



Gerenciamento da Comunicação em Projetos e Obras de Pequeno Porte

SILVA Nádia ¹, BASTOS Priscyla²

¹ Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI-UFRJ

² Arquiteta e Mestre em Arquitetura, PROARQ-UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 01 Jul 2019

Revisão: 02 Jul 2019

Aprovação: 06 Ago 2019

Palavras-chave:

Projeto

Comunicação

Planejamento

Resumo:

A comunicação tem papel fundamental em todos os projetos e em todas as suas fases, a troca de informações e necessidades durante o ciclo de vida de um projeto depende muito de uma comunicação eficaz. Quando esta é falha, pode-se gerar grandes prejuízos para um projeto e obra, desde o desperdício de tempo, elevação dos custos até consequências drásticas como o rompimento da relação entre cliente, arquiteto e empreiteiro. Por este motivo, a habilidade e cuidado no gerenciamento da comunicação faz com que o projeto siga de forma clara, mesmo quando há imprevistos e alterações seja no projeto ou na execução. Em função destas questões, este estudo aponta problemas gerados por uma comunicação inadequada na relação entre cliente, arquiteto, empreiteiro e seus funcionários durante os processos do projeto de arquitetura e execução de obra de pequeno porte, sugerindo parâmetros de melhoria com base nas boas práticas da gestão e gerenciamentos de projetos.

1. Introdução

Nos últimos anos, sofremos com uma grave crise financeira no Brasil que se reflete no setor da construção civil. "O déficit habitacional do país, que já era elevado, aumentou em mais de 220 mil imóveis entre 2015 e 2017, batendo recorde." [1]. A pesquisa realizada pela Abrainc e FGV em 2018 mostra que o déficit habitacional total no Brasil em 2017 foi estimado em 7,77 milhões de unidades. Com a crise econômica, o poder aquisitivo da população diminuiu bastante, dificultando comprar um apartamento maior, numa melhor localização, fazendo com que muitas pessoas optassem em reformar ou modificar o apartamento ou imóvel que possui. [2,3]

Fazer uma reforma na cozinha, em sala comercial ou até mesmo, construir uma casa, envolve sonho, custo, ideias preconcebidas com consultas em revistas de decoração ou sites na internet. Todos esses pontos e premissas geram muitas dúvidas como: quanto irei gastar? Quanto tempo irá durar a obra? Como ficará a fachada? Diante desta situação, surge a decisão de contratar um arquiteto ou escritório de arquitetura para enfim, dar corpo ao seu desejo que é tornar a sua obra um elemento visível e concreto.

O arquiteto e o engenheiro são profissionais aptos para o desenvolvimento de projetos arquitetônicos deste porte. A concepção do projeto de arquitetura passa por

um processo em que o produto final é um projeto detalhado ao ponto de ser executado com o menor índice de erros, pois ao longo de seu desenvolvimento, os prováveis problemas foram levantados, compatibilizados e solucionados.

No contato entre arquiteto e cliente pode surgir uma relação de afinidade ou um grande problema para ambos, vai depender da qualidade da comunicação desenvolvida entre as partes desde o primeiro contato, onde é definido o programa de necessidades (definição do escopo). Posteriormente outras conversas, reuniões e trocas de e-mails vão surgindo em função do desenvolvimento do projeto. E quando finalizado, é iniciada a execução da obra e, finalmente, a entrega da obra.

Na fase de execução da obra, há mais um profissional envolvido, o empreiteiro, que com sua equipe será contratado para construir o que foi planejado no projeto. Durante a obra, muitas vezes há problemas no contato e entendimento entre arquiteto e cliente, arquiteto e empreiteiro e empreiteiro e operários que podem gerar atrasos de prazos, aumento de custo e descontentamento entre todas as partes envolvidas.

Este contexto retrata a importância da comunicação e seu gerenciamento, do planejamento e gerenciamento do tempo. O sucesso do produto final dependerá da boa gestão desenvolvida principalmente pelo arquiteto.

2. A Gestão e o gerenciamento de projetos

Um projeto surge da necessidade de mudança e por isso, pode-se dizer que uma ideia com intenção de ser concretizada pode ser chamada de projeto.

Levando em consideração que todo projeto tem princípio, meio e fim, que para o seu sucesso é necessário um bom planejamento prévio, cabe citar:

...para entender a gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o

que é um projeto. Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. [4]

Os principais componentes do sucesso de um projeto deve ser o gerenciamento o que muitos autores e praticantes chamam de “restrição tripla” — escopo, tempo e custo do projeto — de necessidades conflitantes do projeto. A qualidade do projeto é considerada como uma quarta variável, que é afetada pelas três demais. Porém, em um projeto com acompanhamento de um cliente externo, a qualidade é definida pelo cliente. Ou seja, o cliente final precisa ter um grau de participação no processo com isso, estão a boa relação entre as partes é fundamental.

A figura 1 mostra a definição do sucesso de projeto com cliente externo.

Figura 1 – Contexto do gerenciamento de projetos



Fonte: Melo [5]

3. Gerenciamento das comunicações

Através da comunicação interagimos, trocamos e dividimos o que pensamos através de palavras ditas ou escritas, olhares, gestos, imagens, desenhos etc. A comunicação é fundamental para as relações familiares, trabalho, sociais e é através dela que damos sentido às emoções e sentimentos.

É inevitável entender que a utilização da comunicação de forma correta e responsável colabora bastante para que uma equipe produza eficientemente, com etapas desenvolvidas e realizadas de maneira coerente.

O gerenciamento das Comunicações nos projetos tem como objetivo garantir que as informações do projeto sejam obtidas, geradas, armazenadas e enviadas para todos os seus participantes. [6]

Projetos são realizados por pessoas, que se valem da comunicação para compreender como devem realizar tarefas e cumprir os objetivos estabelecidos. Assim, a comunicação utiliza recursos de troca e partilha capazes de promover a compreensão mútua, elemento essencial no gerenciamento de qualquer empreendimento. [7]

Podemos dizer que os principais componentes da comunicação são: emissor, aquele que emite uma mensagem ao receptor. Mensagem é o conteúdo a ser transmitido. A codificação é o significado da mensagem ou ideia. O canal de comunicação é o meio de difusão da mensagem. Receptor é aquele que recebe a informação e a interpreta gerando sua decodificação. Ruído é o que afeta e interfere na mensagem, podendo gerar som ou não, exemplos: distorções em sinais eletrônicos, erros de escrita e de interpretação ou voz rouca e baixa em uma conversa. O feedback é a reação do receptor à mensagem do emissor como explica a figura 2.

Figura 2 – O processo da comunicação



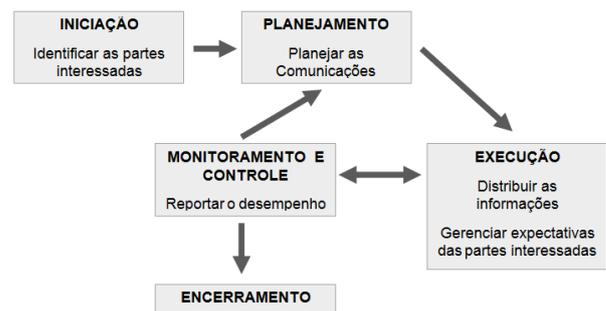
Fonte: Chaves apud Kotler e Keller [7]

A comunicação tem papel fundamental em um projeto porque torna possível alinhar os objetivos das partes envolvidas seja negociando, reportando, autorizando trabalhos, reportando tarefas ou administrando registros como documentos, relatórios ou atas.

Toda comunicação bem-sucedida deve atender as necessidades do projeto e das partes interessadas de forma objetiva e bem definida. Para isso, faz-se necessário o desenvolvimento de uma estratégia de

comunicação que garanta que as mensagens sejam comunicadas de formas e meios apropriados. Dentro desta estratégia, teremos o plano de gerenciamento das comunicações que visa criar processos de planejamento para chegar ao produto final, a comunicações do projeto. O fluxo de processo no gerenciamento de projetos é indicado na figura 3.

Figura 3 – Processos de gerenciamento de comunicação



Fonte: adaptado de PMI [8]

No Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), desenvolvido pelo PMI (Project Management Institute), as atividades de comunicação em projetos têm muitas dimensões, dentre elas estão:

Interna: Dentro do projeto, informações e trocas que acontecem no projeto durante todo o processo dentro da equipe com os integrantes e colaboradores internos;

Externa: São as informações dos projetos divulgadas para meio de comunicações, clientes, fornecedores, ou outro interessado externo ao projeto;

Vertical: Informações fornecidas para interessados de diversos setores e áreas da organização ou projeto, tanto para fluxo abaixo dos elaboradores aos superiores. No qual deve ser avaliado o que deve ser relatado para proporcionar o melhor conteúdo e conhecimento para todos que receberem o comunicado;

Horizontal: Comunicações realizadas entre colegas dentro das atividades;

Oficial: Notícias e informações através de boletins, informativos, relatórios anuais,

ou outro meio, divulgados de forma legal dentro da organização;

Não oficial: Informações confidenciais divulgadas apenas para determinados colaboradores e participantes, em alguns casos, esses dados possuem papéis estratégicos dentro do ciclo;

Formal: Através de registros ou comunicados que seguem regras e premissas acordadas dentro da organização, como relatórios e memorandos.;

Informal: Mensagens e informações relatadas de forma escrita ou oral que não estão dentro dos procedimentos e premissas acordadas dentro da organização, como e-mails e discussões;

Escrita e oral: Dados e informações através de meio físico ou eletrônico, de forma textual e de forma falada, no caso da oral.

Verbal: Tipo mais comum de comunicação. Deve-se usar a velocidade, tonalidade e inflexões na voz para chamar a atenção do receptor;

Não-Verbal: Comunicação através de gestos, expressões faciais, linguagem corporal, aparência, entre outros. Use seu corpo para atrair o receptor.

4. O processo do projeto de arquitetura e execução da obra

Com o projeto arquitetônico pode-se estimar custos, prazo, definir funcionalidade, técnicas construtivas a serem empregadas na obra, devendo constar a ideia do produto final, a forma de construir, os materiais utilizados até chegar a satisfação do cliente.

Projetar é gerar soluções, exequíveis e economicamente viáveis a um problema proposto, para depois decidir de forma racional entre elas. [9]

No desenvolvimento de um projeto é fundamental seguir técnicas, normas e regras que possam torná-lo um produto físico, palpável e seguro. Por esta razão, um bom profissional segue alguns parâmetros como as normas técnicas. A norma ABNT NBR

13531/95, define que as etapas das atividades do projeto de edificação e de seus elementos, instalações e componentes são: [10]

- I. Levantamento (LV);
- II. Programa de Necessidades (PN);
- III. Estudo de Viabilidade (EV);
- IV. Estudo Preliminar (EP);
- V. Anteprojeto e/ou Pré-executivo (PR);
- VI. Projeto Legal (PL);
- VII. Projeto Básico (PB);
- VIII. Projeto para Execução (PE)

A norma ABNT NBR 16280/15 estabelece requisitos para antes, durante e depois da reforma de prédios ou unidades visando o sistema de gestão de controle de processos, projetos, execução e segurança. [11]. Conforme mostra o ANEXO A.

5. A comunicação no projeto e obra de pequeno porte

Classifica-se a informação sob três formas principais: a) informações físicas, que contemplam plantas, folhetos, croquis, rascunhos e documentos impressos em geral; b) informações digitais, tais como arquivos digitais de plantas, mensagens de e-mails, etc e c) informações verbais, que são aquelas obtidas por meio de entrevistas, reuniões, conversar informais etc. [9]

Os projetos de pequenas reformas, muitas vezes, possuem grandes divergências de informações não registradas e por este motivo, geram conflitos entre o contratante e o contratado, atrasos nas etapas do projeto e aumento de custos.

A troca de informações no primeiro contato entre cliente e arquiteto é fundamental para o início do processo do futuro trabalho. Afinal, é neste momento que o profissional disponibiliza ferramentas como portfólio, fotografias de serviços realizados ou lista de clientes atendidos. Esta conversa se dá numa reunião que pode ser breve, mas que será suficiente para o profissional gerar um contrato com a descrição dos seus serviços,

etapas de atividades de projeto, descrição do acompanhamento da obra e custo do seu trabalho. A partir desse momento, todas as etapas são formalizadas por entregas que caracterizam o início da etapa vigente e o fim da etapa anterior, como podemos ver no APÊNDICE A.

Nos dias atuais, a troca de mensagens, falada ou escrita, é extremamente dinâmica e rápida pela facilidade de acesso aos meios de comunicação. As conversas ocorrem na maioria das vezes, via conversa telefônica ou aplicativos de mensagens do celular. O intenso fluxo de mensagem pode gerar erros de interpretação e posteriormente, conflitos entre as partes, seja durante o projeto ou execução da obra.

As informações verbais também devem ser objeto de intensa preocupação dos gestores das empresas de projeto, pois elas possuem a característica de perderem sua precisão a cada troca realizada entre emissor e receptor e, também, de acordo com o tempo transcorrido. Pelo exposto, todas as informações verbais devem ser obrigatoriamente transcritas para algum meio físico ou digital, preestabelecidos pela empresa de projeto, a fim de minimizar a perda de confiabilidade e sua deterioração em decorrência do tempo. [9]

Durante o desenvolvimento do projeto, muitas vezes o cliente tem dificuldade de visualizar o que o arquiteto está projetando, não entendendo o que está na planta baixa, corte ou até perspectiva. Existem também os casos em que os clientes interferem na execução da obra, com ideias pré-concebidas ou aceitando sugestões de um mestre de obras ou empreiteiro sem consultar o arquiteto. E ainda, a falta de mão de obra qualificada dos operários, muitas vezes, gera problemas no entendimento entre executor e o arquiteto ou cliente pois muitos executam serviços sem compreendê-los com clareza, por erros de interpretação na hora de receber a tarefa.

Estes problemas podem acontecer por causa de uma comunicação confusa entre as partes, como: limitação do cliente expressar o que deseja, do profissional não usar desenhos claros e realistas para trazer à compreensão do

que será o ambiente reformado ou construído e também, delegar tarefas de forma imprecisa ou a propagação de informações erradas na equipe. As consequências destes fatos podem causar desdobramentos danosos refletindo no custo, tempo e qualidade de todo o projeto e obra.

6. Parâmetros para o gerenciamento das comunicações em projeto e obra de reforma

Em um projeto e obra de reforma de pequeno porte as fases de início e o planejamento começam praticamente juntas, onde verificamos um curto espaço de tempo entre elas e a fase de execução.

Projetos de pequeno porte começam com a realização concomitante dos processos de concepção e planejamento. Isso significa que o GP estará envolvido em reunir as informações necessárias para a aprovação formal do projeto e, ao mesmo tempo, planejando as etapas para a sua realização. [12]

Ao longo deste estudo pudemos entender que utilizar práticas seguras para uma boa gestão de projetos permite evitar problemas na relação arquiteto-cliente e arquiteto-cliente-executor da obra. Com base neste pensamento, podemos sugerir as seguintes diretrizes:

- I. Iniciação: identificar as partes interessadas e tipologia de projeto; primeiros contatos entre cliente e arquiteto.
- II. Planejamento: contrato de prestação de serviços com definição das etapas, atividades, cronograma e custo do projeto, definição do empreiteiro para a execução da obra, emissão de desenhos e imagens 3D,
- III. Execução / Controle: reuniões de controle, registro e envio das comunicações;
- IV. Encerramento: finalizar todas as atividades;

Em relação à emissão de desenhos, presente no item planejamento, é fundamental que a representação gráfica seja legível e clara para o melhor entendimento do cliente, executor e operário. Em função das disponibilidades de softwares existentes, é importante considerar imagens em 3D de alta resolução para que não haja dúvidas na expressão da comunicação, num primeiro momento, para o cliente e posteriormente, para o executor.

Na fase execução, onde é realizada a obra, a comunicação objetiva, clara e simples entre o construtor e funcionários diminui o risco de falha na compreensão do serviço a ser realizado. É importante também, registrar toda e qualquer resolução definida em função de imprevistos e surpresas no decorrer da obra e comunicá-las ao arquiteto.

7. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo realizar uma análise do gerenciamento das comunicações em projetos de arquitetura e obras de pequeno porte, nele concluímos que a interferência de uma má interpretação da comunicação no processo geral do projeto e obra pode resultar em retrabalho, atrasos e aumento de custos.

As partes envolvidas ganham quando há um bom plano de comunicação para o projeto. Definir com precisão o trabalho que será desenvolvido, comunicando de forma clara e registrando informações a fim de eliminar pontos obscuros das mensagens, darão um direcionamento retilíneo ao processo.

Um gerenciamento de projetos eficaz depende do bom desempenho do arquiteto, gerente de projetos, que deve conhecer as boas práticas do gerenciamento para, assim, poder planejar as atividades e controlar o fluxo de informações entre as partes envolvidas. Deve também ter um perfil de líder para garantir o entrosamento de todos até a entrega do produto.

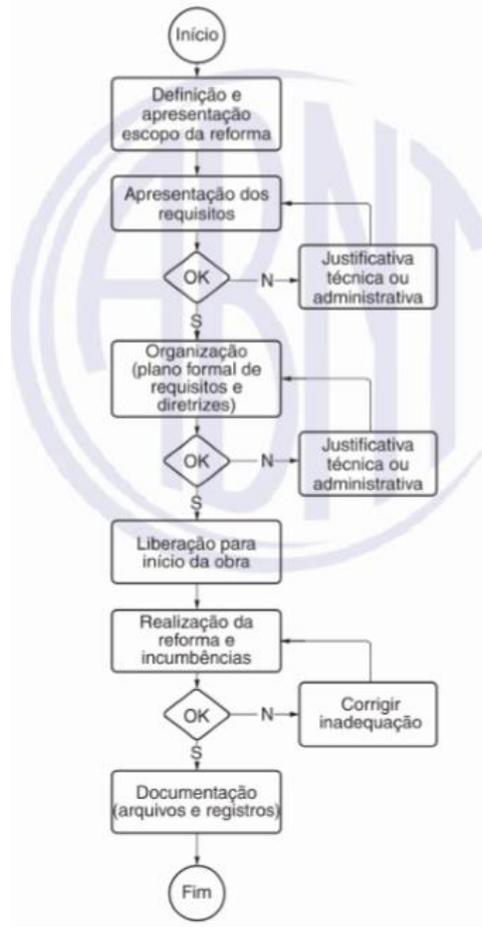
8. Referências

- [1] GRAVAS, Douglas. "Déficit habitacional é recorde no país". 07 jan. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/01/07/deficit-habitacional-e-recorde-no-pais.htm>. Acesso em: 14 maio 2019.
- [2] ABRAINCC - Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias. "Out-18 - Estudo FGV: Análise das necessidades habitacionais e suas tendências para os próximos dez anos". 17 out. 2018 Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/estudos/2018/10/17/abrainc-e-fgv-apresentam-estudo-da-analise-das-necessidades-habitacionais-e-suas-tendencias-para-os-proximos-dez-anos>. Acesso em: 14 maio 2019.
- [3] ABRAINCC, Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias - FGV. Relatório técnico final: "Análise das Necessidades Habitacionais e suas Tendências para os Próximos Dez Anos". 17 out. 2018. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/wp-content/uploads/2018/10/ANEHAB-Estudo-completo.pdf>. Acesso em 14 maio 2019.
- [4] KERZNER, H., Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª ed. Porto Alegre Bookman, 2006
- [5] MELO, M.; Gerenciamento de projetos para a construção civil. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- [6] MENDES, J. R. B., VALLE, A. B., FABRA. M., Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- [7] CHAVES, L. E., NETO, F. H. S., PECH. G., CARNEIRO, M. F. S., Gerenciamento da comunicação em projetos. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- [8] PMI. Project Management Institute; A guide to the project management body of knowledge - PMBOK Guide, 6ª ed., 2017

- [9] MELHADO, S. B. (org.), Coordenação de projetos de edificações. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005.
- [10] ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 13531: Elaboração de projetos de edificações - Atividades técnicas. Rio de Janeiro, 1995. Disponível em: <http://apoioididatico.iau.usp.br/projeto3/2013/nbr13531.pdf>. Acesso em 28 maio 2019.
- [11] ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 16280: Reforma em edificações - sistema de gestão de reformas – requisitos. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.ebah.com.br/content/ABAAAhGcoAF/emenda-1-abnt-nbr-16280>. Acesso em: 28 maio 2019.
- [12] RAJ, P. P., BAUMOTTE, A. C. T., FONSECA, D. P., SILVA, L. H. Gerenciamento de pessoas em projetos. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- [13] CAU/PR. Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Paraná - "Norma de Reformas ABNT: conheça as regras para condomínios e moradores" 21 fev. 2019. Disponível em: <https://www.caupr.gov.br/?p=24246>. Acesso em 15 maio 2019.

9. Anexos e Apêndices

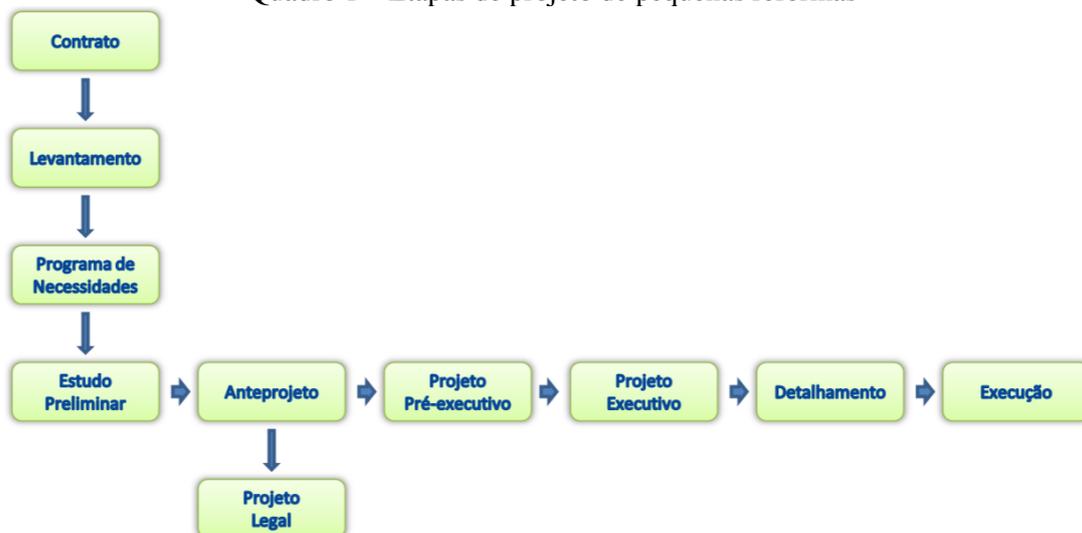
ANEXO A – Fluxo de gestão de obras de reforma de edificações



Fonte: Site: <https://www.caupr.gov.br> [13]

APÊNDICE A

Quadro 1 – Etapas de projeto de pequenas reformas



Fonte: Autor (2019)