste em ajustar a forma do objeto de estudo aos padrões estudados.
2. Construção da explanação: o investigador procura explicar um fenômeno, estabelecendo um conjunto de elos causais a ele relacionados.
3. Análise de séries temporais: estudos de caso que se repetem por um período e podem ser comparados entre si.
4. Modelos lógicos de programa: junção das técnicas de adequação ao padrão e de análise temporais.

1.4 Estruturação do Trabalho

Seguindo a bibliografia analisada para o estudo de caso, a estrutura deste trabalho está representada através do Quadro 3.

Quadro 3 – Estruturação do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Capítulo 1 apresenta uma introdução da pesquisa, por meio da justificativa, objetivos e métodos.

Na sequência, o segundo capítulo discorre sobre o referencial teórico, que foi dividido em subcapítulos de acordo com os seguintes temas: gestão de projetos, gestão da comunicação e setor varejista. No que concerne à comunicação, estão inseridos seus elementos e processos, como canais, barreiras e falhas, estrutura organizacional, além das pessoas envolvidas no projeto.

O Capítulo 3 expõe o estudo de caso e suas fases de implementação, em consonância com a revisão bibliográfica, que contemplam o planejamento, a preparação, a condução, a coleta e a análise. Traz, ainda, a identificação dos principais pontos encontrados no processo de comunicação da empresa estudada, em conjunto com propostas para a adequação do seu fluxo de comunicação, a partir das teorias apresentadas.

Por fim, o quarto capítulo contempla as considerações finais do trabalho, com as opiniões da autora sobre o tema estudado.

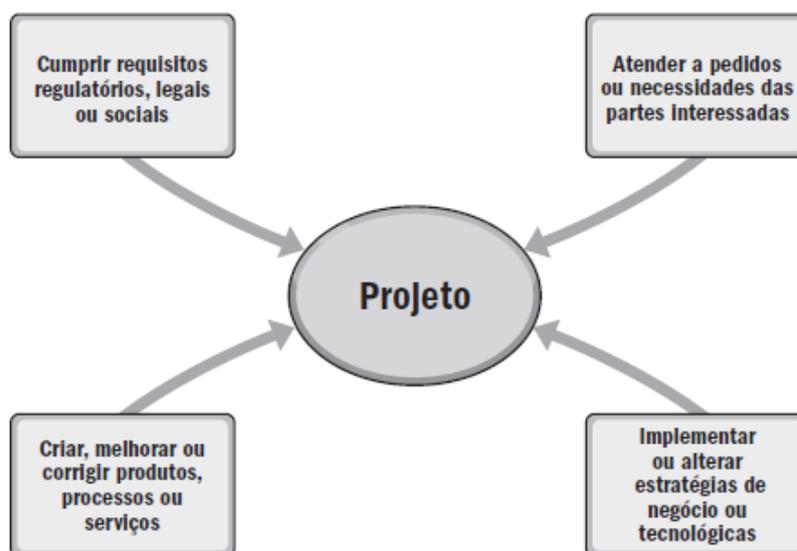
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As conclusões contidas nessa pesquisa foram baseadas em referenciais teóricos previamente estudados e descritos abaixo.

2.1 Projeto

Segundo o PMI (2017), projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Um projeto é algo temporário com escopo, tempo e recursos definidos e seu término ocorre quando os objetivos são atingidos ou quando se percebe a impossibilidade de alcançar os objetivos propostos (Figura 5).

Figura 5 – Contexto de iniciação do projeto



Fonte: PMI (2017)

Para Melhado (2001), projeto como é um processo coletivo e interativo, que exige a coordenação das atividades envolvidas e compreende momentos de análise crítica e de validação de soluções, porém, sem impedir o trabalho especializado de cada um dos seus participantes. A coordenação deve contemplar os aspectos legais e normativos que afetam cada empreendimento.

Existe, comumente, grande dificuldade em separar os conceitos de *Project Management* e *Design Management*. Por isso, ambos serão abordados nos próximos tópicos.

2.1.1 *Project Management*

Até meados da década de 90, o controle da informação significava o controle do poder. As motivações pessoais eram colocadas acima dos interesses da empresa. Esse conceito foi revisto e, hoje, a gestão de projetos é vista como uma vantagem competitiva: uma empresa bem estruturada e organizada internamente pode refletir em sustentabilidade ao negócio e externamente é capaz de agregar valor ao seu cliente. A questão deixou de ser “por que implantar a gestão de projetos” e passou a ser “com qual rapidez ela será implantada” (HERZNER, 2016).

O PMI (2017) apresenta processos organizados logicamente, para cada área do conhecimento, de forma a facilitar o atingimento dos objetivos do projeto. A divisão compreende cinco grupos:

- Grupo de processos de iniciação: contemplam a definição de um novo projeto ou de uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para o seu início. Nessa etapa também ocorre a definição do escopo preliminar e a liberação do capital financeiro para o início da execução do planejamento.
- Grupo de processos de planejamento: é a fase de detalhamento das decisões da etapa de iniciação. Deve-se desenvolver o plano do projeto e os planos diversos.
- Grupo de processos de execução: é a execução do plano de gerenciamento do projeto e auxiliares, seguindo o escopo dentro do orçamento. As tarefas são delegadas e os planos e riscos devem ser revistos sempre que houver obstáculos.

- Grupo de processos de monitoramento e controle: é a fase onde as variações são supervisionadas e analisadas. Caso haja necessidade, as decisões de mudanças devem ser tomadas sempre priorizando o resultado do projeto.
- Grupo de processos de encerramento: é a formalização do encerramento do projeto ou de uma de suas fases, com balanços e registros de acertos e erros, a fim de retroalimentar o banco de lições aprendidas da empresa.

Para Herzner (2016), existe um conjunto de boas práticas de gestão que são fundamentais para o sucesso do projeto. Tais práticas não são universais e devem ser identificadas e, posteriormente, aplicadas pelo gerente do projeto. Entretanto, há três itens que agregam valor a qualquer projeto:

- A padronização gera resultados excelentes. Normalmente, quanto mais padronização houver em uma metodologia de gestão de projetos, melhores serão os resultados.
- A maximização dos benefícios ocorre com uma metodologia baseada em *templates*, formulários, diretrizes e listas de conferência, ao invés de em políticas e procedimentos. Estes costumam cair em desuso e, portanto, acabam se tornando obsoletos com rapidez, enquanto que os itens que são utilizados diariamente estão em constante aprimoramento.
- As metodologias precisam ser atualizadas para que incluam os resultados da descoberta de melhores práticas. Quanto mais frequente for a atualização, mais rapidamente os benefícios serão percebidos.

Para o PMI (2017), os projetos mal gerenciados ou a ausência do gerenciamento de projetos podem resultar em:

- Prazos perdidos
- Estouros de orçamento
- Má qualidade
- Retrabalho

- Expansão descontrolada do projeto
- Perda de reputação para a organização
- Partes interessadas insatisfeitas
- Incapacidade de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi empreendido

Dessa forma, entende-se que os projetos são uma forma fundamental de agregar valor e trazer benefícios às organizações.

2.1.2 *Design Management*

No âmbito da gestão de projetos da construção civil, Silva e Souza (2003) definem processo com um grande número subprocessos controlados por diversos agentes (projetistas de várias especialidades, promotores de empreendimentos, executores de obras e usuários finais dos bens a serem produzidos).

Para Melhado (1994), *design management* é o resultado da atividade, da junção do projeto como produto (elementos gráficos e descritivos) e do projeto como serviço (solução de problemas e processos).

Para Salisbury (1998), o início e principal ponto de qualquer projeto de arquitetura é o briefing. O briefing é um conjunto de questionamentos que devem ser respondidos pelo cliente para que o arquiteto possa elaborar o escopo do projeto. Se ele não estiver bem definido a chance de se haver diversas revisões no projeto é bastante alta.

Segundo a Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (ASBEA, 2006), o processo de projeto (*design*) possui seis etapas:

- Concepção do produto: levantamento das informações legais, programáticas e técnicas que irão nortear o produto a ser definido.
- Definição do produto: desenvolvimento do partido arquitetônico e demais elementos do empreendimento.

- Identificação e soluções de interfaces: consolidação de todos os elementos do empreendimento, incluindo as definições necessárias para o intercâmbio entre os envolvidos no projeto (*design*).
- Detalhamento das especialidades: execução do detalhamento dos elementos do empreendimento, sendo que o resultado deve ser um conjunto de informações técnicas, claras e objetivas.
- Pós-entrega do projeto: o coordenador do projeto deve se certificar da compreensão e utilização das informações do projeto para a aplicação em obra.
- Pós-entrega da obra: avaliar e validar o processo de projeto (*design*), finalizando com o produto do projeto *as built*.

2.2 Gestão da Comunicação

A comunicação faz parte dos requisitos básicos e obrigatórios de um sistema de gestão de qualidade, de acordo com a ISO 9001:2015.

Para Baccega e Costa (2012), gestão da comunicação é a capacidade de gerenciamento do cotidiano e das energias físicas e intelectuais em prol de uma atividade que sempre se viabiliza na relação com os outros. É um processo de conscientização, investigação, conhecimento e planejamento voltados para a identificação de problemas, objetivos e soluções; é a integração das partes envolvidas, eliminando dificuldades culturais e alinhando o interesse de cada uma com o objetivo final do projeto.

Para Grilo e Melhado (2004), o descaso ou a falha na gestão das comunicações provavelmente está ligada a alguns prejuízos do projeto, tais como: perda de agilidade, extravio de informações, desconsideração de informações relevantes, ineficiência e desperdício de tempo à procura da informação desejada.

De acordo com o PMI (2017), a gestão das comunicações trata de colocar as informações necessárias para as partes interessadas, utilizando os canais. Estes, segundo Chaves et al. (2006), podem ser orais, escritos, eletrônicos e digitais.

A comunicação oral acontece em conversas ou reuniões presenciais, ou ainda, através de um telefonema, uma apresentação, uma conferência ou aula. O *feedback* é imediato e há ótimas possibilidades para expor, debater e convencer algo ou alguém. Dificilmente observam-se registros do que foi dito.

Por sua vez, a comunicação escrita aparece em qualquer texto impresso, como documentos, livros, manuais, cartazes e folhetos. Costuma ter uma revisão prévia à sua publicação, mas não permite *feedback* imediato.

A comunicação por meios eletrônicos utiliza computadores e telecomunicações para se concretizar, e carece da existência e do correto funcionamento de uma infraestrutura tecnológica e de apoio que lhe dê suporte.

Segundo o PMI (2017), a gestão da comunicação deve ocorrer durante todos os processos de criação, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição final das informações. O principal benefício desse processo é o fluxo eficiente e eficaz da comunicação entre os *stakeholders*, bem como o atendimento de suas necessidades.

2.2.1 Elementos e Fluxos da Comunicação

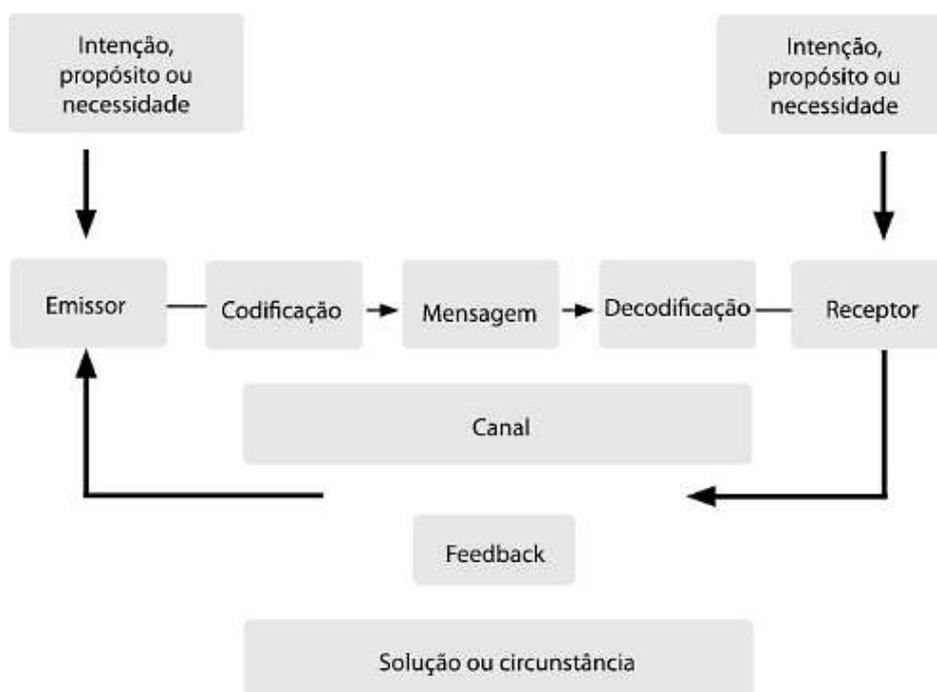
O processo comunicativo nas organizações envolve o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro na medida em que se comunicam (HALL, 1984).

Segundo Teixeira (2007), para que a comunicação ocorra são necessários seis elementos: emissor, receptor, mensagem, código, canal e contexto, e qualquer falha em um desses itens pode representar a invalidação da mensagem. O mesmo autor propõe definições para cada elemento:

- Emissor: é o autor da mensagem, que deve conhecer o Código utilizado e verificar se o receptor possui o mesmo conhecimento, estruturar a fala de forma clara e escolher o canal adequado para que a mensagem chegue adequadamente ao receptor.

- Receptor: é o destinatário da mensagem, que precisa conhecer o código utilizado pelo emissor e possuir o canal necessário para recebimento da mensagem.
- Mensagem: é o conteúdo e o objetivo da comunicação, e só se concretiza com a presença de todos os outros itens.
- Canal: é o meio que possibilita o contato entre o emissor e o receptor. Precisa estar livre de ruídos para que a mensagem chegue de forma clara.
- Código: é a base linguística e de signos sobre os quais a mensagem é construída. Para que a mensagem aconteça de forma fluída, é necessário que emissor e receptor dominem o código.
- Contexto: é o ambiente da comunicação. São os referenciais utilizados por emissor e receptor, que devem ser os mesmos para uma comunicação efetiva.

Figura 6 – Elementos e fluxos da comunicação



Fonte: Sauerbronn (2015)

Os fluxos da comunicação podem acontecer de algumas formas diferentes e que foram classificados por Robins (2005) como descendentes, ascendentes e transversais.

A comunicação descendente acontece quando a informação tem início dos cargos mais altos para os mais baixos, como o próprio nome sugere, de cima para baixo.

Já na comunicação ascendente, percebe-se o processo inverso: as pessoas que ocupam cargos inferiores na estrutura organizacional levam as informações às pessoas que ocupam cargos mais elevados. A intensidade do fluxo ascendente de informações depende fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização.

Por fim, na comunicação transversal, o fluxo possui várias direções, sem a distinção de níveis hierárquicos. Atualmente, esse tipo de comunicação pode ser encontrado em organizações mais modernas, descentralizadas e flexíveis, com uma gestão mais participativa e integrada.

Para Chaves et al. (2006), o canal de comunicação é o suporte de difusão da informação capaz de transmitir mensagens e atingir o receptor, que as recebe e interpreta. Esses canais podem ser formais ou informais, e dentro dessa divisão de formalidade ou informalidade, os autores relatam que os mesmos se dividem em três categorias:

- a) Categoria frente a frente: apresentações/reuniões, *workshops*, discussões, telefonemas. O *feedback* é imediato, mas normalmente não é registrado.
- b) Categoria baseada em papel: circulares, questionários de comunicação, memorandos internos e formulários de *feedback*. A comunicação através de documentos, no entanto, não permite *feedback* imediato.
- c) Categoria baseada em tecnologia: vídeo, *e-mail*, fóruns eletrônicos, telefonia celular e página *web*. Os meios eletrônicos permitem transmissões de um grande número de informações, com variações nos tipos de *feedback*.

2.2.2 Possíveis Barreiras da Comunicação

De acordo com Kunsch (2006), barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. Para Chaves et al. (2006), são aspectos que podem comprometer o processo de comunicação, interferindo, distorcendo, dificultando ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor.

Genericamente, alguns tipos são mais frequentes e os autores citam aqueles de maior incidência no emissor:

- Uso de linguagem e símbolos inadequados ou com significados dúbios
- Má escolha de canal
- Características pessoais, como timidez, impaciência, etc.
- Tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente
- Escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem
- Suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado

Na sequência, encontram-se as barreiras detectáveis no receptor, segundo Chaves et al. (2006):

- Desatenção, impaciência ou pressa
- Tendência a avaliar e julgar
- Preconceitos e valores pessoais em dissonância com o conteúdo da mensagem
- Pré-conclusões sobre as reais intenções do emissor: desconfiança
- Resistência em aceitar a mensagem, por excesso de autoconfiança

As barreiras presentes em ambos são:

- Pouca disponibilidade de tempo – talvez a barreira mais presente em nível gerencial

- Interesse em distorcer a mensagem
- Clima hostil e falta de franqueza
- Diferenças na hierarquia dos cargos e nos níveis culturais

Além dos tipos apresentados acima, também podem existir as barreiras do ambiente, tais como: canal escolhido inadequado, distrações, ruídos, decoração do ambiente e interrupções frequentes.

No contexto das empresas, observam-se ainda as barreiras organizacionais, que, para Kunsch (2006), decorrem da forma de atuação e processamento das informações adotada por cada empresa. Tais barreiras são:

- Excesso de informações
- Comunicações incompletas, parciais ou distorcidas
- Credibilidade da fonte (a maneira pela qual os subordinados recebem a comunicação de seu gerente é afetada pelo que pensam dele)
- Filtragem (manipulação da informação para que ela seja recebida positivamente)
- Diferença de *status*
- Pressão de tempo

Para que as barreiras sejam evitadas e/ou rompidas, Chaves et al. (2006) citam algumas boas práticas para que a informação seja compreendida, aprovada e executada:

- Definir qual informação deve ser enviada para cada parte interessada.
- Textos claros e objetivos em toda comunicação escrita.
- Evitar o uso de termos técnicos em excesso ou de siglas.

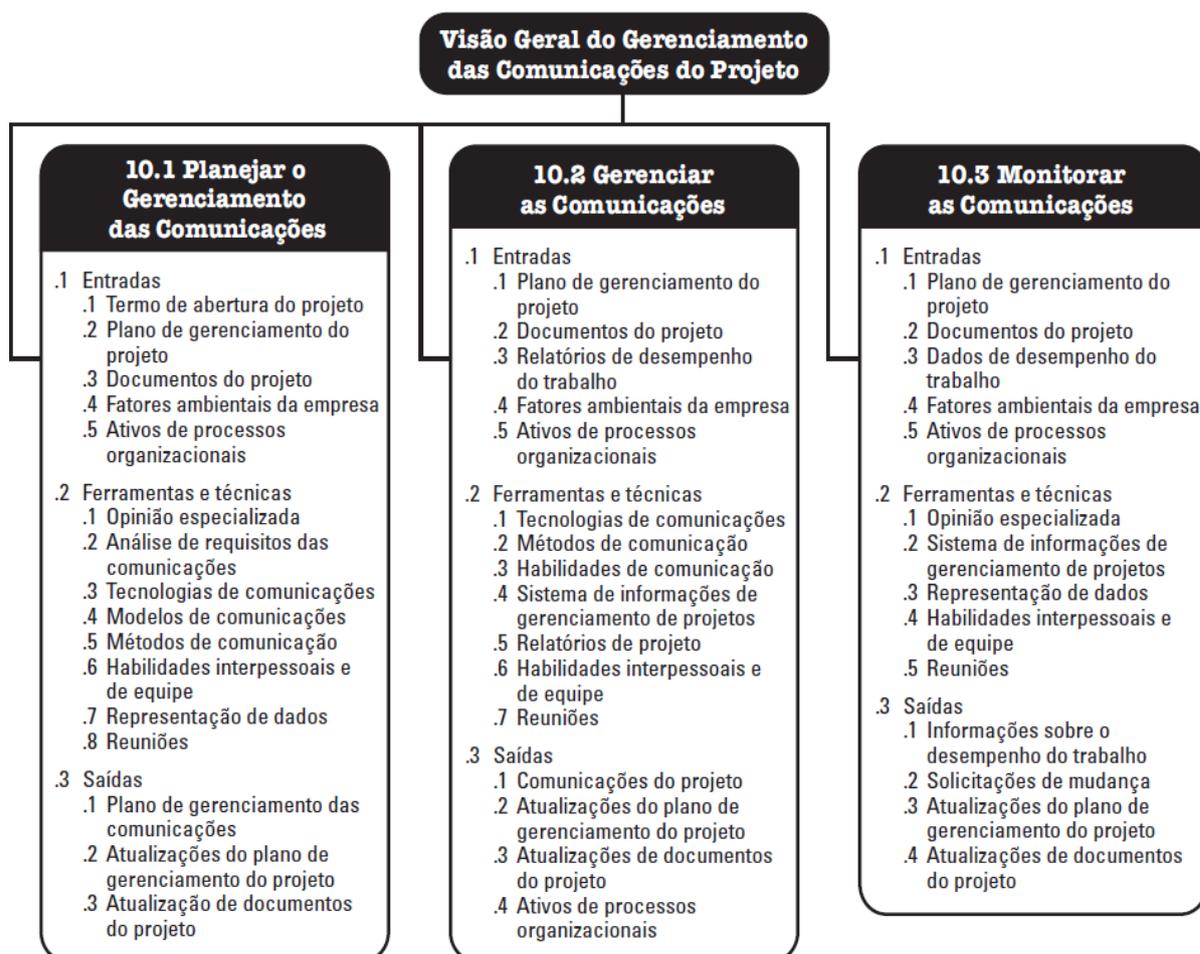
- Estruturar a fala, também, com clareza e objetividade. Recomenda-se cautela, reflexão antes de falar e cuidado permanente com o entendimento e o *feedback* dados pelo receptor sobre a mensagem que lhe foi transmitida.
- Preparar-se antecipadamente e, se possível, roteirizar a fala.
- Não omitir problemas, que poderão ser recebidos pelos interessados por outros meios de comunicação com distorções e até falsas interpretações dos fatos.
- Cuidado na forma de redigir assuntos polêmicos, controvertidos ou passíveis de gerar conflitos e desentendimentos.
- Ter conhecimento e fazer uso apropriado da tecnologia de comunicação a ser empregada, recomendando recursos que as partes interessadas saibam usar, de forma a torná-los instrumentos de apoio e não obstáculos ao processo de comunicação.

2.2.3 Comunicações do Projeto

Para o PMI (2017), a gestão das comunicações deve incluir os processos essenciais para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e organizadas de forma apropriada. Seguindo a divisão tradicional dos capítulos do PMI (2017), a gestão das comunicações é seccionada em:

- Planejar: identificar as necessidades e a relevância das informações e definir a abordagem de comunicação.
- Gerenciar: integrar as partes interessadas com as informações; é todo o ciclo de vida da informação até o seu descarte, caso necessário.
- Monitorar: controlar e monitorar as comunicações de modo a garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas.

Figura 7 – Comunicações do Projeto



Fonte: PMI (2017)

2.2.4 Planejamento

De acordo com o PMI (2017), a parte um da Gestão das Comunicações é o planejamento. Este é o processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequado para as atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada *stakeholder* ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto.

Segundo o Relatório do Investimento (ROI) da *Towers Watson* de 2010, o plano de comunicação é essencial para uma comunicação eficaz. As empresas de alto desempenho estão de duas a três vezes mais propensas a adotar uma estratégia de comunicação documentada do que as empresas com baixo desempenho.

Para o PMI (2017), o plano de gestão das comunicações deve descrever, de forma clara, como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas, além de ser um guia para a equipe em relação a todo o ciclo de vida das informações utilizadas no projeto.

O planejamento das comunicações deve considerar os canais auditivos e visuais de comunicação, os protocolos para intercâmbio de informações, a definição do fluxo de informações, a frequência na comunicação, o compartilhamento e o acesso às informações, a delegação das responsabilidades e a estrutura de comunicação, tendo em vista o treinamento dos membros das equipes, a localização das empresas e os recursos tecnológicos disponíveis. A falta de critérios para a gestão das comunicações pode ocasionar perda de agilidade, extravio de informações, desconsideração de informações relevantes, ineficiência e desperdício de tempo à procura da informação desejada. (GRILO; MELHADO, 2004)

Dessa forma, o desenvolvimento de um plano de comunicação eficaz deve assegurar que as informações importantes cheguem às partes corretas nos prazos adequados, apontar e identificar problemas potenciais, facilitar a tomada de decisão e o controle de mudanças, oferecer um processo específico para *feedback* e resolução de conflitos, melhorar e facilitar o trabalho em equipe, a cooperação e a colaboração e gerar apoio para o projeto (CHAVES et al., 2006).

Segundo Chaves et al. (2006), a não realização de uma análise das partes interessadas é comum; sendo assim, o plano de comunicação interage igualmente com todos os envolvidos, disseminando informações demais a quem não necessita e de menos àqueles precisam de informações específicas. Nesse sentido, a identificação e a gestão das partes interessadas acaba por nortear o plano de comunicação do projeto. A partir da imagem 7, nota-se que a influência das partes interessadas deve diminuir ao longo do processo de projeto, já que o custo das mudanças tende a se elevar com o passar do tempo.

Ainda de acordo com os autores, deve-se avaliar, para cada *stakeholder*, o impacto e sua capacidade de influenciar os objetivos do projeto. Tais impactos podem variar de pessoa para pessoa, pois estas possuem responsabilidades e poderes diferentes na organização.

Conforme Dinsmore e Silveira Neto (2004), os *stakeholders* no projeto dividem-se em:

- Campeões: são os patrocinadores do projeto, investidores, diretores, supervisores de alta gerência, clientes (externos e internos).
- Participantes: gerente e equipe do projeto, agências reguladoras, fornecedores, empreiteiros, especialistas e etc.
- Externos: ambientalistas, líderes e grupos de comunidade, familiares dos integrantes do projeto. Os *stakeholders* externos só se envolvem diretamente no projeto quando algo não vai bem, ou quando o mesmo é influenciado negativamente pelos resultados do projeto.

O PMI (2017) define as partes envolvidas nas seguintes categorias:

- Gerente de projetos: responsável pela gestão do projeto.
- Cliente/usuário: pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto.
- Organização executora: empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.
- Membros da equipe do projeto: grupo que está executando o trabalho do projeto.
- Equipe de gestão de projetos: membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gestão.
- Patrocinador: pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto.
- Influenciadores: pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto, mas podem influenciar, positivamente ou negativamente, durante o andamento do projeto.
- *Project Management Office* (PMO): se houver, pode figurar como parte interessada, com responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.

Recomenda-se que os *stakeholders* sejam tabulados em uma matriz que deve conter informações relativas ao seu monitoramento, conforme se observa no exemplo da Tabela 4.

Tabela 1 – Matriz de *Stakeholders*

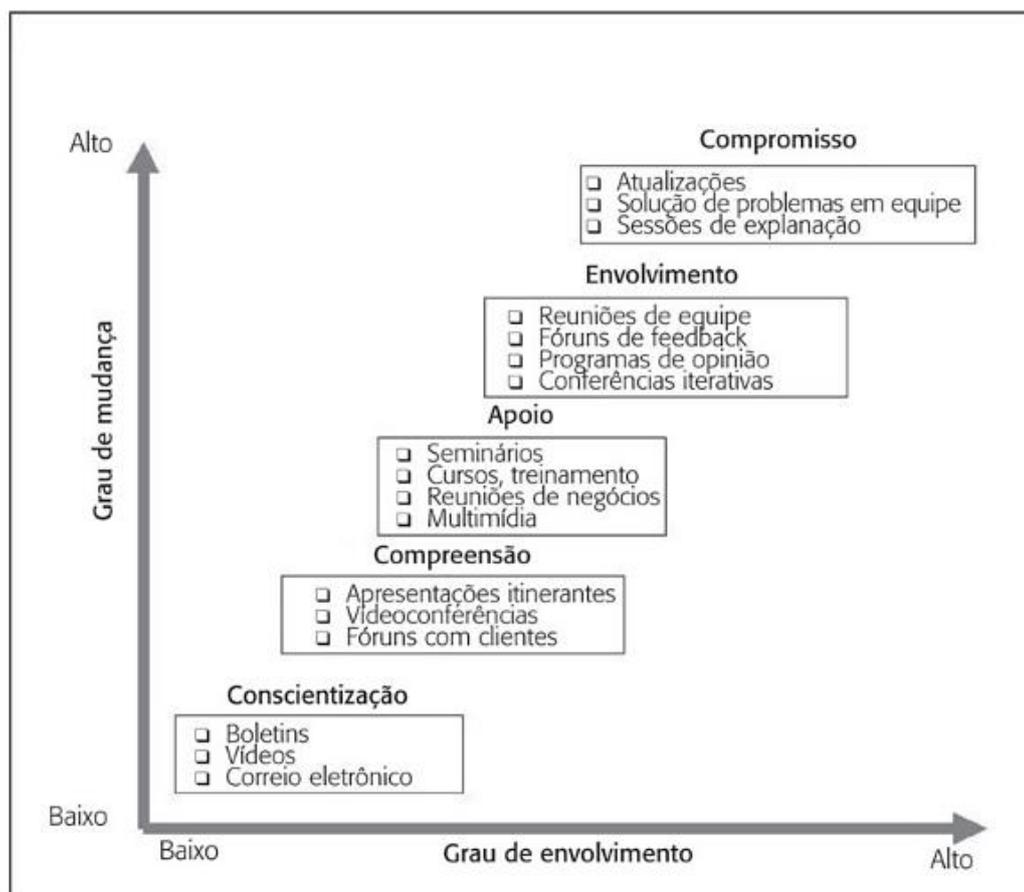
Eventos	Objetivo	Responsável	Valida	Consultado	Informado	Meio	Frequência	Entregas

Fonte: Baseado em anotações da aula de comunicação (Poli USP)

Após definição das partes interessadas, deve-se apurar o que se pretende enviar ou receber de informação e em qual formato e mídia de comunicação. O desenvolvimento de mensagens deve considerar o tempo e os recursos disponíveis, de forma customizada, visando maior eficiência e eficácia no cumprimento da estratégia de comunicação do projeto (CHAVES et al., 2006).

Segundo Quirke (1996) apud Chaves et al. (2006), pode-se planejar a combinação das mensagens com os meios de comunicação para desenvolver diferentes graus de envolvimento (figura 7):

- Conscientização: fazer com que as pessoas tenham ciência de algo.
- Compreensão: fazer com que as pessoas tenham ciência evitando percepções distorcidas que possam gerar boatos.
- Apoio: permitir a colaboração dos participantes com informações, quando necessário.
- Envolvimento: obter dos envolvidos uma participação mais efetiva no assunto
- Comprometimento: obter dos envolvidos o compromisso com a solução ou com as ações.

Figura 8 – Exemplo de análise do envolvimento dos *stakeholders*

Fonte: Quirke (1996) apud Chaves (2006)

De acordo com a Norma ISO 9001:2015, que aborda a comunicação no seu item 7.4, os detalhes do plano podem variar um pouco conforme o projeto, mas os seguintes pontos devem ser considerados:

- Audiência (quem): quem são as pessoas que precisam de determinadas informações e quais pessoas estão autorizadas a acessá-las – os “*stakeholders*”.
- Propósito (o que): quais os objetivos da comunicação do projeto.
- Métodos (como): quais mecanismos e formatos serão utilizados para a comunicação no projeto.
- Frequência (quando): em que momento (data e tipo de evento) e com qual frequência as atividades formais de comunicação devem acontecer.

- Cultura: quais barreiras culturais e de linguagem precisam ser consideradas.
- Armazenamento: onde a informação será guardada e arquivada, e por quanto tempo.

A tabulação das informações acima gera a matriz de comunicação, que vai nortear os fluxos de comunicações do projeto.

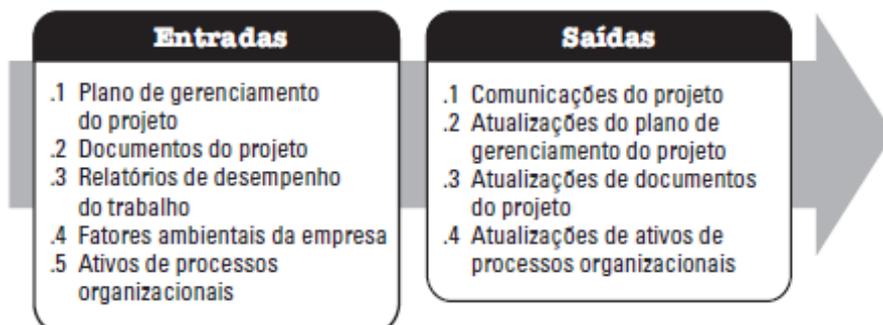
Resumidamente, para Chaves et al. (2006), um bom Plano de Comunicação deve:

- Assegurar que as informações importantes cheguem às partes corretas nos prazos adequados.
- Apontar e identificar problemas potenciais, por meio de reportes de andamento programados e consistentes.
- Gerar entusiasmo e empolgação com o projeto.
- Facilitar a tomada de decisão e o controle de mudanças.
- Oferecer um processo específico para feedback e resolução de conflitos.
- Melhorar e facilitar o trabalho em equipe, a cooperação e a colaboração.
- Gerar apoio para o projeto.

2.2.5 Gerenciamento

Para o PMI (2017), o gerenciamento das comunicações é um processo que deve assegurar um fluxo eficiente e eficaz entre a equipe do projeto e os stakeholders, e deve ser realizado ao longo de toda a duração do projeto (Figura 8). Deve garantir a coleta, a criação, a distribuição, o armazenamento, a recuperação, o gerenciamento, o monitoramento e a disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.

Figura 9 – Gerenciamento das Comunicações

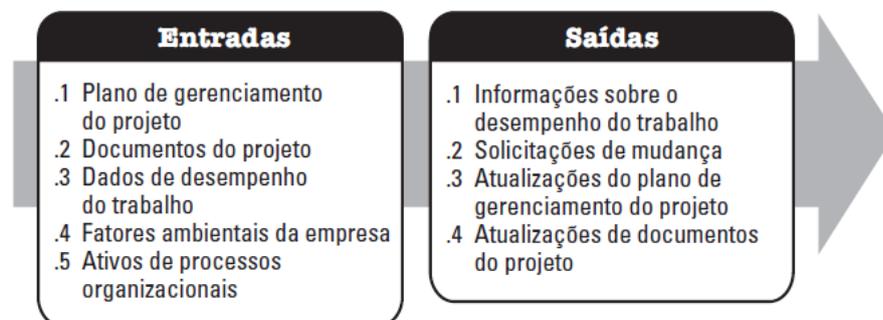


Fonte: PMI (2017)

2.2.6 Monitoramento

Segundo o PMI (2017), a fase de monitoramento das comunicações deve garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas. Para Chaves et al. (2006), esse controle pode ser feito através de reuniões (*kickoff*, registro e encerramento) e relatórios, de modo que sempre exista um arquivo das lições aprendidas por projeto. A Figura 9 ilustra as entradas e saídas dessa etapa do processo.

Figura 10 – Monitoramento das Comunicações



Fonte: PMI (2017)

A etapa de monitoramento também considera *feedback* sobre comunicações e resultados de pesquisas sobre a eficácia da comunicação (PMI, 2017).

2.2.6.1 Reunião

Emmit e Gorse (2006) entendem que a reunião é um dos mecanismos mais efetivos para a garantia da comunicação eficaz. Para a construção civil, como em outras áreas, a reunião tem a função de comunicar, buscar soluções para problemas e validá-las.

De acordo com Chaves et al. (2006), em uma reunião, os participantes são submetidos a estímulos coletivos e devem opinar, debater e agir. A troca de experiências é extremamente propícia para o bom andamento do projeto.

Para Santos e Carvalho (2006), a gestão das reuniões envolve a preparação da reunião (data e hora, pessoas convocadas, pautas, objetivos informações preliminares entre outros), sua condução e as ações futuras das negociações; estas figuram como responsabilidades importantes dos gerentes de projeto.

Segundo Gasnier (2000), as reuniões de acompanhamento do projeto devem ser utilizadas como ferramenta de comunicação e controle, planejamento e gestão do projeto.

Chaves et al. (2006) destacam que uma reunião é composta por três fases:

- Fase I – Planejamento: preparação para que os resultados sejam atingidos. Para que a reunião transcorra conforme o programado, os objetivos e os tópicos devem ser definidos, os participantes devem ser escolhidos e o tempo que será investido em cada assunto precisa ser definido.
- Fase II – Realização: é o desenvolvimento da reunião, que deve seguir a preparação feita na fase I e ser conduzida com objetividade e firmeza para que os resultados pretendidos sejam alcançados.
- Fase III – Acompanhamento: verifica-se o andamento das decisões tomadas e efetuam-se as correções julgadas necessárias.

Os autores afirmam ainda que, durante o ciclo de vida de um projeto, devem ocorrer reuniões com objetivos diferentes. Dentre as mais importantes, observam-se:

- Reunião de partida (*kickoff meeting*)
- Reunião de acompanhamento (*follow-up meeting*)
- Reuniões para registro e acompanhamento de problemas
- Reuniões para registro de lições aprendidas
- Reuniões para registro e acompanhamento de mudanças
- Reuniões para registro e acompanhamento de ações corretivas e preventivas
- Reunião de encerramento ou de entrega do projeto (*close out meeting*)

2.2.6.2 Relatórios

Segundo o PMI (2017), relatório de projeto é o ato de coletar e distribuir informações do projeto para muitos grupos de partes interessadas e devem ser adaptadas para fornecer informações com o nível, formato e detalhamento apropriados para cada tipo de parte interessada. Caso seja um relatório de desempenho, devem conter o status e andamento do projeto e, preferencialmente, devem informar as previsões. A periodicidade pode variar de acordo com o tipo de projeto ou parte interessada.

Sendo assim, relatórios são formas de documentar um aspecto específico relativo ao projeto destinando-o a um público específico. Gasnier (2000) os listou da seguinte maneira:

- Visão geral do projeto e síntese da situação atual
- Indicadores de progresso
- Indicadores de desempenho e produtividade
- Acompanhamento das atividades e *milestones* críticos
- Acompanhamento de prazos
- Acompanhamento financeiro

- Acompanhamento de recursos
- Acompanhamento de terceiros
- Acompanhamento da carga de trabalho
- Acompanhamento de riscos

Para maior controle das informações e evolução dos processos de projeto, Chaves et al. (2006) sugerem a adoção de relatórios quantitativos de desempenho (*scorecards*), que são documentos de medição formais e podem auxiliar na tomada de decisões gerenciais. Para esses autores, o *scorecard* do projeto deve seguir cinco passos:

- Identificação dos critérios para o sucesso: baseada em toda a documentação do projeto (plano do projeto, declaração de escopo, planejamento de riscos etc.).
- Definição das métricas potenciais: métricas que serão utilizadas para a avaliação de cada critério de sucesso. Deve-se estabelecer como se dará a coleta da informação.
- Busca de equilíbrio entre as áreas críticas: necessidade de definição de uma lista potencial de métricas por categorias que assegure uma visão equilibrada do projeto. Algumas áreas são importantes para a maioria dos projetos, tais como: custo, esforço, duração, produtividade, qualidade dos produtos, satisfação dos clientes, desempenho da equipe e entrega de valor para o negócio.
- Priorização da lista de métricas: para o caso de muitas métricas, devem ser priorizados o menor custo e o maior valor agregado ao projeto.
- Estabelecimento dos alvos para cada métrica: avaliação do sucesso de cada métrica a partir da comparação entre as métricas atuais e os valores planejados.

Figura 11 – Exemplo de *Scorecard*

Categoria	Exemplos de métricas
Custo	Custo atual x custo orçado para o projeto. Medido por fase e por atividade usando análise de valor agregado. O custo total da mão de obra x orçamento da mão de obra. Custo total com empregados, contratações e consultorias x orçamento. Custos associados à construção de componentes para a reutilização em outros projetos semelhantes. Ideias para a implementação de redução de custos e realização de economias de custo.
Esforço	■ Esforço real x orçamento ■ Esforço do gerente do projeto x esforço total
Duração	■ Duração real do projeto x duração planejada
Produtividade	■ Esforço por unidades de trabalho/tamanho do projeto. ■ Unidades de trabalho produzidas por esforço. ■ Esforço gasto sobre o modelo de processos do projeto. ■ Esforço oriundo da reutilização dos <i>deliverables</i> prévios, modelos

Fonte: Chaves et al. (2006)

2.3 Comunicação no Contexto da Construção Civil

A eficácia do processo de construção é dependente de uma comunicação de qualidade, e uma comunicação deficiente pode causar dificuldades na produção e um aumento custo de construção.

O processo de comunicação depende da geração, da transmissão e da interpretação de muitas informações para permitir a construção do projeto, sua manutenção e até sua reciclagem. Todos os envolvidos devem estar empenhados na troca de informações para o sucesso da execução completa do projeto. As decisões assertivas podem ser tomadas apenas quando informações precisas chegam ao *stakeholder* correto no prazo esperado (EMMITT; GORSE, 2006).

Para os mesmos autores, a construção não é uma indústria homogênea e uniforme. É composta de uma mistura de organizações, profissionais consultores, empresários e operários, que possuem uma característica específica, de não coalizão e, muitas vezes, de concorrência entre os envolvidos no projeto. Tal atitude deve ser combatida, já que, dificilmente, existe um time real de projeto, mas sim uma coleção de grupos e indivíduos.

Na construção civil, os profissionais geralmente atuam em dois ambientes: projetos e obras. As execuções ficam a cargo do canteiro de obras, no entanto, a maioria das decisões deveria acontecer no escritório de projetos. Por isso, é de grande importância o desenvolvimento de uma comunicação clara e coesa.

Em uma pesquisa sobre formas de comunicação realizada por Emmitt e Gorse (2006), que envolveu 600 profissionais da construção civil, ficam claras heterogeneidades: arquitetos preferem informações transmitidas através de *e-mails* e empreiteiros optam pelos telefonemas; todavia, a maioria dos profissionais concorda que a comunicação face a face é a mais efetiva. A pesquisa revela ainda que o uso de *e-mails* pode ser muito mais eficiente sempre que acompanhado dos projetos aos quais o texto da mensagem se referem.

Esse estudo criou um *ranking* com os ambientes onde a comunicação se torna mais efetiva:

1. Reuniões informais, com ação confirmada por escrito
2. Reuniões informais
3. Reuniões formais, com ação confirmada por escrito
4. Reuniões formais
5. Telefonema, com ação confirmada por escrito
6. Conversa por escrito (*e-mail*)
7. Conversa por telefone
8. Através de um coordenador

O *ranking* valida o resultado anterior, que apontava maior efetividade para conversas presenciais, mas ainda como um resultado implícito, revela a preferência por decisões informais e a dificuldade na aceitação do recebimento das informações através da hierarquia, recorrente no setor da construção civil.

Emmitt e Gorse (2006) entendem que os indivíduos que trabalham em equipe criam oportunidades para uma comunicação mais eficiente do que em arranjos de

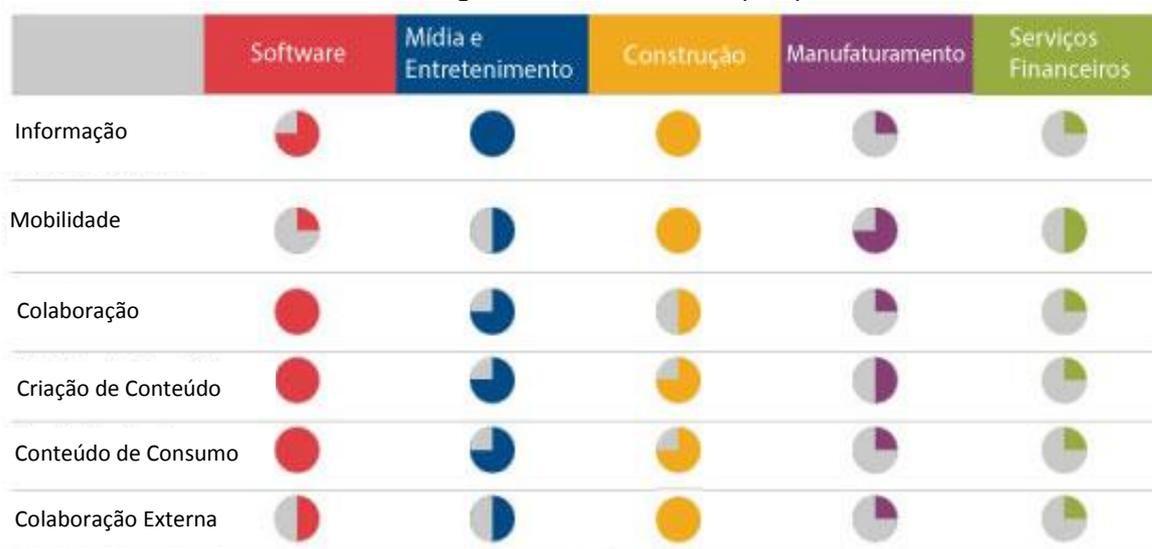
produção fragmentados. A forma com que todos se comunicam é a chave para um projeto de sucesso.

Nota-se, porém, uma dificuldade para essa indústria no que concerne ao fato de que a troca de informações dificilmente fica restrita internamente à projetista ou à construtora. No ano de 2014, validando essa afirmação, a empresa de consultoria americana *Box* realizou um mapa comparativo entre cinco indústrias norte-americanas, atuantes nos seguintes segmentos: *software*, entretenimento, manufatura, serviços financeiros e construção civil.

Os resultados mostram que a construção civil é uma das indústrias que apresenta o maior número de informações descentralizadas. Em organizações hierárquicas, mais indivíduos são pontos de distribuição de conteúdo e informações são disseminadas de maneira mais uniforme.

A pesquisa revelou, ainda, que a colaboração externa no setor da construção é aproximadamente o dobro das outras indústrias. Para uma entrega de projeto bem-sucedida, o conteúdo de construção deve ser compartilhado com uma ampla gama de *stakeholders*.

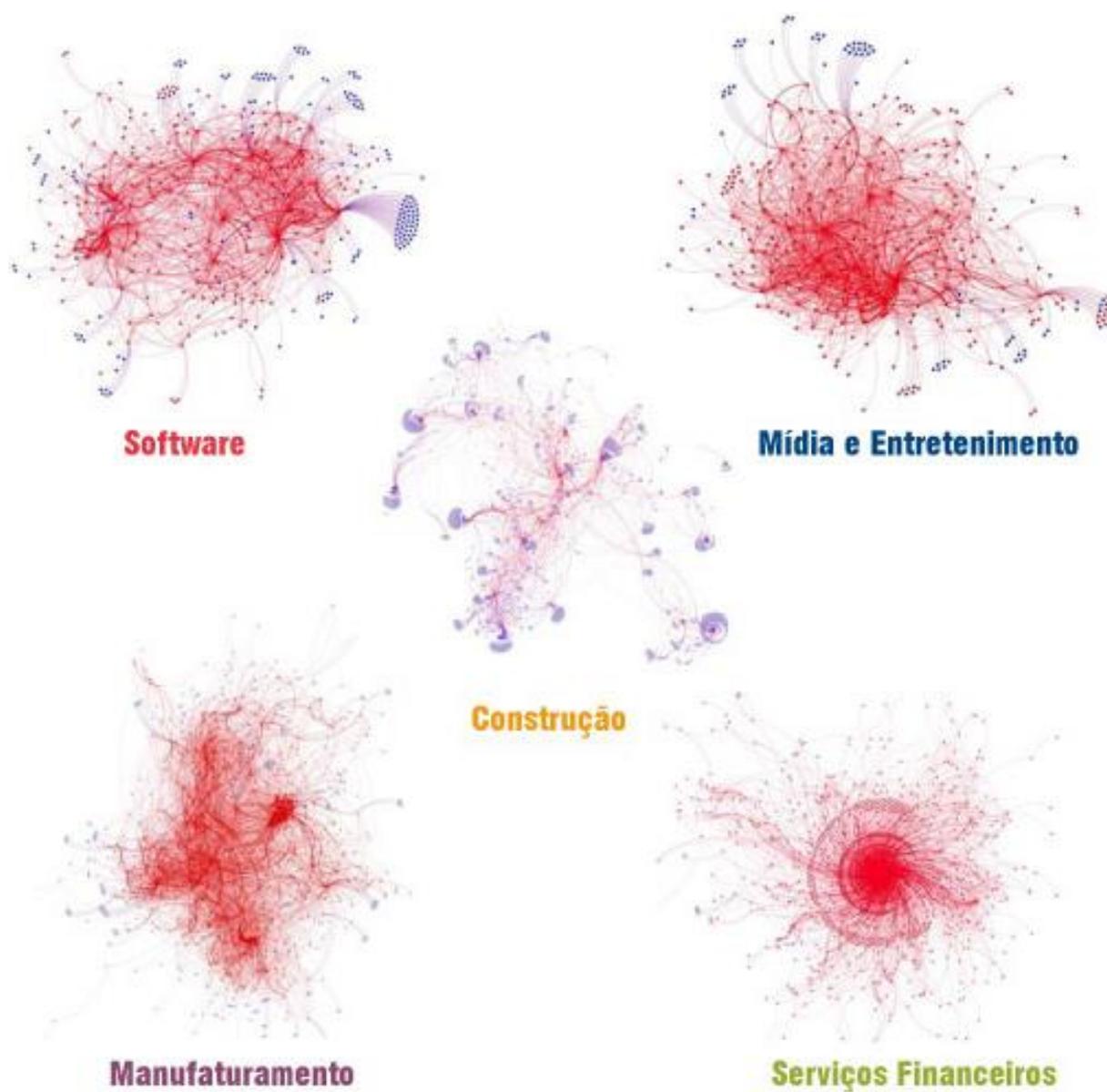
Figura 12 – Resultado da pesquisa



Fonte: Disponível em: <<https://blog.box.com/blog/mapping-the-information-economy-a-tale-of-five-industries>>

A seguir, a Figura 13 ilustra a forma de operação dos canais de comunicação: os núcleos vermelhos são setores internos da empresa e os azuis, parceiros externos como projetistas, subcontratados, fornecedores, fabricantes, órgãos de licenciamento. O que fica evidente é que, com exceção da construção civil, as indústrias possuem grande interface de comunicação interna – na construção civil há uma grande quantidade de interfaces externas com as quais essa indústria precisa lidar diariamente e, também, subentende-se que a comunicação interna é algo que pode ser melhor trabalhado e desenvolvido.

Figura 13 – Diagrama de redes de Canais de comunicação internos e externos



Fonte: Disponível em: <<https://blog.box.com/blog/mapping-the-information-economy-a-tale-of-five-industries>>

Características percebidas no gráfico da pesquisa:

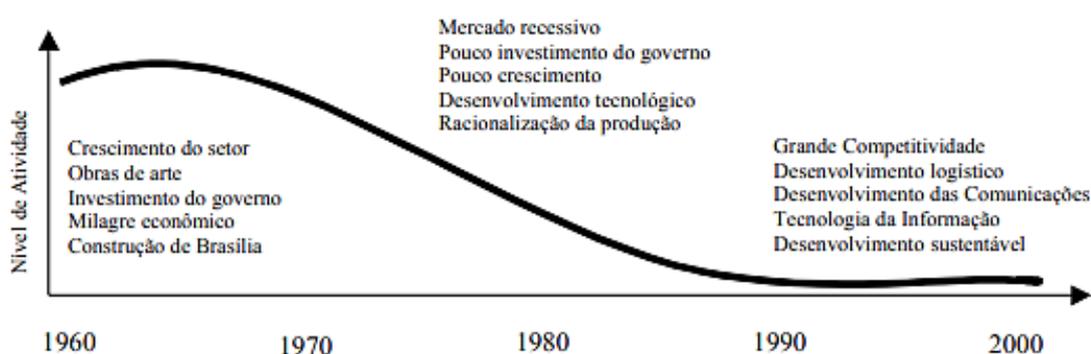
- Conexão dispersa entre funcionários;
- Pouca centralização;
- Alta interação com agentes externos.

No Brasil, a partir de 1960, observou-se um grande crescimento no setor com

a construção de Brasília, que impulsionou toda a indústria no país. A partir daí, até os anos 2000, entre picos de alta menos significantes, o país tem vivido uma grande recessão nesse segmento (NASCIMENTO; SANTOS, 2013).

O declínio trouxe o aumento da competitividade e o desenvolvimento de disciplinas que, até então, pareciam secundárias, como o desenvolvimento logístico e o desenvolvimento das comunicações.

Figura 14 – Histórico recente da indústria da construção civil no Brasil



Fonte: Nascimento e Santos (2013)

Segundo o SINDUSCON, houve uma retomada do crescimento entre os anos de 2004 e 2013, a partir do aumento do emprego formal, o crescimento da renda familiar, maior concorrência entre instituições financeiras, maior oferta de crédito imobiliário, redução nas taxas de juros e os programas de incentivo como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e o Minha Casa, Minha Vida (PMCMV).

A partir de 2014, após a crise política iniciada através da Operação Lava Jato³, o país enfrentou uma nova elevação da inflação e a baixa confiança de empresários e investidores. O envolvimento maciço de empreiteiras e construtoras, trouxe a crise para a construção civil.

O novo cenário de crise traz novamente a competição entre as empresas provocando a necessidade da aplicação de novas estratégias de organização e o

³Operação da Polícia Federal sobre corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo políticos, empresas públicas e construtoras entre outros.

desenvolvimento de novas práticas, principalmente as de gestão, afim de aplicar melhorias que pudessem melhorar os resultados das empresas do setor.

Uma empresa bem organizada e gerida, teoricamente, possui vantagem competitiva dentre as demais, sendo que gestão e organização necessariamente são permeadas pela disciplina da comunicação. Uma boa estruturação da comunicação na construção civil traz apenas ganhos ao projeto e, para Dainty et al, (2006), esses pontos ficam evidentes nos seguintes itens:

- Melhora na convivência entre os *stakeholders*
- Diminuição das falhas de projetos de construção
- Comunicação mais aberta resulta em ideias inovadoras e melhores soluções
- Melhoria na qualidade dos projetos

2.3.1 Representação Gráfica

O desenho é a principal forma de comunicação na indústria da construção civil, e a padronização gráfica ou de linguagens facilitam a comunicação entre diferentes disciplinas nessa indústria.

De acordo com Schuler e Mukai (2010), desde suas origens, o homem se comunica através de grafismos e desenhos. Essa forma de comunicação foi evoluindo, dando origem a duas formas de desenho: a primeira é o desenho artístico, que pretende comunicar ideias e sensações, estimulando a imaginação do espectador; a segunda, o desenho técnico, que tem por finalidade a representação dos objetos o mais próximo do possível, em formas e dimensões.

Ainda segundo as autoras, os desenhos não possuíam nenhum tipo de norma, que surgiu com a criação da geometria por Gaspar Monge (1746-1818), que estabeleceu parâmetros de escala utilizados até os dias atuais. O marco seguinte do desenho técnico foi a Revolução Industrial, pois a representação das máquinas precisava de maior precisão do que a empregada até então. Nessa época, foram instituídas as primeiras normas técnicas de representação de projetos.

As novas formas de comunicação eletrônica têm causado um aumento das transferências de arquivos em formato aberto, trazendo agilidade ao processo do design management. Em contrapartida, a indústria da construção civil é bastante heterogênea e não existe um acordo de padronização nacional, o que pode causar um grande ruído para esse tipo de comunicação.

Atualmente, no Brasil, há duas fontes que norteiam a representação gráfica dos projetos de arquitetura: a AsBEA e a NBR 6492: Representação de projetos de arquitetura.

Para que exista intercambialidade entre as diversas disciplinas, os projetistas precisam respeitar parâmetros mínimos de igualdade, como extensão do arquivo, ponto de inserção relativo do desenho e organização por camadas.

A AsBEA recomenda a criação de um diretório para cada projeto que seja de uso comum para todas as disciplinas, como forma de integrar as informações de todos os agentes envolvidos.

2.4 Estruturas Organizacionais

AS estruturas organizacionais possuem grande importância para o encaminhamento das informações, já que são elas que determinam o fluxo da comunicação. “Comunicação é o processo de transferir e receber informações. É o ingrediente que possibilita o funcionamento coordenado da estrutura” (Maximiliano, 2000b, p.282).

Mintzberg (2008) afirma que a estrutura organizacional pode ser definida como a forma de divisão do trabalho em tarefas distintas e, depois, como tais tarefas são coordenadas entre si, como uma engrenagem que depende várias peças para ter seu funcionamento efetivo. Segundo Hall (1984), a estrutura organizacional possui três funções básicas: produzir e atingir metas organizacionais; minimizar ou regulamentar a influência das variações dos indivíduos na organização; representar o contexto no qual o poder é exercido, decisões são tomadas e atividades são executadas. Nota-se que algumas são funções com características subjetivas baseadas em indivíduos e como se relacionam.

Maximiliano (2000) defende que comunicação é o processo de transferir e receber informações e que possibilita o funcionamento coordenado da estrutura.

A estrutura e a cultura de uma empresa afetam a estrutura organizacional do projeto, que opera dentro das restrições por ela impostas a fim de cumprir as metas estratégicas e operacionais (PMI, 2017).

Segundo a mesma fonte, as estruturas organizacionais podem ser classificadas em: orgânico, funcional, multidivisional, matriz, por projeto, híbrido ou virtual. O Quadro 4 ilustra cada uma dessas classificações e suas características principais.

Quadro 4 – Influência das Estruturas Organizacionais em Projetos

Tipos de estrutura organizacional	Características do projeto					
	Grupos de trabalho organizados por	Autoridade do gerente do projeto	Papel do gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto?	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
Orgânico ou simples	Flexível; pessoas trabalhando lado a lado	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Proprietário ou operador	Pouco ou nenhum
Funcional (centralizado)	Trabalho realizado (ex.: engenharia, fabricação)	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Multidivisional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização)	Um de: produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz – forte	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do projeto	Full-time
Matriz – fraca	Função	Baixa	Em tempo parcial; feito como parte de outro trabalho e não uma função designada, como coordenador	Baixa	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz – equilibrada	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial; incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial
Orientado a projetos (composto, híbrido)	Projeto	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral
Virtual	Estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas	Baixa a moderada	Em tempo integral ou parcial	Baixa a moderada	Misto	Poderia ser em tempo integral ou parcial
Híbrido	Mix de outros tipos	Mista	Misto	Mista	Misto	Misto
EGP*	Mix de outros tipos	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral

*EGP refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos.

Fonte: PMI (2017)

Segundo Patah e Carvalho (2002), na estrutura funcional, o projeto é elaborado em um dos departamentos técnicos da empresa. A Tabela 1 apresenta as vantagens e desvantagens dessa estrutura.

Tabela 2 – Estrutura Funcional

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto - Especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos - Facilitada a reunião de especialistas de departamentos diferente para troca de informações - Crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional 	<ul style="list-style-type: none"> - O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto - O departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares - A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico - As respostas às necessidades dos clientes são lentas

Fonte: Adaptado de Patah e Carvalho (2002)

As estruturas projetizadas surgiram para promover maior integração entre as atividades do projeto (PATAH; CARVALHO, 2002). Os gerentes que atuam nesse tipo de estrutura possuem muita independência e autoridade. A Tabela 2 ilustra seus principais pontos.

Tabela 3 – Estruturas Projetizadas

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - O gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto e é responsável pelos outros membros do projeto - Com a centralização e os fluxos de informações mais claros, as comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional - Alto nível de comprometimento com o projeto - Possibilidade de tomar decisões rápidas é maior - Estruturas projetizadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se compreender e implementar 	<ul style="list-style-type: none"> - Com vários projetos, novos grupos são criados e há possibilidade de duplicidade de trabalho - Alocação de recurso humano aos projetos a partir de sua disponibilidade e não pela necessidade do projeto - Existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar

Fonte: Adaptado de Patah e Carvalho (2002)

A Estrutura Matricial é dividida em grupos de projeto e tem como proposta satisfazer ambas as necessidades, de coordenação e de especialização; seu objetivo é obter o maior rendimento possível do colaborador. Esse tipo de estrutura funciona em empresas com múltiplas dimensões de negócios que, portanto, precisam de várias estruturas de comando. A Tabela 3 representa as vantagens e desvantagens dessa estrutura.

Tabela 4 – Vantagens e desvantagens da estrutura matricial

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - O gerente do projeto é responsável pelo projeto como um todo - Pelo fato de o projeto estar distribuído ao longo das divisões da empresa, pode-se utilizar toda sua capacidade técnica - Baixa ansiedade das pessoas envolvidas na produção do projeto - Respostas rápidas - Estrutura flexível - Permite otimização dos recursos humanos de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Podem existir dúvidas quanto a responsabilidade de tomada de decisão do projeto, já que cada projeto tem dois chefes: o gerente do projeto o gerente funcional - Os agentes do projeto podem competir pelos recursos técnicos disponíveis na empresa - O gerente de projetos precisa possuir habilidade de negociação para conseguir recursos com os gerentes funcionais

Fonte: Adaptado de Patah e Carvalho (2002)

2.4.1 Comunicação Organizacional

De acordo com Cardoso (2006), a comunicação é essencial para a operação de uma empresa e está totalmente vinculada à sua identidade. Dessa forma, ela pode ser entendida como um alicerce que dá forma à organização, definindo sua personalidade. Contudo, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, já que ela sempre corresponderá àquilo que a forjou, ou seja, a própria empresa ou instituição.

Segundo Kunsch (2006), a comunicação organizacional, na forma em que é conhecida e utilizada atualmente, teve início na Revolução Industrial (1820-1840), que provocou grandes e rápidas transformações em todo o mundo, principalmente nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de

comercialização. As empresas precisaram buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização.

Seguindo o raciocínio da autora, com a importância crescente nos processos de gestão, a comunicação assumiu novas características, sendo mais produzida tecnicamente e se baseando em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos, até chegar ao estágio atual em muitas organizações, atingindo um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos.

Hoje, para Cardoso (2006), no âmbito interno das organizações empresariais, as relações com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares ou verticais e impositivos, e alcancem novas formas de ação administrativa que envolvam e valorizem o trabalho em equipe fundamentado na maior participação e na autonomia dos envolvidos.

Na esfera externa, as relações empresariais demandam propostas inovadoras para as atividades de serviço, de mercado e de *marketing*. A comunicação organizacional deve ser entendida como elemento que permeia as ações de uma empresa ou organização e que as configura, pois trata da construção de sua cultura e de sua identidade. Dessa forma, a comunicação organizacional precisa ser entendida como um processo amplo, parte da estratégia da organização, e não minimizada às ocorrências internas de setores e departamentos.

2.5 O Setor Varejista

De acordo com Parente (2000), o varejo é definido por atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Para Mattar (2011), nos anos 90, algumas das grandes varejistas mundiais, atentas ao público potencial, se instalaram no Brasil com a aquisição, a incorporação

ou a fusão de empresas brasileiras e, no final da década, já constituíam os maiores grupos do setor do país. A concorrência acirrada obrigou as empresas a buscarem novos métodos que mantivessem os níveis de lucratividade, como a implementação de novos métodos gerenciais, o redimensionamento das lojas e investimentos em expansão, os sistemas de logística, a modernização da informatização e a automação comercial.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS), o setor vive, atualmente, um momento de expansão. Em 2017, a quantidade de lojas físicas das 20 maiores empresas do país cresceu 5,03%, e o aumento da oferta de lojas contribuiu para o crescimento de 7,6% da área total de vendas operada pelas *top 300*, passando de 10 milhões de m² para 10,8 milhões de m². Outra alta, de 2,5%, é observada na relação da área de vendas por loja, que passou de 1,36 mil m² para 1,39 mil m².

Freitas (2011) assevera que o projeto e implantação de um mercado possui as seguintes características:

- Requer investimento inicial para um novo empreendimento: dentro da estratégia da empresa, são feitas análises de preço, margem, retorno sobre o investimento e o prazo de recuperação do investimento.
- Realiza a implantação através de recursos próprios: parte dos lucros de operação são destinados para a implementação de novas lojas.
- Ciclo de implantação curto: a entrada de receitas depende da operação do empreendimento futuro, por isso, é imprescindível que sua implantação ocorra em um período mais curto quanto possível.

Além do momento de expansão, segundo a Associação Paulista de Supermercados (APAS), o mercado do varejo está passando por uma grande adequação para atendimento ao público da geração Z – nascidos a partir de 1997 e que cresceram com a tecnologia. Seguem algumas alterações que já estão sendo testadas:

- Implementação dos *self checkouts*: modelo de caixas sem funcionário, onde

o cliente efetua todo o processo de pagamento. São mais compactos que os modelos tradicionais.

- Aplicativos de grandes redes: proporcionam ofertas personalizadas, clube de recompensas, lista de compras personalizadas e leitura de código de barras.
- Cardápio interativo: tótem com leitor de código de barras que informa receitas para determinado ingrediente ou, por exemplo, os melhores acompanhamentos para um vinho.
- Agendamento de passagem no caixa: pelo aplicativo, já é possível reservar um horário no caixa para efetuar a compra, diminuindo o tempo perdido com filas.

Todas essas inclusões sugerem alteração de fluxos de pessoas com estudo e aplicação de novos *layouts* e soluções. O projeto (*design*) passa a ter destaque nos grandes *players* do setor, que agora focam na experiência do usuário sem perder os resultados de vista.

3. ESTUDO DE CASO

Para a realização da presente pesquisa, escolheu-se uma empresa de grande porte de varejo e distribuição do Brasil com base no fato de a autora desta dissertação possuir facilidade para a obtenção de informações, visto tratar-se de empresa consolidada no mercado e que demonstra interesse no desenvolvimento deste trabalho por não ter processos definidos com essa temática.

Atuante no setor varejista, a produção padronizada é um ponto importante para a identificação do cliente em relação à marca; por isso, a importância da análise de projeto (*design*) se torna diminuta e, dessa forma, esta pesquisa volta seu foco para a área de *Project Management*, processo estabelecido como padrão para, salvo pequenas exceções, todos os projetos (*design*) da empresa.

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa objeto deste estudo de caso é uma das grandes varejistas do Brasil. Possui rede de distribuição de mais de 2 mil pontos de venda físicos, além do *e-commerce*.

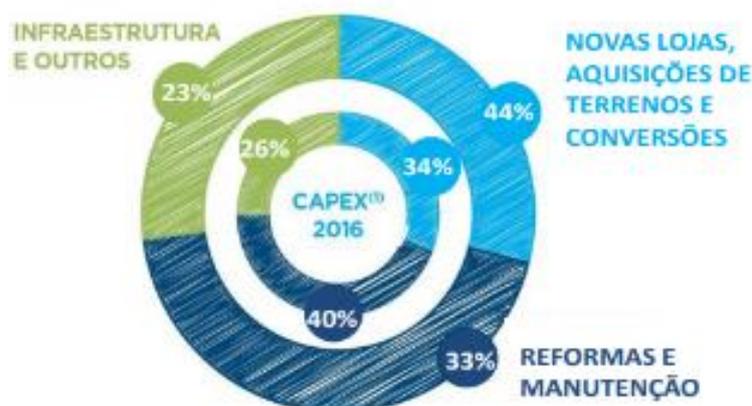
Atualmente, conta com mais de 140 mil colaboradores diretos e adota uma plataforma multinegócios e multicanais, com lojas físicas e operações de *e-commerce* divididas em três unidades de negócio:

- Unidade 1: opera nos formatos de supermercado, hipermercado, minimercado, postos de combustível e drogarias.
- Unidade 2: operação no segmento de atacado de autosserviço.
- Unidade 3: responsável pela administração dos ativos imobiliários do Grupo.

O *Capital Expenditure* (Capex), ou despesa de capital, representa investimentos ou desembolsos em bens de capital, que são aqueles utilizados na produção de outros itens, como equipamentos, materiais de construção, entre outros. São os fundos usados para a aquisição de elementos que ajudarão a ampliar a capacidade da empresa de gerar lucro.

Os objetivos vigentes de sua diretoria voltam-se para a melhoria das instalações de lojas existentes e para a expansão de novos mercados, que divide o Capex da seguinte forma:

Figura 15 – Divisão do Capex



Fonte: Dados da pesquisa

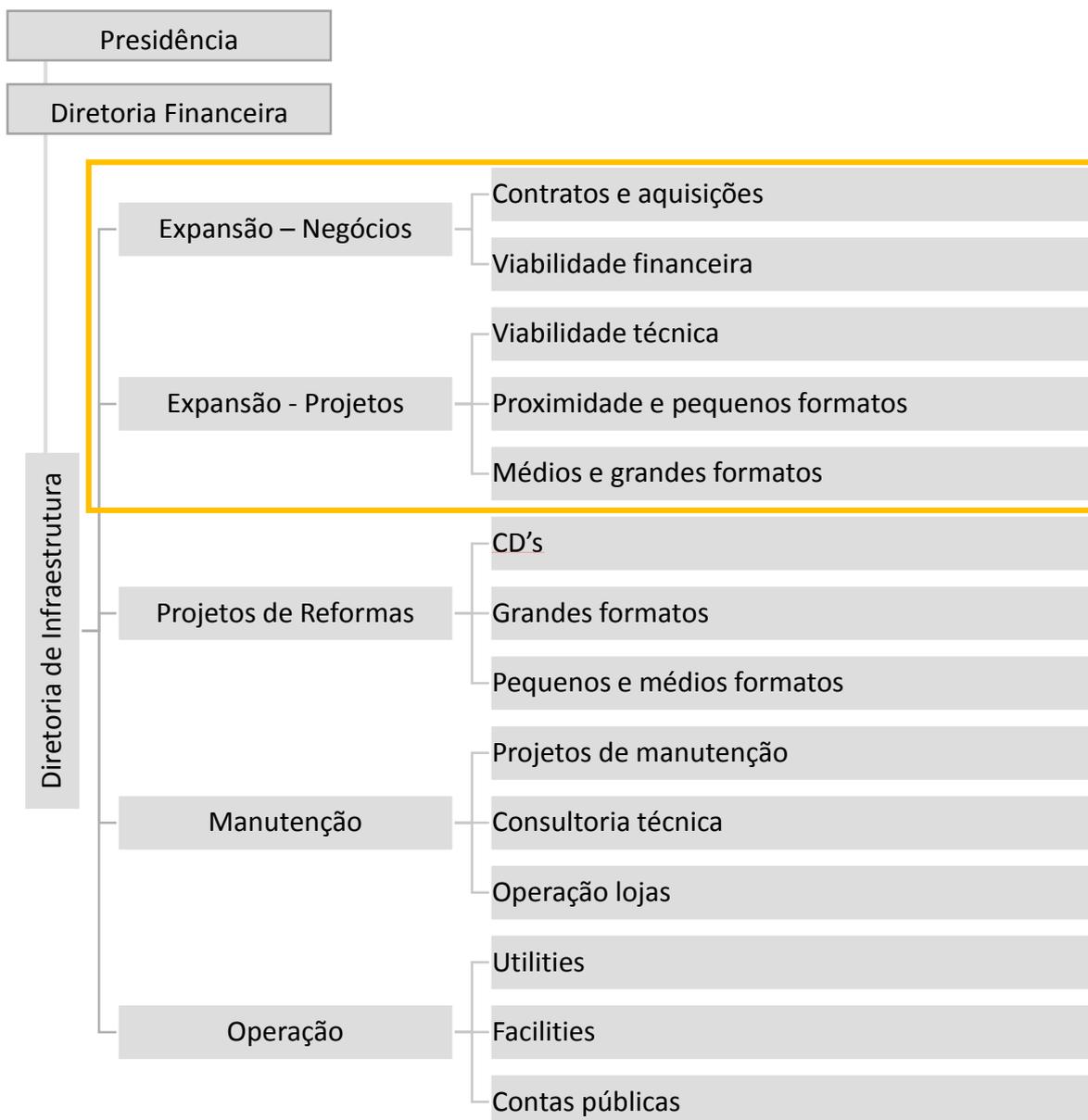
Há pouco, iniciou-se nessa diretoria específica a implantação do PMO. Os *managers* devem ser o suporte de todas as áreas de projeto, obtendo e fornecendo informações importantes além do controle do cronograma.

A empresa objeto deste estudo de caso se enquadra na estrutura matricial forte, com setorização do trabalho por função, contando com a presença de um gerente de projetos e, nesse caso, abaixo dele (a), há um (a) coordenador (a) corresponsável, que, através da bibliografia pesquisada, podem ser chamados de Gerente de Projeto e Gerente de Projeto Funcional, respectivamente.

Por se tratar de uma estrutura que comporta muitas unidades de lojas em operação e em expansão no território nacional, e por ser um modelo de negócio que demanda decisões urgentes que, quando não tomadas, podem trazer prejuízos de vendas, a empresa optou por ter em seu quadro de funcionários uma equipe de engenheiros e arquitetos que viabilizam a tomada de decisões mais rápidas, de acordo com a política interna, e que trazem melhorias para a operação.

Este estudo de caso volta seu foco para as Gerências de Expansão, que fazem parte da Diretoria de Infraestrutura, que concentra a maioria desses profissionais, sinalizados com a cor laranja no Quadro 5.

Quadro 5 – Organograma do estudo de caso



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Além desses, há diversos *stakeholders* que serão apresentados mais adiante, mas que não são objeto deste estudo. A diretoria estudada conta com 270 profissionais de arquitetura e engenharia, e áreas correlatas, além de estagiários, secretários e assistentes administrativos. O foco desse grupo é conseguir o melhor desempenho para as lojas, com orçamentos previamente estabelecidos.

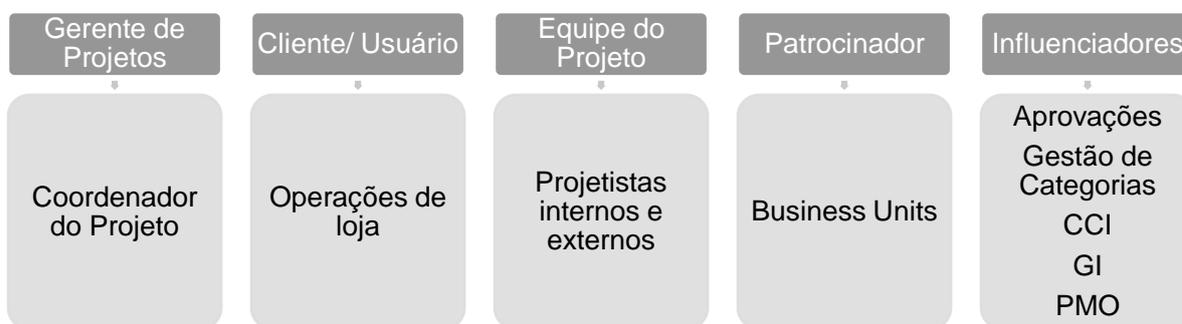
A Diretoria de Infraestrutura relaciona-se de forma direta com algumas outras diretorias, que auxiliam e viabilizam o andamento dos seus processos e que são apresentadas a seguir.

Por se tratar de uma empresa varejista e com o foco da pesquisa direcionado para os projetos de expansão, os processos de projeto costumam sofrer pequenas variações. Nesses tipos de empreendimento, o padrão traz identificação e conforto ao cliente, que conhece o seu roteiro dentro da loja, mesmo sendo a sua primeira visita àquela unidade específica. As variações apresentadas são, normalmente, de orçamentos, restrições legais e particularidades do terreno.

O fato de existir um padrão de tipologia auxilia na implantação da gestão de projetos, já que o processo também acaba se repetindo. Por isso, alguns *stakeholders* são definidos a seguir como setores, e não como agentes.

O Quadro 6 traça uma relação entre a definição dos principais *stakeholders* trazidos pelo PMI (2017) e as funções e setores encontrados na empresa.

Quadro 6 – Relação bibliografia x *Stakeholders*



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

A Diretoria de Infraestrutura se relaciona de forma direta com algumas outras diretorias, que auxiliam e viabilizam o andamento dos seus processos. São elas:

- Central de Compras Indiretas (CCI): solicitações de compras e contratações são feitas através de um portal, por projetos, e a sequência de concorrência e fechamentos são realizados através dessa diretoria.
- Aprovações: setor de aprovação dos projetos e obtenção de alvarás em todos os órgãos necessários.

- Gestão Imobiliária (GI): após as negociações com viabilidade, a GI passa a ser responsável pelos contratos com proprietários.
- *Business Unit* (BU): são os clientes internos que financiam as obras.

Na configuração apresentada, o gerente funcional é responsável pelo atendimento a dois tipos de interesse internos da empresa: o interesse do ponto de vista do negócio e o interesse para o bom desenvolvimento do projeto. Por ser uma estrutura com dupla subordinação, o controle e a boa comunicação passam a ser fundamentais para o sucesso dos projetos em curso.

Além disso, cada nicho de negócios conta com um PMO para dar suporte à equipe de desenvolvimento, que é composta pelo gerente, pelo coordenador e pela equipe de projetos.

Para um fluxo das informações mais completo foram inseridas na matriz de *stakeholders* as entradas que estes oferecem e as saídas que devem ser providenciadas pelo responsável indicado, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Definição dos principais *stakeholders*

Grupo de Stakeholders	Ação	Entrada	Saída	Responsável
BU (patrocinador)	Satisfazer / Manter informado	<i>Budget</i>	Orçamento	Equipe de orçamentos
		Prazo	Cronograma	PMO
		Definição de bandeira e metragem da área de vendas	Escopo do Projeto	Gerente do projeto
Gestão de Categorias	Satisfazer	Validação do projeto	Termo de aceite	Gerente do projeto
		Solicitação de alteração de projeto	Ficha de solicitação de alteração	Gerente do projeto
Setor de Aprovações	Satisfazer	Estudo de viabilidade técnica e legal	Projeto compatível com o EVTL	Gerente do projeto
Gerentes	Monitorar	Validações de projeto	Pauta / Ata de reunião	Gerente do projeto
PMO	Manter informado	-	Relatórios semanais	Gerente do projeto
Projetistas	Manter informado	<i>Briefing</i>	Projeto e FUPs	Gerente do projeto

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

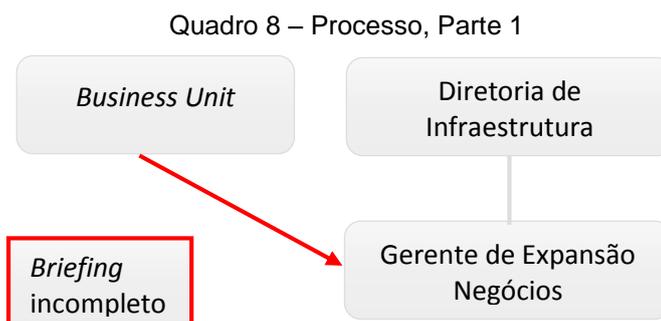
PROJECT MANAGEMENT

O fluxo dos projetos de expansão da empresa objeto deste estudo começa com as metas definidas pela BU. Inicialmente, define-se uma torre de investimento para o prazo de três anos e, a partir desse momento, iniciam-se os processos para o estudo de viabilidade.

Planejamento e Gerenciamento

- Estudo de Viabilidade

A fase de planejamento no processo estudado por ser definida no período do estudo de viabilidade. Este estudo é o trabalho inicial para as primeiras decisões acerca do projeto. O quadro 8 imprime como é o início deste fluxo de entrada:



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

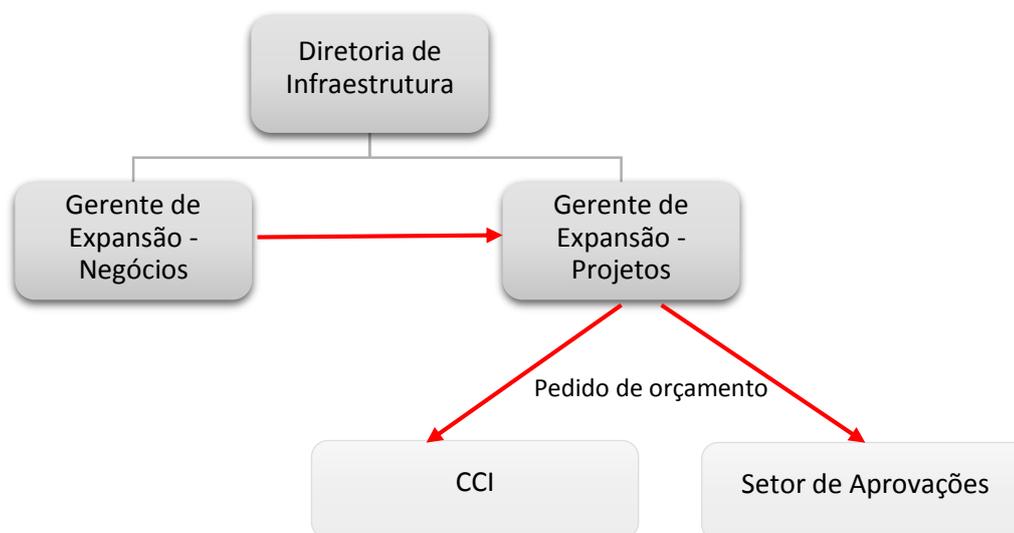
O primeiro ruído acontece nesse fluxo inicial: o *briefing* dificilmente apresenta clareza. A BU costuma realizar solicitações de forma conjunta, como por exemplo, a meta envolve 10 inaugurações em três anos. O escopo não possui maiores informações além do valor total do pacote e do prazo para as inaugurações, cabendo à Gerência de Expansão (Negócios e Projetos) a apresentação desses itens.

Dando continuidade ao fluxo, o Gerente de Expansão (negócios) direciona a solicitação para sua equipe de Viabilidade, que adota as seguintes providências:

- Levantamento das propriedades da empresa ou dos terrenos monitorados que atendam à solicitação.
- Levantamento das restrições legais de uso e ocupação para o (s) terreno (s) em estudo.
- Estimativa dos recursos necessários ao desenvolvimento do projeto.
- Levantamento de demanda ou pesquisa de mercado visando a implantação no (s) terreno (s) pesquisado (s).

Posteriormente, as informações sobre os terrenos viáveis selecionados são encaminhadas para a Gerente de Expansão de Projetos. Ao receber a demanda, a equipe de Expansão de Projetos abre uma solicitação de orçamento à equipe interna de Aprovações para a contratação de um Estudo de Viabilidade Técnica e Legal (EVTL) e para o desarquivamento de processos em andamento em órgãos, caso necessário. Para o caso de contratação de levantamento topográfico e cadastral, a negociação é feita com outro setor interno, a CCI.

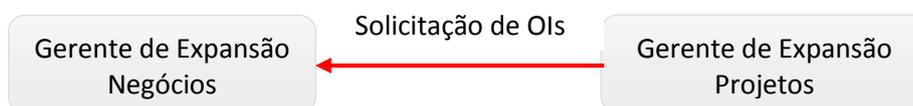
Quadro 9 – Processo, Parte 2



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Com o orçamento, a Expansão de Projetos solicita à Expansão de Negócios uma Ordem de Investimento (OI) para a contratação do EVTL e do Levantamento topográfico com Levantamento cadastral, para o caso de construções existentes.

Quadro 10 – Processo, Parte 3

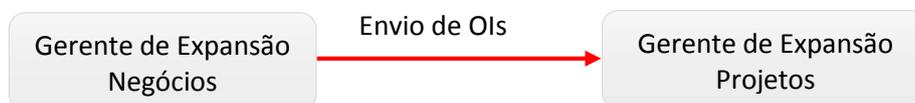


Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Nesse ponto, há um processo que poderia ser reduzido: o de solicitação da OI, já que o setor que transmite a demanda é o mesmo que libera os valores. Dessa forma, a negociação poderia ocorrer de forma direta entre a Expansão de Negócios

e o Setor de Aprovações, para o caso de contratação do EVTL, que possui prazo habitual de 20 dias para ser produzido (provável redução de prazo com o envolvimento de um agente a menos).

Quadro 11 – Processo, Parte 4

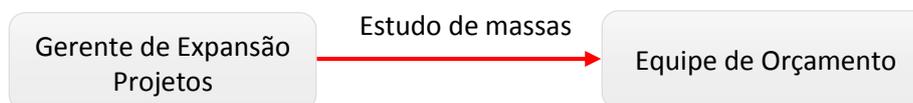


Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Após a expedição das OIs, são realizadas as contratações.

Ao receber o levantamento topográfico (com ou sem o levantamento cadastral) e o EVTL, a equipe de Expansão de Projetos consegue iniciar sua etapa de elaboração de um estudo de massas. Posteriormente, esse estudo é encaminhado para a equipe de Orçamentos, responsável por estimar o custo total da obra por metro quadrado.

Quadro 12 – Processo, Parte 5



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

A fase de projeto, pós viabilidade, divide-se em duas partes: projeto legal e projeto executivo.

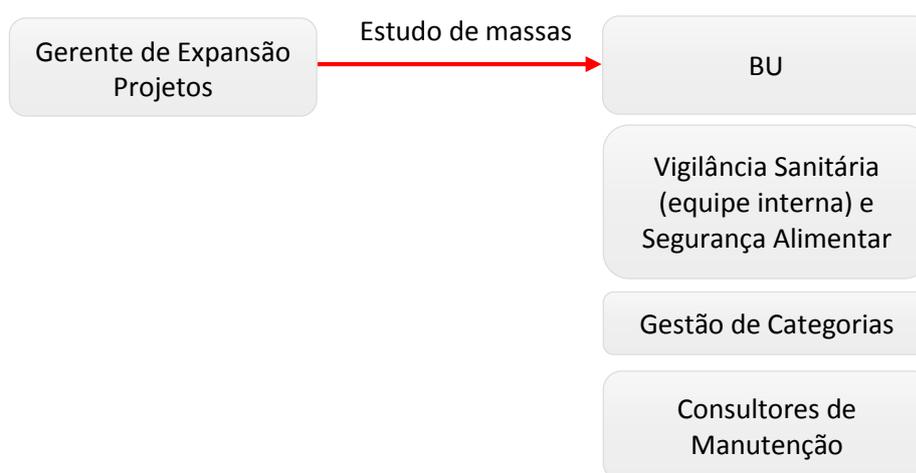
- Projeto Legal

Após a aprovação do projeto por parte da BU, realiza-se uma reunião de passagem para início do projeto. A pasta é direcionada internamente à equipe de Expansão de Projetos, de acordo com o porte da loja. O primeiro ponto envolve repassar as normas e legislações pertinentes e, nesse caso, o setor de Aprovações atua como uma consultoria, esclarecendo todas as dúvidas que possam surgir.

Dando sequência ao projeto, o *layout* de loja padrão com retaguarda e áreas técnicas, além dos tamanhos da caixa definidos, deve ser inserido. A implantação deve ser revisada e alterada, caso necessário.

Nesse ponto, são necessárias algumas validações internas com: Gestão de Categorias, equipe de Vigilância Sanitária e Consultores de Manutenção.

Quadro 13 – Projeto Legal, Parte 1



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Ao fim das validações, tem-se uma base para a evolução do projeto legal, que é elaborado por escritórios projetistas contratados.

Para as definições de contratação do projeto legal, produz-se um escopo que deve ser enviado à CCI para orçamento ou definição de valores via BID (processo ainda em implantação).

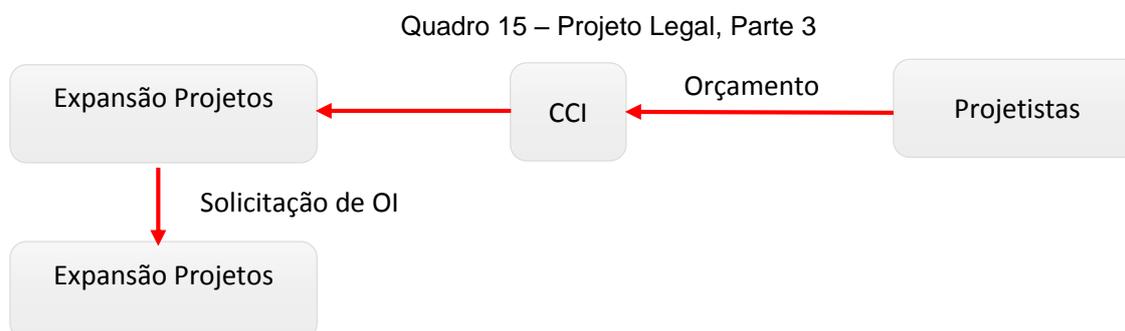
Quadro 14 – Projeto Legal, Parte 2



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

O orçamento é novamente encaminhado à Expansão de Negócios, equipe responsável pela torre de investimento dos empreendimentos, à qual nova OI é

solicitada, dessa vez, para a contratação dos projetistas. Com a aprovação da OI, os projetistas podem ser contratados pela CCI.



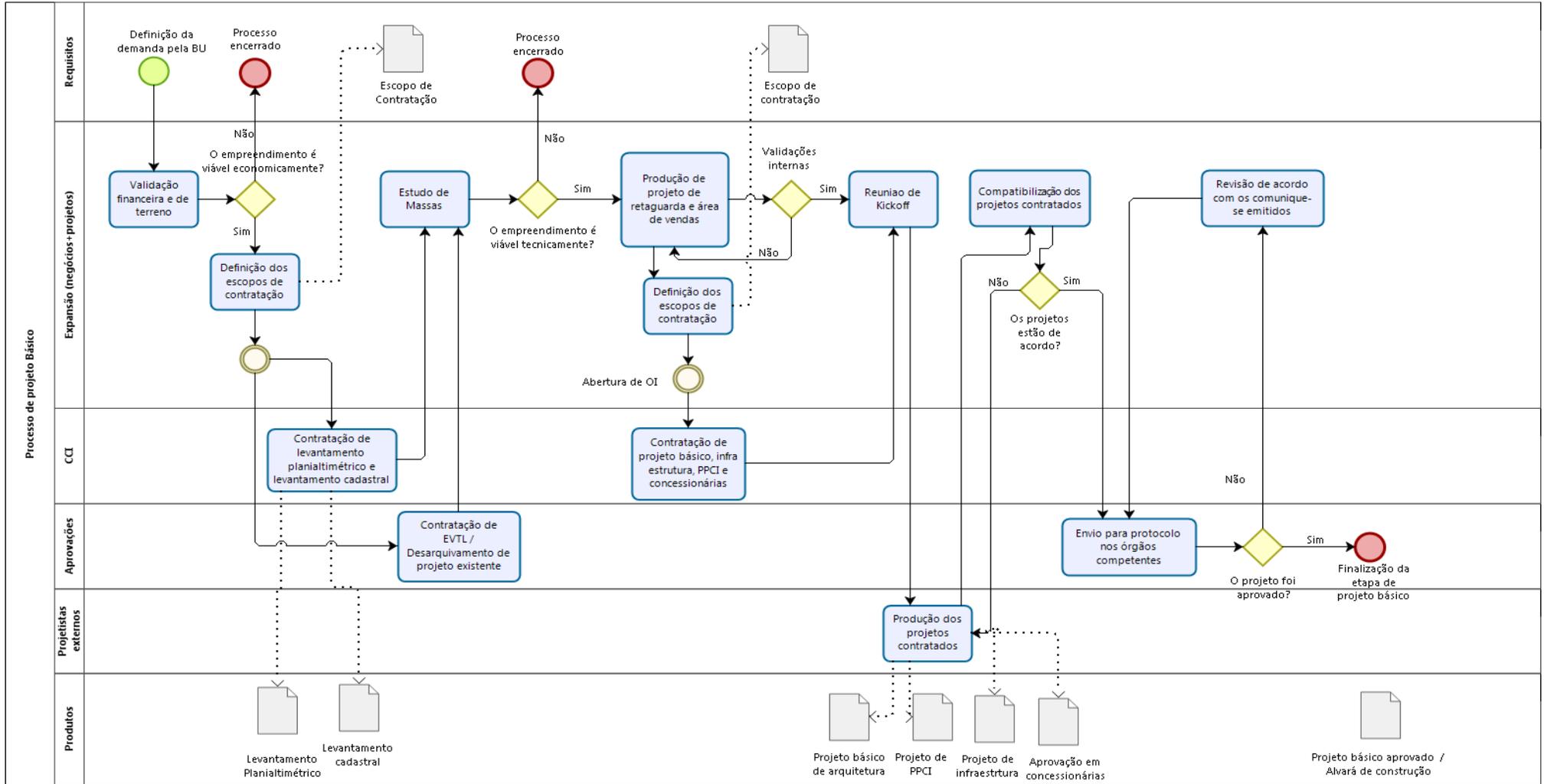
Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Posteriormente à contratação, os projetistas recebem todo o material produzido até essa fase e têm sete dias de prazo para estudo, avaliações e propostas, quando é realizada a reunião de *kickoff*.

Ao final desse processo, tem-se o projeto legal completo, que é enviado ao setor de Aprovações para protocolo nos órgãos pertinentes e necessários.

O fluxo que representa todas as ações compreendidas pelo Projeto Legal está apresentado, de forma resumida, na Figura 16.

Figura 16 – Fluxo do Projeto Básico da empresa estudada



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Monitoramento

- Desenvolvimento de Projeto Executivo

Na fase de desenvolvimento de projeto executivo a equipe de colaboradores serve como suporte para a equipe de projetistas contratados, alimentando-os com todas as informações pertinentes.

Após a aprovação dos projetos pelos órgãos necessários e com o alvará de construção em posse do setor de Aprovações, inicia-se a fase II do processo de projeto da empresa estudada.

A empresa não produz internamente nenhum projeto executivo; todos eles são elaborados pela construtora vencedora da licitação (o BID ainda não foi adotado na fase de contratação de construção).

O processo para a contratação de construtora responsável pela realização da obra segue o mesmo processo de contratação dos projetos: a equipe de Arquitetura elabora o escopo de contratação e solicita os orçamentos para a CCI. Após a escolha da empresa, requer-se uma OI correspondente ao valor do orçamento acordado. Com o código da OI, a CCI efetua a contratação e a empresa é convidada para uma reunião de *briefing* após sete dias do recebimento do projeto legal.

A empresa contratada é responsável pelo desenvolvimento do projeto executivo e de todos os diversos projetos necessários (instalações, ar condicionado, automação, etc.).

Cada time, por influência de seus coordenadores e gerentes, produz seu próprio controle de arquivos, prazos e demandas. A maioria os elabora em Excel®, mas há os que preferem utilizar Trello⁴, que é autorizado em sua versão gratuita.

As reuniões de *follow-up* também não fazem parte da cultura da empresa, e são adotadas apenas por alguns gerentes e coordenadores.

⁴ Aplicativo *online* criado para o gerenciamento de projetos. Segue o modelo Kanban para gerenciamento de projetos ágeis e visuais e não faz parte do escopo desta pesquisa.

15. O fluxo é simples e objetivo?	N	N	N	N	N	N	N	N	100%
16. O escopo dos projetistas contratados é claro e coeso?	N	N	N	N	N	N	S	N	87,50%
17. É comum existirem adicionais de escopo de projetos?	S	S	S	S	S	N	N	S	75,00%
18. Existe um banco de dados com as lições aprendidas nos projetos anteriores?	N	N	N	N	N	N	N	N	100,00%
19. A instituição possui manuais de diretrizes e soluções padronizadas de projeto?	S	S	S	S	N	N	N	S	37,50%
20. Existe um documento para validação final do produto que confirme as soluções técnicas adotadas e o libere para as aprovações e início do projeto executivo?	N	N	N	N	N	N	N	N	100,00%
21. Existe um <i>checklist</i> de projetos?	N	N	N	N	N	S	N	N	87,50%
22. Existe um <i>checklist</i> acerca das aprovações internas?	N	N	N	N	N	N	N	N	100,00%

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Foi elaborada pela autora, como uma forma de análise às respostas, a seguinte tabulação a partir das porcentagens obtidas:

- Respostas até 50% de “não”: itens em não conformidade moderada, passíveis de ajustes para que entrem em conformidade;
- Respostas com “não” entre 50% e 75%: itens em não conformidade média com necessidade de revisão de partes do processo;
- Respostas com “não” acima de 75%: itens em não conformidade alta, com necessidade de revisão do processo como um todo.

Nota-se que as informações do terreno com suas especificações legais são previamente repassados aos desenvolvedores dos projetos, estando este item em conformidade com as necessidades dos *stakeholders* respondentes. No entanto, a observação participativa traz outra percepção: é comum que as informações contidas no EVTL venham incompletas, fazendo-se necessária a solicitação de outros documentos que possam balizar melhor as decisões de projeto.

Outro item em aparente conformidade é o fluxo de projeto: 100% dos respondentes apontam que existe um fluxo, mas todos também acreditam que poderia ser um fluxo mais simples e objetivo.

A partir das respostas, têm-se que a parte de projetos da empresa estudada apresenta problemas críticos nos seguintes grupos de assuntos:

- *Briefing*: A partir das respostas das três primeiras perguntas, é possível identificar que o *briefing* não é claro e que sofre com frequentes alterações. A

resposta positiva é proveniente da gerente que é responsável, também, pela implantação de postos e drogarias. Para ela, quando esse escopo apresenta alterações, não chega a afetar o desenvolvimento do projeto, mesmo motivo pelo qual a resposta à pergunta 5 foi negativa: dificilmente são realizados estudos de massa para as drogarias, pois estas costumam localizar-se internamente em alguma loja.

- **Padronização:** Apreende-se que não existe padrão para arquivos, nomenclaturas e caminhos de pastas na rede interna. Os respondentes que optaram pelo “sim”, nesses casos, utilizam padrões em seus círculos de funcionários, não sendo algo que se aplica para outros setores. Não há, também, padrão para pautas de reunião, que não são utilizadas por nenhuma das pessoas entrevistadas ou por suas equipes. No caso das atas, também não há um padrão estabelecido, mas alguns departamentos criaram seu próprio modelo.
- **Escopo:** percebe-se que a equipe de projetos não elabora bem os escopos para a contratação de projetistas terceiros e que existem escopos-padrão para cada disciplina; estes são enviados para a CCI, que realiza as tomadas de preço e as contratações. Segundo o PMI (2017), um dos maiores riscos técnicos para um projeto é o escopo mal elaborado. Esse é um dos poucos casos em que a adoção de padrões não é benéfica, uma vez que o escopo de contratação de projetos deve ser produzido exclusivamente para cada projeto. Além do desconforto com os prestadores externos, o escopo mau elaborado pode trazer futuros adicionais.

Na questão 20, o único “sim” adveio de uma coordenadora que criou o *checklist* e o utiliza apenas com a sua equipe.

Resumidamente, conclui-se que, na empresa estudada, acontece o mesmo fato observado em muitas outras: o objetivo é algo intrínseco aos funcionários, pois todos sabem o que deve ser feito e quais os fluxos e prazos envolvidos, mas não existe nenhum documento formal de solicitação de demanda e nenhum controle oficial sobre ele. Entretanto, alguns protocolos são seguidos culturalmente, como as reuniões de passagem e de *kickoff*.

3.3 Oportunidades de melhorias

A principal oportunidade de melhoria, a partir dos dados coletados consiste em uma intervenção no fluxo da informação, de forma a simplificar e facilitar as tomadas de decisões.

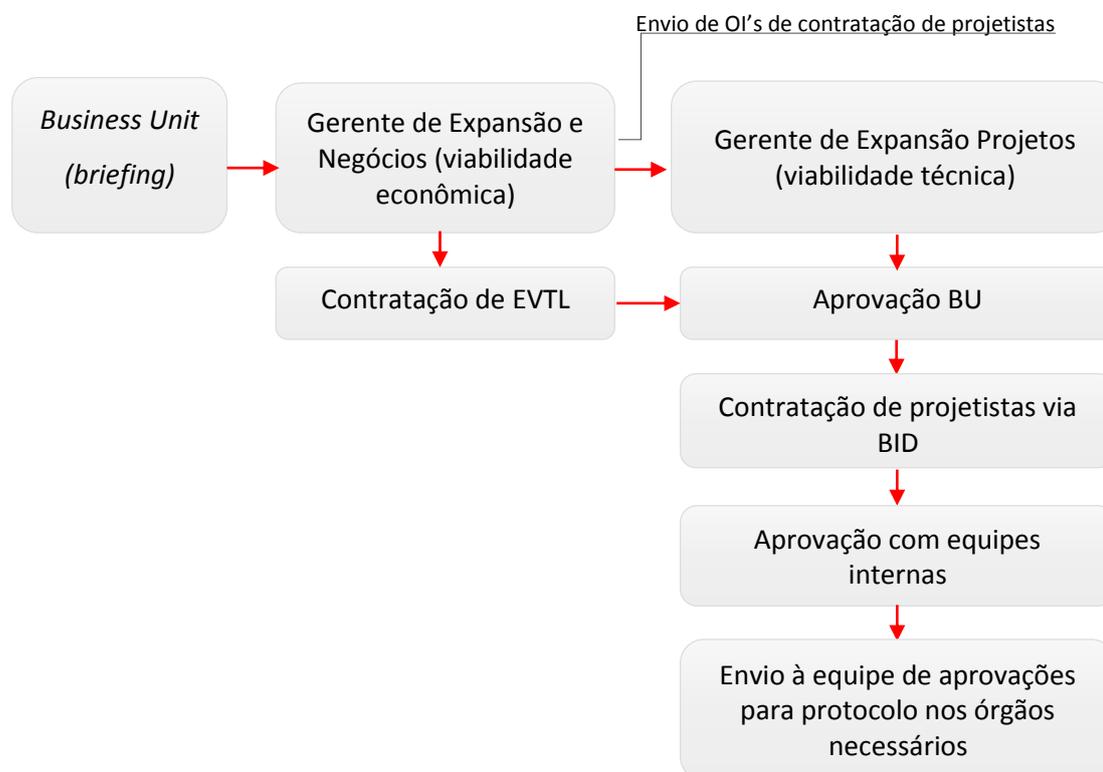
A partir das entrevistas realizadas com coordenadores de projetos e da observação participativa, conclui-se que o principal ponto de falha na comunicação do projeto (*design*) é o *briefing*, que, inicialmente não é claro e objetivo e, por isso, passa por grandes alterações durante o processo de desenvolvimento do produto, provocando retrabalhos, desgaste nos relacionamentos e frustrações nos funcionários.

Por se tratar de uma empresa varejista, o padrão sofre apenas as modificações necessárias para a implantação de acordo com o terreno. Contudo, a grande quantidade de *stakeholders* envolvidos nos processos de projeto dificulta a tomada de decisões, sendo estas muitas vezes adiadas, e que quando são tomadas podem implicar em gastos ou alterações não previstos que resultam no cancelamento de projetos já evoluídos.

3.3.1 Planejamento e Gerenciamento

Atualmente, há uma movimentação interna para a prática de contratação de prestadores de serviços via BID. Nessa modalidade, os fornecedores homologados aceitam participar de uma concorrência com valores preestabelecidos, reduzindo, assim, tempo de comparação e correção do escopo – estes, anteriormente, eram elaborados pelos próprios fornecedores. Observa-se redução também no tempo de solicitação da OI com valor correto, já que o recebimento de um orçamento não é necessário, pois todos os fornecedores participantes da concorrência aceitaram os valores previamente propostos. Com esse novo formato unido a alguns ajustes entre os setores se poderia ter o seguinte fluxo, com sentido único, e com aprovação prévia da BU, antes do envolvimento de projetistas externos:

Quadro 17 Proposta de fluxo de projeto legal



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Segundo Salisbury (1998), briefing é o ponto de início de qualquer projeto e fator determinante para seu sucesso. Um grande problema enfrentado na empresa estudada é o briefing impreciso que gera escopos que se alteram constantemente provocando retrabalhos e prejuízos. Para amenizar esse problema sugere-se a elaboração de um estudo preliminar, em parceria com a equipe de Orçamentos e Aprovações, para a obtenção de uma base de projeto, de tempo e de custos, mais precisa e que deve ser aprovada com a BU antes de o projeto e o orçamento serem aprovados em definitivo.

Essa ordem de problema requer uma mudança cultural na empresa, começando de cima para baixo, realizando e evoluindo os projetos com maior critério, de acordo com os objetivos traçados pela diretoria de infraestrutura.

3.3.2 Monitoramento

O monitoramento das comunicações também deve ser planejado para que ocorram os resultados esperados. Para que o controle seja feita de forma efetiva são necessárias uma série de ferramentas, apresentadas abaixo e citadas nas referências bibliográficas.

a) Reunião de *KickOff*

Início formal do projeto, com as primeiras informações sobre o seu objetivo, quem são e de que formas os *stakeholders* e áreas serão envolvidos, além dos primeiros levantamentos relacionados a tempo, custo, escopo, dentre outros.

Responsável: Gerente do Projeto

Ações:

- ✓ Elaborar pauta
- ✓ Levantar informações sobre lições aprendidas em projetos anteriores
- ✓ Listar e convocar os interessados
- ✓ Definir data, horário e reserva da sala
- ✓ Elaborar e enviar Ata aos participantes e demais interessados

b) Reuniões de Follow-Up (FUPs)

Apresentar, através de dados objetivos, o *status* das entregas e atividades do projeto. As reuniões devem ser rápidas, em torno de 30 minutos, com o intuito de alinhar as pendências e definir as estratégias futuras. Os participantes devem ser previamente definidos pelo GP, com pauta específica.

Responsável: Gerente do Projeto

Ações:

- ✓ Produzir pauta
- ✓ Levantar informações sobre lições aprendidas em projetos anteriores
- ✓ Listar e convocar os interessados
- ✓ Definir data, horário e reserva da sala
- ✓ Produzir e enviar Ata aos participantes e demais interessados

c) Relatórios de Desempenho do Projeto

Reportar, por meio de dados objetivos, informações sobre o escopo, tempo, custo, prazo ou qualidade, dependendo do assunto agendado. Os relatórios devem ser elaborados e entregues antes das reuniões de FUP. Seu conteúdo deverá ser considerado como pauta para as reuniões de controle.

Segundo Chaves et al. (2006), para a produção de um relatório de desempenho é necessário que se definam os *scorecards*, ou indicadores do projeto. Para este caso podem ser aplicados os seguintes parâmetros:

Quadro 18 Indicadores de Projeto

INDICADORES		
Meta	Indicador	Descrição / objetivo do indicador
Custo	Investimento por m ²	Avaliar a relação entre o valor total investido em infraestrutura e a metragem total das lojas
	Orçamento planejado x Gastos realizados	Acompanhar o orçamento planejado frente ao realizado
	Budget por disciplina	Acompanhar a evolução do uso da torre de investimento por disciplina afim de controlar os principais e mais recorrentes pontos de gargalo.
Qualidade	Número de revisões de projeto	Controlar a quantidade de revisões que é feita mapeando os motivos da mudança, como mudança de escopo, alteração de modelo, alteração de solução ou correção de erros afim de elencar e prevenir os tipos de revisões mais frequentes.
Prazo	Produção do projeto	Definir período para a produção do projeto, separando em prazos para os projetistas internos e aos contratados, na intenção de mapear os possíveis atrasos.
	Validações internas	Definir prazo para emissão do projeto para equipes internas e prazo para as devolutivas afim de diminuir grandes impactos no projeto já finalizado.

Fonte: Adaptado pela autora de Santos (2017)

Responsável: Equipe de projeto

d) *E-mail*

Proporciona a comunicação diária entre os envolvidos no projeto. E-mails contendo decisões e aprovações devem ser salvos na pasta pertinente, no sistema da empresa, para consultas posteriores.

Responsável: Todos os *stakeholders*

e) Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

Após a aprovação do projeto de arquitetura pelos órgãos necessários, a fase de projeto básico está concluída. Para continuidade dos processos, o GP deve produzir um termo de aceite do projeto.

f) Atas de Reunião

Todos os eventos oficiais de comunicação devem ser registrados em Atas, sob co-responsabilidade de um membro da equipe, previamente definido pelo Gerente do Projeto, que fará a revisão do conteúdo para posterior divulgação à equipe do Projeto e demais *stakeholders*.

Deve-se utilizar a ata de reunião padronizada, em que constam o dia, o horário, o local e os participantes, além da citação na íntegra dos temas abordados. Após sua confecção, todos os participantes ou interessados devem recebê-la por email.

A tabela 5 traz um resumo das deficiências encontradas durante a pesquisa, o seu impacto na produção diária conectando à uma sugestão encontrada na pesquisa bibliográfica juntamente com uma proposta da autora para o referido problema.

Tabela 5 – Deficiências x Propostas

	Deficiência	Consequência	Bibliog.	Recomendação Bibliog.	Proposta
Planejamento e Gerenciamento	Briefing sem clareza e com frequentes alterações	Retrabalho e sobrecarga dos colaboradores com a dificuldade em se concluir uma tarefa.	Salisbury (1998)	O briefing deve ser claro e responder as questões corretamente para a elaboração de um escopo consistente, evitando retrabalhos.	Elaboração de um estudo preliminar, em parceria com a equipe de Orçamentos, para a obtenção de uma base de projeto, de tempo e de custos, que deve ser aprovada com a BU antes de a pasta e a torre financeiras serem aprovadas.
	Falta de padronização na nomenclatura, principalmente em documentos e outros que não projetos	Dificuldade em encontrar documentação na rede interna. Documentos não encontrados podem gerar tomadas de decisões equivocadas.	AsBEA	Nomenclatura de arquivos	Sugere-se a adoção das práticas de nomenclatura publicadas pela AsBEA
	Falta de padronização das pastas da Intranet	Confusão entre os usuários e desperdício de tempo.	AsBEA	Padronizar de pastas de todos os projetos	As pastas devem seguir um padrão para facilitação da busca por informações.

Monitoramento	Falta de objetividade em reuniões	Reuniões demasiado longas e sem definições. Tempo e energia desperdiçados.	Chaves et al. (2006)	Os objetivos e os tópicos devem ser definidos. Deve-se, também, escolher os participantes e definir o tempo que será investido em cada assunto	Além da sugestão da bibliografia, propõe-se a adoção de pautas de reunião compartilhada previamente com os <i>stakeholders</i> convocados para a reunião.
	Falta de <i>feedback</i>	Projetos desenvolvidos pelos projetistas sem muito controle quanto às expectativas e ao nível das entregas.	Chaves et al. (2006)	Realizar as reuniões de com uma periodicidade estabelecida pelo gerente do projeto.	Agenda pré definida para reuniões de controle (<i>follow-up meetings</i>).
	Falta de documentos informativos padrão como pautas e atas de reunião	Audiência despreparada nas reuniões e falta de documentação de assuntos discutidos.	Chaves et al. (2006)	Ter documentos padronizados	Produzir, implementar e disseminar documentos informativos padrão.
	Repetição de erros cometidos anteriormente	Equipes acabam sendo mal vistas pelos gerentes e clientes internos.	Chaves et al. (2006) e PMI	Produzir, ao final de cada projeto, um documento com as principais lições aprendidas	Criação de banco de dados com as lições aprendidas nos projetos anteriores; dados podem ser colhidos a partir da reunião de encerramento do projeto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, há um grande avanço tecnológico que proporciona inúmeras facilidades em todos os âmbitos da vida na sociedade, dentre os quais a indústria da construção civil é parte integrante ao vir se transformando e se adaptando aos novos tempos.

As formas de comunicação também evoluíram e, de modo geral, as pessoas se tornaram mais acessíveis com os comunicadores instantâneos. Em contrapartida, o que se percebe é um excesso de informações que podem trazer prejuízos ao desempenho das equipes.

O pressuposto para a realização desta pesquisa era o fato de que a empresa estudada não adotava controles básicos para a gestão da informação e comunicação. Tal pressuposto foi verificado e confirmado, visto que não foi encontrada nenhuma evidência de um método de gestão da comunicação no desenvolvimento de seus projetos.

Conforme apresentado, a empresa não possui maturidade no quesito Gestão de Projetos, portanto, os processos são dispersos e carentes de metodologia. A gestão da comunicação vai acontecendo de acordo com a execução dos produtos.

Verificou-se, durante o processo da pesquisa, uma grande quantidade de retrabalhos, horas extras e insatisfação dos colaboradores e ruídos de comunicação que trouxeram desperdício de tempo empenhado no projeto por conta de briefings superficiais e sem um objetivo claro.

Notou-se também que, apesar de não existirem métodos de gestão de projetos implantados, alguns processos que fariam parte dessa metodologia são colocados em prática pelos colaboradores de maneira quase empírica. A empresa se apoia bastante no talento e no discernimento da base de funcionários, que, mesmo com alguns infortúnios, acabam apresentando as entregas que lhes são cobradas e o esperado apoio gerencial acaba não acontecendo, de forma que os processos acabam por ficar em segundo plano.

Esta pesquisa teve como objetivo principal a análise do processo de comunicação do setor de projetos de uma empresa varejista e, a partir desse ponto, traçou-se uma comparação entre o fluxo estudado e a revisão bibliográfica, com análises pertinentes e relacionadas ao assunto, e proposição de soluções passíveis de aplicação.

REFERÊNCIAS

ABATTE, Vinicius. **Artigo:** a importância do briefing. Disponível em: <<http://au17.pini.com.br/arquitetura-urbanismo/202/a-importancia-do-briefing-206899-1.aspx>>. Acesso em: 08 abr. 2019.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Editora Liber Livros: Brasília, 2008.

BACCEGA, Maria Aparecida; COSTA, Maria Cristina Castilho. **Gestão da Comunicação:** Epistemologia e Pesquisa Teórica. Editora Paulinas, 2012.

BEBER, Michelle. **Gerenciamento do Projeto na Ótica do gerenciamento da Comunicação:** Manual para escritórios de Arquitetura. Dissertação (Mestrado) apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Construção Civil da UFPR. Curitiba, 2008.

BLOG BOX. Disponível em: <<https://blog.box.com/blog/mapping-the-information-economy-a-tale-of-five-industries>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

BOUCK, Whitney. **Mapping the Information Economy: A Tale of Five Industries**. Disponível em: <blog.box.com/blog/mapping-the-information-economy-a-tale-of-five-industries>.

CAMPOS, Sérgio Emídio de Azevêdo. **Gestão do processo de projetos de edificações em instituição federal de ensino superior:** estudo de caso no Ceplan/UnB. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, 2011.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional:** novos desafios teóricos. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

CHAVES, L.; SILVEIRA NETO, F. H.; PECH, G.; CARNEIRO, M. F. S. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CORE. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/2740888.pdf>>.

DAINTY, Andrew; MOORE, David; MURRAY, Michael. **Communication in Construction: Theory and Practice**. Taylor & Francis, 2006.

ECKERT, Claudia M.; CROSS Nigel; JOHNSON, Jeffrey H. Intelligent support for communication in design teams: garment shape specifications in the knitwear industry. **Journal Design Studies**. v 21.

EMMITT, S.; GORSE, C. **Construction Communication**. Blackwell Science, Oxford, 2006.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/modelos-de-comunicacoes>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

FREITAS, Elisabete Maria de. **Modalidades de contratos para obras do setor varejista: uma análise crítica**. São Paulo, 2011. 180 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HOEZEN, Mieke. The problem of communication in construction. Dewulf University of Twente. 2006.

ISATTO, Eduardo. (2007). **Encontro Nacional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil – TIC 2007**. Gestão & Tecnologia de Projetos.

JACOSKI, Claudio Alcides; LAMBERTS, Roberto. **A padronização de dados para comunicação e transferência de informação junto a projetos de construção civil**. In: III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção, São Carlos, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas: Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

LINKEDIN. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/por-que-o-pmi-instituto-de-gerenciamento-projetos/>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

LOPES, R. A.; MENEZES, A. A. C.; AMORIM, S. R. L. **Gestão do fluxo de informações no processo de projeto: estudo de caso**. In: WORKSHOP NACIONAL GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 2., 2002, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Editora Elsevier, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade a economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MEDEIROS, M. C. I.; MELHADO, S. B. **Gestão do conhecimento aplicada ao processo de projeto na construção civil: estudo de caso em construtoras**. São Paulo: EPUSP, 2013. 24 p. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/581).

MELHADO, Silvio. **Coordenação de projetos de edificações**. O Nome da Rosa, 2005.

MELHADO, S. B. **Qualidade do projeto na construção de edifícios**: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção. Tese (Doutorado) apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

MEREDITH, J. R. ; MANTEL Jr, S. J. **Project Management a managerial Approach**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1995.

NASCIMENTO, Luiz Antônio de; SANTOS, Eduardo Toledo. **A indústria da construção na era da informação**. Porto Alegre: ANTAC, 2013.

PARENTE, Juracy Gomes. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2015.

PMI. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

PMI. **The Essential Role of Communications**. 2013.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALISBURY, Frank. **Briefing Your Architect**. New York: Routledge, 1998.

SANTOS, Cecília Aparecida dos. **Análise do Processo de Gestão de Empreendimentos Rápidos de uma Instituição Bancária Brasileira**. Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. **Comunicação integrada de marketing (Práticas de gestão)**. São Paulo: Editora FGV, 2015.

SCHULER, Denise; MUKAY, Hitomi. **Apostila da Disciplina de Desenho Técnico I**. Curso de Arquitetura da Faculdade Assis Gurgacz – FAC. Cascavel, 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/42762695/Apostila-Desenho-Arquitetura-FAG>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SILVA, M. A. C.; SOUZA, R. **Gestão do processo de edificações**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2003.

TEC HOJE. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/bolttools_techoje/files/arquivos/benchmarking2009.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

TEIXEIRA, Leonardo Jacintho. Comunicação na empresa. FGV Editora, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5. ed. Bookman, 2015.

2009/2010 – Relatório do estudo sobre o Retorno do Investimento (ROI) em Comunicação. Publicado pela Watson Wyatt Worldwide.