

Gestão de Projetos

Aula 5

Prof. Cláudio Carreirão

Conversa inicial

Prezados alunos e alunas, esta é a nossa quinta aula de uma série de seis, que tratará do grande tema denominado “Gerenciamento de Projetos”.

Nesta aula específica vamos detalhar duas áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos que desempenham um papel muito importante, que são o gerenciamento da comunicação e das partes interessadas em projetos.

O gerenciamento da comunicação engloba todo um conjunto de ações (procedimentos) que têm por objetivo assegurar que as informações do projeto sejam comunicadas de forma apropriada.

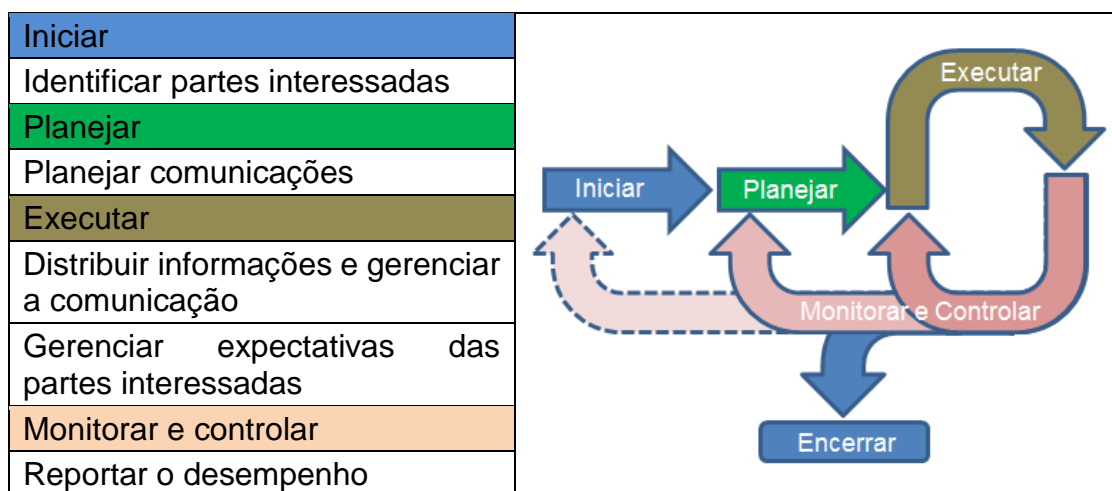
Para uma comunicação apropriada, precisamos também definir como essas informações serão coletadas, armazenadas, recuperadas e organizadas. Esta organização e gerenciamento são necessários, pois um projeto gera muitas informações, e sem um planejamento e acompanhamento adequados as informações podem se perder e/ou não atingir as pessoas a quem se destinam.

Costuma-se dizer que, na prática, o gerente de projetos passa 90% do tempo comunicando. Parece um valor elevado, mas está correto. E quanto menor a organização da comunicação, maior é o tempo gasto e menor é a eficiência da comunicação.

Outro ponto importante que será coberto na aula de hoje é o gerenciamento das partes interessadas, que consiste na coletânea de ações (procedimentos) que visam identificar as pessoas interessadas (afetadas) pelo projeto, identificando o grau de poder e de interesse de cada uma delas, de forma a criar um plano sólido e consistente de gerenciamento dessas pessoas.

Pessoas podem ajudar no projeto, mas também podem atrapalhar. Partes interessadas não significam pessoas com boas intenções para com o projeto, mas, sim, pessoas que são afetadas pelo projeto e, eventualmente, algumas delas podem não gostar do projeto. Portanto, a identificação dessas pessoas é importantíssima para o sucesso do projeto.

O assunto da aula de hoje está dividido em cinco temas, conforme a figura a seguir, que também indica em qual grupo de processo cada um dos temas se encontra.



Para mais informações sobre a aula de hoje, assista ao vídeo que está disponível no material *on-line*!

Contextualizando

Lembrem-se: você é visto pelo que você se mostra e não somente pelo que você faz. O ideal é fazer bem feito e mostrar que foi bem feito; a comunicação e o gerenciamento das partes interessadas é o meio para atingir este fim.

No vídeo a seguir, Andriele Ribeiro comenta sobre a importância do gerenciamento das partes interessadas, correlacionado a um erro que ele cometeu nesta área do conhecimento em projetos.

<https://www.youtube.com/watch?v=uMrczmQYy54>

Neste outro vídeo, assista a uma série de depoimentos de vários gerentes de projetos sobre a importância do gerenciamento das partes interessadas.

<https://www.youtube.com/watch?v=rPeUfmS0nU0>

Os vídeos a seguir falam sobre problemas de comunicação. Algo similar pode acontecer também em projetos.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZNXGdOFbIXA>

<https://www.youtube.com/watch?v=cr36ztKaZ9I>

A seguir, Ricardo Vargas traz algumas palavras sobre o gerenciamento das comunicações de projetos.

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/communicationsmanagement/>

Para os comentários do professor Cláudio sobre os assuntos da aula, assista ao vídeo que está disponível no material *on-line*!

Identificar partes interessadas

Neste processo, como o nome do tema já sugere, procuramos identificar todas as pessoas, físicas ou jurídicas, que são afetadas pelo projeto. Mas não só isso, identificamos também o seu nível de interesse (positivo ou negativo) e de poder para com o projeto.

Cabe lembrar que a definição de partes interessadas é mais ampla do que o próprio nome pode dar a entender. Lendo “partes interessadas” somos levados a imaginar pessoas que têm um interesse pelo projeto, no sentido positivo, ou seja, desejam o sucesso do projeto.

O sentido que precisamos dar é de “partes afetadas”, ou seja, pessoas que estão a favor e contra o projeto, que desejam o sucesso ou o fracasso do projeto, pois são afetadas por ele. Mas, de qualquer forma, o termo que encontraremos na literatura é “partes interessadas”.

Para saber mais sobre isso, assista ao vídeo que está disponível no material *on-line*!

O processo de identificação das partes interessadas deve ser feito logo no início do projeto e deve ser revisto continuamente e periodicamente ao longo do ciclo de vida do projeto.

É importante ter bem mapeadas todas as partes interessadas com os seus níveis de interesse e poder para com o projeto, pois assim conseguimos criar

uma estratégia de gerenciamento dessas pessoas para conseguir alinhar e alavancar alianças e evitar desavenças e, então, assegurar uma probabilidade de êxito maior ao projeto.

Do ponto de vista de metodologia, o PMI (2013) sugere três etapas a serem cumpridas, que são:

1. Fazer a identificação das partes interessadas potenciais e as informações relevantes associadas, como os papéis de cada uma, suas posições hierárquicas na organização em linha (organização permanente), seus níveis de conhecimento, expectativas em relação ao projeto e o seu nível de poder.

Normalmente, as principais partes interessadas internas são os gerentes e diretores, pois eles detêm o poder de tomar algumas decisões que podem beneficiar ou atrapalhar o projeto.

Mas também temos as principais partes interessadas externas, que, normalmente, são os maiores clientes finais, grandes redes de distribuidoras, algumas entidades ou órgãos públicos, entre outras.

Precisamos também capturar as partes interessadas de segundo nível, se assim podemos chamar, ou seja, pessoas que não tenham poder direto de decisão, mas que podem influenciar, positiva ou negativamente, as pessoas que detêm tal poder.

Quando devemos parar a identificação das partes interessadas? É uma pergunta para a qual não existe uma resposta preto-no-branco. Devemos parar quando nos sentimos confortáveis quanto ao mapeamento que fizemos.

Cabe lembrar que essa lista de pessoas interessadas deve sempre ser reavaliada ao longo do projeto, sendo uma lista viva. Eventualmente identificamos novas partes interessadas, ou podemos reavaliar o nível de interesse e poder das pessoas, que pode variar ao longo do ciclo de vida do projeto.

2. Fazer uma classificação formal, registrada em uma tabela, quanto ao interesse e poder de cada uma das partes interessadas identificadas anteriormente. Eventualmente, a etapa 1 e 2 ocorrem simultaneamente, mas, de qualquer forma, são atividades distintas.

Esta identificação de grau de influência e poder vai nos guiar sobre a forma de como gerenciar cada uma das partes interessadas. Podemos criar uma lista de priorização daquelas mais “importantes” para as menos “importantes”, facilitando a identificação das partes interessadas que precisamos dar mais foco.

O PMI (2013) sugere quatro tipos de classificação:

- a. **Por grau de poder/interesse:** faz a classificação das partes interessadas por seu grau de poder, ou seja, pelo seu nível de autoridade, e pelo seu interesse em relação ao projeto, ou seja, o seu nível de preocupação em relação ao resultado do projeto.
 - b. **Por grau de poder/influência:** faz a classificação das partes interessadas por seu grau de poder, ou seja, pelo seu nível de autoridade, e pelo seu envolvimento ativo (influência) no projeto.
 - c. **Por grau de influência/impacto:** faz a classificação das partes interessadas por seu grau de envolvimento ativo (influência) no projeto, e pela sua capacidade de efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto (impacto).
 - d. **Modelo de importância relativa:** descreve as classes de partes interessadas com base no seu poder (capacidade de impor a sua vontade), na urgência (necessidade de atenção imediata) e na legitimidade (seu envolvimento é apropriado).
3. Fazer uma avaliação de cenários de como as principais partes interessadas reagiriam em diferentes situações, de forma a conseguir

antecipar ações e conseguir potencializar alianças e minimizar desavenças.

Assista ao vídeo que está disponível no material *on-line* para se aprofundar mais no assunto!

Complementar a técnica descrita anteriormente, podemos e devemos sempre conversar com pessoas que detenham alguma experiência na identificação de partes interessadas, como outros gerentes de projetos, membros da alta direção da empresa, as próprias partes principais interessadas, ou ainda registros de projetos anteriores que contenham uma lista de partes interessadas identificadas.

Devemos, sempre que possível, consultar estes especialistas por meio de entrevistas e, à medida que o assunto flui sobre o projeto e os seus objetivos, vamos capturando o interesse dessas pessoas pelo projeto ao mesmo tempo que identificamos outras partes interessadas.

Ao finalizar o processo de identificação das partes interessadas, temos em nossas mãos as seguintes informações e, por consequência, a identificação das partes interessadas concluída, que, quando agrupadas de forma lógica em um documento, damos o nome de registro das partes interessadas:

- **Dados de identificação das partes interessadas:** nome, posição hierárquica, papel no projeto, localização, telefone, e-mail.
- **Expectativas das partes interessadas:** basicamente indica o que as partes interessadas entendem que o projeto trará de bom ou de ruim para eles/elas ou para os seus departamentos.
- **Atitude das partes interessadas em relação ao projeto:** apoiadora do projeto, contra ou resistente ao projeto, neutra em relação ao projeto.
- **Classificação das partes interessadas:** classificação final das partes interessadas por: grau de poder/interesse; grau de

poder/influência; grau de influência/impacto; modelo de importância relativa.

Com todas essas informações é possível, então, criar um plano de gerenciamento das partes interessadas, no qual traçamos estratégias de como lidar com cada uma das principais partes interessadas individualmente e também de como trataremos as demais partes interessadas.

A classificação por grau de poder/interesse nos ajuda nesse sentido, pois lá identificamos, de forma geral, quais partes interessadas precisamos gerenciar mais de perto. Mas o plano de gerenciamento vai mais além, colocamos nele que, por exemplo, para a principal parte interessada X faremos uma visita semanal casual no seu escritório para conversar sobre o projeto; para a principal parte interessada Y faremos reuniões mensais formais de acompanhamento de detalhamento dos relatórios, e assim por diante.

É comum que este plano de gerenciamento das partes interessadas contenha informações e detalhes muito pessoais de como vemos e entendemos as pessoas afetadas pelo projeto, portanto, eventualmente, precisamos, enquanto gerentes de projeto, escolher quais informações podemos disponibilizar para acesso público, para acesso do time de projeto e quais serão mantidas em segredo e não serão compartilhadas.

A seguir, Ricardo Vargas nos traz algumas palavras sobre a análise das partes interessadas e dos tipos de interesse que elas podem ter sobre o projeto.

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/stakeholder-analysis/>

Nos *podcasts* a seguir, Ricardo Vargas nos fala sobre uma forma prática de como fazer a identificação das partes interessadas.

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/how-to-do-stakeholder-analysis-in-practice-part-1-of-2/>

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/how-to-do-stakeholder-analysis-in-practice-part-2-of-2/>

Planejar comunicação

O processo de planejamento das comunicações consiste em identificar as necessidades de informações das partes interessadas no projeto e, então, definir a forma de comunicação que será aplicada no projeto.

Neste processo, identificamos que tipo de informação cada parte interessada gostaria de receber e também identificamos as informações que essas partes interessadas deveriam receber. Vejam, existe uma pequena e crucial diferença aqui. Eventualmente, alguma parte interessada indicou que gostaria de receber informações relativas ao progresso das atividades de engenharia, mas você, como gerente de projetos, devido à classificação que esta parte interessada foi enquadrada, identificou que ela também deveria receber as informações de progresso das atividades de compras. Ou seja, a parte interessada pode achar que a informação X seja suficiente para ele/ela, mas você precisa fazer uma análise crítica e identificar outras informações que esta parte interessada também precisa receber regularmente.

No planejamento das comunicações nós também definimos com qual periodicidade e com qual ferramenta cada tipo de informação será disponibilizada. Alguns relatórios podem ser mensais, enviados via e-mail, outras informações podem ser semanais disponibilizadas na *homepage* do projeto, por exemplo.

Esta definição de periodicidade e de forma de comunicação precisa ser discutida e ancorada com as principais partes interessadas. Lembre-se que a comunicação não é para o projeto, mas, sim, do projeto para os outros, logo, a necessidade dos outros precisa ser levada em consideração, é claro que sempre dentro do limite do aceitável.

A falha na comunicação de um projeto pode ser fatal. Deixar de comunicar algo importante para uma parte interessada principal pode gerar um conflito de proporções enormes. Comunicar algo confidencial para pessoas não autorizadas pode gerar até processos jurídicos. Atrasar a comunicação de uma informação pode gerar atrasos em cadeia em algumas ações do projeto, podendo até afetar

ações que estejam no caminho crítico, gerando consequências ruins para o gerenciamento do tempo, custo e risco do projeto. Perceberam novamente a correlação de todos os processos?

O objetivo geral para criar um bom planejamento de comunicações em projeto é assegurar uma comunicação eficiente e eficaz com as partes interessadas.

- Eficiente significa fornecer as informações necessárias, sem encher as partes interessadas de memorandos, gráficos, relatórios etc., que não lhes dizem respeito. A ineficiência pode ser perigosa, pois, a partir do momento que as partes interessadas começam a receber informações que não são do seu interesse, elas começam a não dar mais atenção àquela montoeira de informações e, eventualmente, deixam de observar algo que seria muito importante.
- Eficaz significa que as informações são enviadas, ou disponibilizadas, no prazo correto, no formato adequado e com o impacto necessário.

O impacto necessário diz respeito, por exemplo, à comunicação de uma informação com letras garrafais vermelhas, a qual, normalmente, está associada a uma informação de impacto elevado, como um atraso maior no projeto. Portanto, colocar informações não tão significativas em letras garrafais vermelhas a toda hora só para chamar a atenção não é uma boa prática, pois, quando você realmente precisar chamar a atenção, já não terá mais disponível este recurso de letras vermelhas garrafais, pois o leitor já associou este código visual a informações de menor importância.

A observância do prazo também é importante, pois isso cria uma confiança das partes interessadas para com o time de projeto. Se uma informação de projeto atrasa, eventualmente, as partes interessadas podem começar a questionar o real progresso do projeto. Provavelmente, vão achar que

o controle da execução do projeto não está correto e atrasos nas atividades também devem estar ocorrendo.

A preocupação com o formato também é importante. Gráficos legíveis, relatórios bem formatados com tamanho de letras uniformes e corretos, texto com ortografia correta e de fácil leitura são elementos de formato essenciais para uma boa comunicação. Em contrapartida, um formato errado pode gerar uma impressão das partes interessadas de um gerenciamento ruim do projeto.

Cabe lembrar também que, muito provavelmente, outros projetos já ocorreram anteriormente, então, uma pesquisa de planos de comunicação de projetos passados sempre constitui uma boa fonte de informações para a criação do plano de comunicação do novo projeto.

Ao planejar as comunicações de um projeto, precisamos avaliar o número de canais de comunicação potencial, ou seja, quantos canais de comunicação podem haver no projeto. O número potencial de canais de comunicação dá uma ideia da complexidade da comunicação no projeto.

Para quantificar este número, utilizamos a equação $\frac{n \cdot (n-1)}{2}$ onde n representa o número de partes interessadas. Por exemplo, se um projeto tem 100 partes interessadas, a quantidade de canais de comunicação potencial é **100.99/2=4.950**.

Quer saber mais? Então assista ao vídeo que está disponível no material *on-line*!

Outro ponto que precisamos observar na criação do plano de comunicação é a definição do meio de transmissão que será aplicado. As informações estarão disponíveis na internet em uma página do projeto? Ou as informações X e Y serão disponibilizadas em papel timbrado? E assim por diante.

A definição do meio de transmissão está conectada também com a frequência de emissão. Eventualmente, é muito dispendioso e fisicamente difícil disponibilizar relatórios semanais com dezenas de páginas cada. Neste caso,

possivelmente, é melhor informar via e-mail, por exemplo, que informações relativas ao desempenho do projeto da semana atual estão disponíveis na página da internet do projeto, disponibilizando um *link* para rápido acesso com um simples click do mouse.

Ao optar por uma tecnologia nova, é necessário verificar se as partes interessadas que irão receber tal informação possuem acesso e conhecimento sobre tal tecnologia. Se for decidido que o gráfico de indicador de desempenho de custo será disponibilizado com animações que são lidas pelo aplicativo X, então precisamos ter certeza que as pessoas têm tal aplicativo instalado e que elas sabem trabalhar com tal aplicativo. Eventualmente, um treinamento será necessário ou até o plano de utilizar tal aplicativo precisará ser revisto e modificado.

É necessário também definir uma padronização para o nome dos documentos utilizados na comunicação do projeto. O uso de códigos e uniformização na nomenclatura das informações é uma boa prática. Por exemplo, podemos definir no plano de comunicação que as atas de reunião devem conter no título do arquivo o nome do projeto, seguido das palavras “ata_de_reunião_X”, onde X pode ser “engenharia”, ou “compras”, ou “testes”, ou “gerencial_de_projetos”, finalizando com a data da reunião. O que resultaria em, por exemplo: “P2525_ata_de_reunião_engenharia_27_10_2016”.

Outro ponto interessante de se definir é quanto à regra dos títulos dos e-mails. Se não estabelecermos uma regra, os membros do time de projeto logo começarão a utilizar como títulos dos e-mails, por exemplo, somente o código do projeto, sem correlação com o assunto que está no corpo do e-mail. Podemos imaginar a quantidade de e-mail com o mesmo título, “P2525”, que teremos na nossa caixa postal, cada qual sobre um assunto diferente.

É de boa prática também padronizar os títulos do e-mail, por exemplo, iniciando com o código do projeto, seguido do assunto principal do e-mail, o que poderia resultar em: “P2525_cotações_terceirização_testes_dureza”.

Projetos que utilizam equipes virtuais (já tratamos deste assunto na nossa aula número 4) precisam ter uma base de comunicação virtual, pois a comunicação via papel não flui na velocidade que o projeto precisa. Imagine o tempo que levará entre a impressão de um relatório em papel até as pessoas em lugares remotos receberem tal informação. Algumas técnicas como salas de projetos com um quadro de pendências em papel podem ser inviáveis em equipes virtuais. Existem aplicativos que criam salas de projeto virtual, de forma que membros remotos do time de projeto possam interagir *on-line* com os membros locais.

Uma decisão que precisamos tomar no plano de comunicação do projeto diz respeito à seleção dos métodos de comunicação. Temos as seguintes classificações:

- **Interativa:** é aquele método em que trocamos as ideias e pensamentos de uma forma iterativa, ou seja, é aquela que aplicamos em uma reunião de projeto, por exemplo.
- **Ativa (*push*):** é o método em que nós encaminhamos informações para os outros, como quando enviamos um e-mail ou um relatório, por exemplo.
- **Passiva (*pull*):** é o método em que o interessado tem que ir buscar a informação, como quando disponibilizamos na página da internet as informações de desempenho do projeto e as pessoas vão à página para acessar tais informações.

Segundo PMI (2013), ao finalizar o processo de planejamento das comunicações do projeto temos:

- Quais informações serão comunicadas, incluindo o idioma, o formato, o método ou tecnologias e nível de detalhes;
- Pessoa responsável por fazer a comunicação de cada uma das informações;
- O motivo e a frequência da distribuição de cada informação;
- Quais informações cada uma das partes interessadas receberá;

- Pessoas que serão responsáveis por autorizar as publicações das informações confidenciais;
- Glossário.

Distribuir informações e gerenciar a comunicação

À medida que o projeto vai sendo executado, formatamos as informações, e fazemos a distribuição delas para as partes interessadas conforme definimos quando da criação do plano de comunicação do projeto.

Algumas informações são enviadas via e-mail para uma lista de distribuição pré-definida. Outras são impressas em papel timbrado e enviadas via correio na modalidade de “com Anotação de Recebimento – AR”. Temos também informações que são disponibilizadas na página do projeto na internet. E assim por diante.

Ao trabalharmos com comunicação precisamos ter em mente como ela se processa. A comunicação quase que perfeita seria aquela que ocorreria via transmissão de pensamento de uma pessoa para outra, em que uma pudesse ler diretamente o pensamento da outra, mas, até o momento, isso não é possível.

Uma forma básica do processo de comunicação é a sugerida por PMI (2013), no vídeo que está disponível no material *on-line* encontraremos detalhes deste modelo.

Sabemos que, na criação de um texto, a simples aplicação de uma pontuação no lugar errado pode gerar um significado completamente diferente para a sentença. Vejam o exemplo abaixo:

- Se o homem soubesse o valor que tem, a mulher daria beijos de agradecimento.
- Se o homem soubesse o valor que tem a mulher, daria beijos de agradecimento.

Incrível como uma simples colocação de vírgula em uma posição diferente mudou completamente o sentido da frase. Podemos imaginar os problemas de

comunicação que podem acontecer em projetos quando não dominamos a linguagem escrita a contento.

Quando preparamos algo para ser comunicado, uma prática interessante que podemos usar é se colocar no papel do receptor, desprendendo-se do conhecimento prévio da comunicação, e perguntar para nós mesmos antes de enviá-la:

- Esta informação é clara?
- O que este gráfico está querendo dizer?
- A linguagem está adequada para o público receptor?
- Entre outras questões.

Tente sempre fazer uma análise crítica da sua comunicação antes de emití-la. Uma possibilidade é solicitar para outra pessoa acessar a informação previamente e retornar com comentários.

Para minimizar o problema da comunicação devemos sempre solicitar o retorno sobre o entendimento da comunicação. Não basta um simples “entendi” retornado do receptor sobre a mensagem enviada. É necessário receber o entendimento real da mensagem. Uma forma é, ao final de um diálogo, fazermos um resumo ou conclusão do que foi discutido, tentando obter uma visão, entendimento e aceitação comum do assunto.

Outro ponto que devemos observar na comunicação é o aspecto cultural das pessoas envolvidas. Algumas culturas são mais formais do que outras, e precisamos levar isto em consideração. Pecar um pouco pelo excesso na formalidade não faz mal para ninguém, mas ser informal demais pode ser mal interpretado por algumas pessoas, causando ruídos na comunicação e gerando conflitos.

Na comunicação escrita nós perdemos dois ingredientes importantíssimos. O primeiro ingrediente que perdemos é a linguagem não verbal, como os gestos, o olhar, a linguagem corporal. Outro ingrediente que perdemos é a para-linguagem, como a entonação, pausas e ritmos que

empregamos na fala. Portanto, tenha em mente que as comunicações escritas já saem perdendo bastante para a comunicação falada presencial.

A vantagem da comunicação escrita em relação à falada é que ela mantém um histórico do que foi comunicado e consegue estruturar o pensamento.

Uma combinação boa é complementar uma informação verbal presencial com uma informação escrita, de forma que uma complementar a outra.

O plano de comunicação discutido no tema anterior foi criado no grupo de processo de planejamento, mas deve ser revisto continuamente ao longo do ciclo de vida do projeto. É importante colher retorno (*feedback*) das principais partes interessadas, à medida que as informações são enviadas ou disponibilizadas, a fim de detectar possibilidades de melhoria no plano de comunicação do projeto.

Precisamos ter certeza que as partes interessadas estão realmente tendo acesso às informações relevantes e que essas informações estão sendo realmente compreendidas. Eventualmente, a frequência da informação não está correta, ou o meio de comunicar uma determinada informação precisa ser adequado. A análise crítica sobre as comunicações deve ser uma constante no ciclo de vida do projeto, e o plano de comunicação deve ser ajustado de acordo.

As informações distribuídas devem ser armazenadas de forma que, quando necessário, possam ser recuperadas facilmente. O arquivamento das informações deve ser bem estruturado e robusto pois, eventualmente, alguma informação poderá ser recuperada mesmo após o projeto já ter terminado.

É necessário, durante a distribuição e gerenciamento das comunicações, verificarmos se as regras de nomenclatura de arquivos e de e-mails estão sendo observadas. Este controle parece ser um pouco exagerado, mas precisamos pensar em gerenciamento das comunicações, e não tem como gerenciar algo sem que algumas regras estejam sendo seguidas. Sem essas regras o gerenciamento vai ficar muito complicado.

Imagine que você tenha que recuperar uma ata de reunião da engenharia do dia 27/05/2016. Se quando abrirmos a pasta com a coletânea desses documentos encontrarmos todos com o mesmo nome, “P2525”? Ou “Ata_de_reunião”? Ou “Ata”. Difícil ou quase impossível, principalmente se pensarmos em um projeto grande, com várias pessoas envolvidas.

Quando optamos por disponibilizar as informações na página do projeto na internet, precisamos ter um cuidado especial. É conveniente que o leitor, ao acessar a primeira página no sítio do projeto na internet, ache facilmente os *links* que ele procura e, clicando sobre eles, acesse as informações que estava procurando, sem a necessidade de vários clicks e de navegar por várias páginas.

Construir páginas de internet em que as pessoas demoram mais do que alguns segundos tentando encontrar os *links* que levam às informações procuradas estão fadadas ao fracasso. As pessoas cansam e, aos poucos, deixam de procurar a página para acessar as informações.

Utilizar ícones é uma boa prática, pois o cérebro trabalha melhor associando uma imagem a um tipo de informação do que um texto a um tipo de informação. Por exemplo, se pretendemos colocar uma informação do desempenho do custo do projeto disponível na página do projeto é melhor usar um ícone como este ao lado do que usar um texto com um *hiperlink*.



A seguir, Ricardo Vargas traz algumas palavras sobre o cuidado necessário na comunicação, no que diz respeito às características da personalidade, da cultura e dos valores do receptor, que podem alterar drasticamente o sentido original da mensagem.

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/do-you-know-what-is-a-communication-filter-or-noise/>

Gerenciar expectativas das partes interessadas

Trataremos neste tema sobre o gerenciamento das expectativas das partes interessadas, que nada mais é do que o conjunto de ações no sentido de,

por intermédio das comunicações, medir o atingimento das suas expectativas em relação ao projeto e, quando necessário, tomar ações para solucionar eventuais questões.

Quando identificamos as partes interessadas (ver assunto do tema 1 desta aula), fizemos, por exemplo, as suas classificações por grau de poder/interesse, e identificamos quais precisariam de um gerenciamento com uma atenção especial e quais deveríamos manter satisfeitos.

Baseado nisso, criamos um plano de gerenciamento das partes interessadas, em que definimos que para a parte interessada X faríamos uma visita semanal casual no seu escritório para conversar sobre o projeto, e assim por diante.

Tudo isso foi feito no momento do planejamento do projeto. Agora, na fase de execução do projeto, temos que colocar em prática o plano de gerenciamento das partes interessadas.

O gerenciamento das expectativas das partes interessadas precisa ser ativo, ou seja, precisamos estar à frente do processo, sempre procurando saber a opinião das partes interessadas, negociando e influenciando os seus desejos e intenções, com o objetivo de ganhar as suas aceitações e aumentar as probabilidades de sucesso do projeto.

Procedendo desta maneira, temos uma maior chance de que as partes interessadas “comprem” cada vez mais o projeto à medida que ele caminha no seu ciclo de vida. Desta forma, o apoio delas ao projeto tende a aumentar, bem como a rejeição tende a diminuir e, conseqüentemente, conseguimos um apoio maior quando solicitamos ações especiais ou apresentamos os planos de ação para mitigar alguns riscos do projeto.

Ao fazer esse gerenciamento, intensificamos um contato com as partes interessadas que trará à luz preocupações que ainda não se tornaram problemas, contribuindo para enriquecer os registros de riscos do projeto.

Este contato também ajuda a identificar pontos de maior repercussão que podem gerar solicitações de mudança para serem incluídas no projeto, ou podem trazer à tona assuntos que deverão ser endereçados em projetos futuros.

Ao fazer o contato com as partes interessadas precisamos, certamente, estabelecer um relacionamento de confiança. Isto é conseguido, por exemplo, por intermédio da transparência das informações disponibilizadas pelo projeto e pela demonstração, por parte do gerente de projetos, das habilidades de gerenciamento, como os domínios das técnicas e dos processos.

Alguns conflitos sempre surgirão neste contato. Eventualmente, conflitos maiores ocorrerão com as partes interessadas contrárias ao projeto. Conforme já comentamos na aula passada, precisamos enfrentar o conflito e resolvê-lo, tentando aplicar as técnicas do “Confronto/Solução de problemas”, a “Negociação” e a “Colaboração”.

Outra característica importante que temos que atentar ao nos comunicarmos com as partes interessadas para gerenciar as suas expectativas é praticar a escuta ativa. Isto nada mais é do que conversar olhando para a pessoa. Algumas vezes temos o péssimo costume de tentar ficar mexendo no mouse do computador ou continuar teclando, enquanto alguém está nos fazendo uma pergunta. Isto é um péssimo hábito e deve ser eliminado. Quando alguém chega para conversar com você, largue o que está fazendo, vire o rosto para a pessoa, olhe nos seus olhos e inicie o diálogo. Caso você esteja ocupado no momento, então, após olhar nos olhos da pessoa que lhe procura, peça licença e solicite que seja agendado um horário para que a conversa possa ocorrer de modo mais correto.

Da mesma forma, quando chegamos para conversar com uma parte interessada e ela não pratica a escuta ativa para conosco, então precisamos parar, perguntar se a pessoa está muito ocupada e sugerir o agendamento de uma reunião para termos a conversa.

Comunicar com as partes interessadas é externar os seus pensamentos. Neste sentido, é muito importante sabermos escrever, pois uma escrita não fluida

e truncada é um tipo de anteparo na comunicação. Se emitirmos um relatório com um texto confuso, truncado, com frases desconexas, muito provavelmente as partes interessadas não irão entender a mensagem, ou até irão desistir da leitura do documento. Precisamos saber nos comunicar bem por escrito.

Muitas vezes precisamos nos comunicar e, então, gerenciar as expectativas das partes interessadas por intermédio de apresentações orais. Neste tipo de comunicação precisamos combinar uma série de fatores, como a postura, posicionamento no palco, qualidade do material de apresentação, entonação da voz, entre outros. É quase uma arte, mas que precisamos dominar, caso contrário, a nossa mensagem não irá atingir o seu objetivo e a comunicação e o gerenciamento das expectativas das partes interessadas ficarão comprometidos.

Algumas vezes não estamos fazendo uma apresentação, mas simplesmente dando uma mensagem pública do projeto, ou dando uma explicação sobre um desvio maior ou um problema, e precisamos falar em público, ao microfone, numa entrevista, por exemplo. Precisamos comunicar mostrando segurança e envolvendo as pessoas no diálogo, criando um espírito de congregação e motivador. Falar em público é uma verdadeira arte. Dominar esta técnica é assegurar um grande passo no sentido do sucesso profissional.

À medida que fazemos o gerenciamento das partes interessadas, certamente, vamos identificar novas partes interessadas, e, então, precisamos atualizar o registro das partes interessadas como comentamos no tema 1 desta aula.

**Quer saber mais? Então assista ao vídeo que está disponível no material
*on-line!***

Reportar o desempenho

Neste tema conversaremos sobre um assunto que precisa de uma atenção especial dentro do grande processo de comunicação que é o de reportar o desempenho do projeto.

No tema 3 desta aula falamos sobre distribuir informações, com um foco mais generalizado de comunicação no projeto, agora precisamos dar um foco especial na atividade de comunicar o desempenho do projeto.

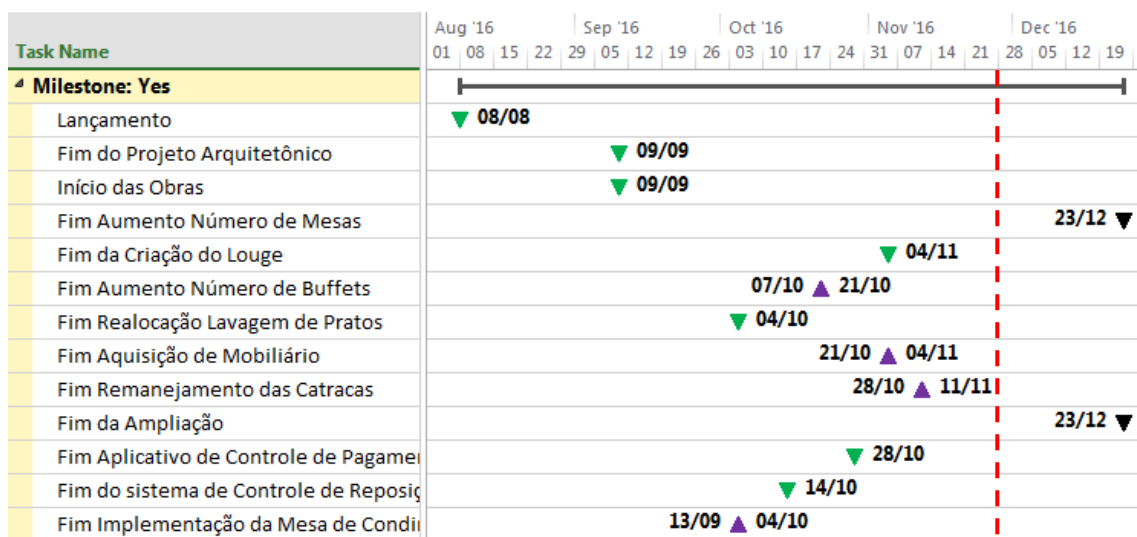
Entretanto, as mesmas características e elementos presentes no fenômeno da comunicação, como o emissor, receptor, meio, anteparos, traduções etc., também se aplicam aqui.

Reportar o desempenho do projeto consiste no conjunto de ações que vão desde a coleta, formatação e distribuição das informações relativas ao desempenho do projeto, incluindo relatórios de progresso, medições de progresso e previsões.

Essas informações são comparadas com a linha de base, mostrando os eventuais desvios e as ações corretivas tomadas para reverter tais desvios e voltar com o projeto para a linha de base original, ou então mostrando novas estimativas para o projeto, como novo orçamento no término (ONT – vimos isso na aula 3) ou nova data de conclusão do projeto.

Reportar o desempenho não significa, necessariamente, gerar relatórios densos e pesados. Muito pelo contrário. Nesta atividade fazemos diferentes tipos e formatos de relatórios, com diferentes profundidades e riquezas de informações. Cada tipo de informação merece um determinado tipo de relatório de desempenho.

Por exemplo, se vamos reportar o status de cumprimento das atividades, uma possibilidade seria gerar uma figura do cronograma somente com os marcos (*milestones*) indicando quais já foram atingidos e quais ainda estão por vir. Para os que já foram atingidos, poderíamos colocar as datas planejadas e as datas realizadas, conforme exemplo da figura a seguir.



Legenda:

▼ data executada	Atividade executada conforme planejamento
data planejada ▲ data executada	Atividade executada fora do planejamento
data planejada ▼	Atividade planejada futura

Já um relatório que trata do desempenho de custos pode necessitar de uma riqueza maior de informações, pois normalmente o assunto financeiro é um tema mais sensível. Neste caso, provavelmente o relatório de desempenho de custos deve conter um número muito maior de informações, com gráficos e tabelas detalhando as informações.

Em alguns projetos precisamos emitir, periodicamente, relatórios de desempenho globais do projeto. Normalmente, este tipo de relatório é pertinente quando estamos trabalhando para instituições públicas.

Segundo PMI (2013), nesses relatórios de desempenho detalhados, normalmente incluímos:

- Análise do desempenho anterior;
- Situação atual dos riscos e questões;
- Trabalho concluído durante o período;
- Trabalho a ser concluído no próximo período;
- Resumo das mudanças aprovadas no período;

- Outras informações relevantes que devem ser revistas e analisadas.

Ao gerar um relatório de desempenho precisamos pensar bastante no tipo e no nível de detalhe de informações que iremos colocar nele. Encher um relatório com várias informações contendo detalhes específicos só para ver que gerou um “filho” com mais de 100 páginas não acrescenta valor, só acrescenta trabalho.

Precisamos sempre ter em mente se as informações que estamos colocando no relatório de desempenho acrescentam valor ou não. Se a resposta for negativa, então não devemos colocar tal informação. Precisamos sempre procurar aperfeiçoar os processos.

Se uma determinada parte interessada pediu uma informação adicional sobre um determinado indicador, que para as outras partes não faz sentido receber, então, o melhor é gerar um relatório dedicado, ou um adendo ao relatório original, que será distribuído somente para esta parte interessada.

A decisão de ter informações especiais para algumas pessoas é o resultado do plano de gerenciamento das partes interessadas. Discutimos isso nos temas 1 e 4 desta aula.

A princípio, podemos imaginar que seria mais fácil incluir este detalhamento no relatório principal e distribuir isso para todos, e não gerar um relatório específico para algumas das partes interessadas. Esta estratégia é boa para o emitente do relatório, pois poupa serviço para ele, em contrapartida, transferimos o ônus de ler informações inúteis para a maioria das partes interessadas.

Emitir relatórios de desempenho com informações inúteis é um erro muito comum e muito danoso para a comunicação. O que normalmente acontece é que as partes principais até que conseguem ler o primeiro e o segundo relatórios completos, mas depois, começam a perceber que aquela leitura contém informações inúteis, e acabam deixando de ler todo o relatório e as informações importantes se perdem neste processo.

Outro cuidado que precisamos ter em gerar relatórios de desempenho é criar uma primeira página com um resumo de todas as informações que estão contidas em mais detalhes dentro do relatório. Se não for possível em uma única página podemos usar uma segunda, mas não devemos usar mais do que duas. Precisamos saber ser concisos e precisos ao mesmo tempo.

Quando disponibilizamos as informações de um projeto é muito importante pensar que algumas delas serão lidas por altos executivos da empresa que, eventualmente, não têm muito tempo disponível para uma leitura longa e detalhada.

É importante colocar as informações condensadas, claras e precisas, logo nas primeiras páginas, de forma que, com uma leitura rápida, este alto executivo tenha as informações necessárias para o entendimento do projeto.

Essas páginas principais devem ter *links* para detalhes das informações que estão contidas no mesmo relatório. Caso a pessoa que estiver lendo deseje mais detalhes sobre um tema específico, basta ela clicar sobre o *link* e será lançada para a página específica.

Precisamos colocar os *links* (ou outros meios) para as informações detalhadas. Não devemos deixar que as partes interessadas fiquem folheando relatórios tentando achar tais informações, pois existe um risco grande de ela não achar, desistir da procura e não ter acesso à informação detalhada.

Essa estratégia de ter relatórios com a primeira página contendo informações concisas e precisas, com *links* para detalhes, costuma agradar as principais partes interessadas, principalmente a alta direção da empresa onde o projeto está acontecendo.

Essas pessoas gostam do que podemos chamar de comunicação direta, ou seja, com um olhar em uma página elas esperam ter uma visão geral do desempenho do projeto, mas também desejam ter acesso fácil para uma informação detalhada quando quiserem.



Outra estratégia que podemos e devemos praticar na emissão de relatórios de desempenho é utilizar a linguagem de sinais e de cor além da linguagem puramente escrita.

É muito mais rápido para o entendimento do leitor que o IDT (Índice de Desempenho de Tempo, vimos isto na aula 3) está indicando um desempenho ruim ou bom combinando o valor numérico com um código de cor, por exemplo.

Utilizar código de cores é muito poderoso, entretanto, precisa ser feito com muito cuidado. É preciso comunicar logo na primeira página do relatório o significado de cada uma das cores. É conveniente utilizar somente três, normalmente o verde, amarelo e vermelho:

- O verde deve ser usado para indicar que está tudo em ordem, progredindo conforme o planejado.
- O amarelo deve ser usado para indicar que um desvio aconteceu, mas ações corretivas já foram tomadas e o desvio será eliminado, fazendo com que o projeto retorne ao seu planejamento inicial.
- O vermelho já indicaria um desvio maior do objetivo, onde as ações corretivas não serão suficientes para recuperar o desvio, ou mesmo para indicar que ações corretivas ainda não estão definidas e implementadas.

Vejamos um exemplo. A informação colocada na parte superior do quadro da figura a seguir tem o mesmo conteúdo das informações colocadas logo abaixo, entretanto, essas últimas chamam mais a atenção do leitor de que algo está fora do objetivo ou do planejamento.

Só texto	IDT = 0,85
Texto combinado com cores e símbolos	IDT = 0,85 
	ou IDT = 0,85
	IDT = 0,85 
	ou IDT = 0,85

A cor amarela dá uma mensagem de atenção para o IDT com alguma preocupação, mas indica que ações corretivas já estão endereçadas e o desvio será recuperado. Já a mensagem associada à cor vermelha pode indicar que o desvio não poderá ser recuperado e uma modificação no cronograma e nas datas de entregas do projeto precisarão ser modificadas.

Para as explicações do professor Cláudio sobre o assunto deste tema, assista ao vídeo que está disponível no material *on-line*!

Nos *podcasts* a seguir, Ricardo Vargas nos traz algumas dicas de como gerar um relatório gerencial executivo condensado.

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/status-report-1-2/>

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/status-report-2-2/>

No vídeo a seguir, IMPARIAMO Cursos e Consultoria nos fala também sobre relatórios executivos de desempenho.

<http://www.bing.com/videos/search?q=relat%c3%b3rios+executivos&adlt=strict&view=detail&mid=20898F12E5ABE182810D20898F12E5ABE182810D&FORM=VRDGAR>

Trocando ideias

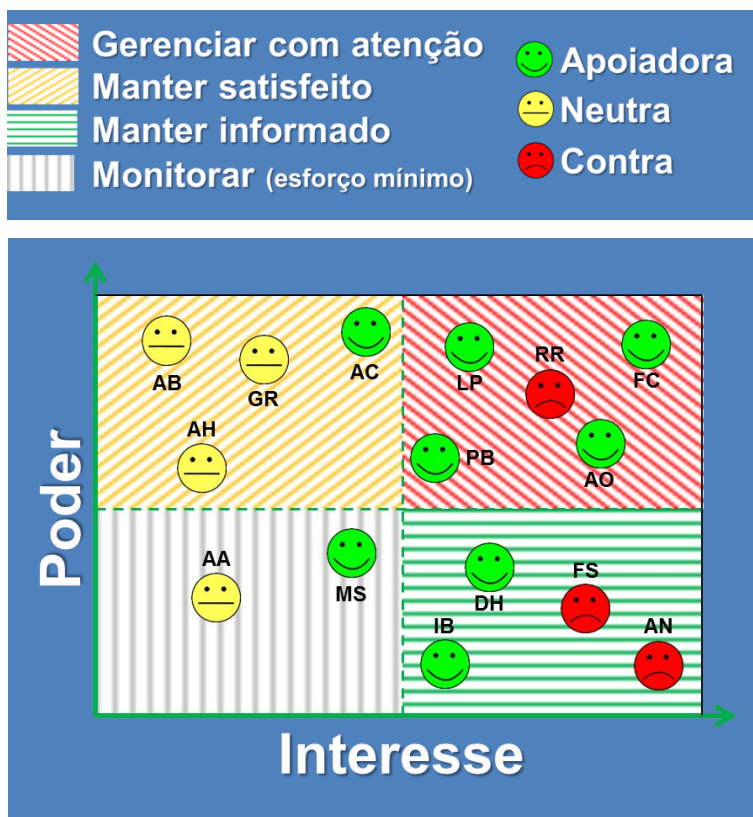
Nesta aula, tratamos de duas áreas do conhecimento de gerenciamento do projeto: o gerenciamento das partes interessadas e o gerenciamento das comunicações do projeto.

Vocês acreditam que essas duas áreas estão conectadas? Por quê? Não seria mais fácil e produtivo somente conversarmos informalmente com as principais partes interessadas, mantendo-as informadas sobre o projeto, e não “perder” tempo emitindo relatórios e distribuindo informações para várias pessoas?

Compartilhe sua opinião no fórum desta disciplina, disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem!

Na prática

1. No início do projeto, é importante mapearmos todas as partes interessadas. A figura a seguir mostra o resultado de uma avaliação das partes interessadas em um projeto. Explique a figura sob a ótica do gerenciamento das partes interessadas.



Padrão de resposta

Quando fazemos um projeto, precisamos identificar quais pessoas são contra e quais são a favor do projeto. Fazendo desta forma, conseguimos criar uma estratégia de gerenciamento dessas pessoas para conseguir alinhar e alavancar alianças e evitar desavenças e, então, assegurar uma probabilidade de êxito maior ao projeto.

A figura mostra o resultado desta avaliação, onde, no eixo horizontal, as pessoas estão distribuídas em relação ao seu interesse pelo projeto, ou seja, se

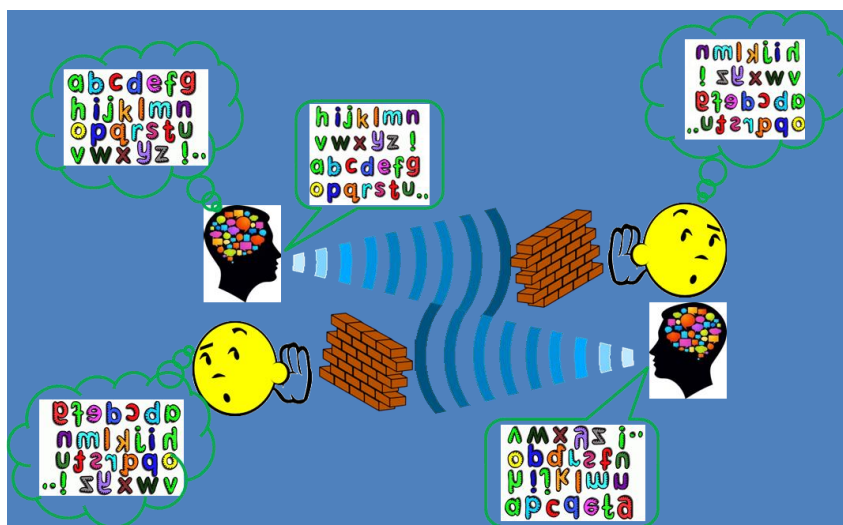
elas têm um interesse grande ou pequeno no projeto. Pessoas com interesse pequeno estão à esquerda e pessoas com interesse grande estão à direita.

É importante lembrar que interesse grande pode ser a favor ou contra o projeto. Por isso temos pessoas “apoiadoras”, “contra” e “neutras”, que estão representadas pelas cores dos rostos em “verde”, “vermelha” e “amarela”, respectivamente.

Outra classificação que precisamos fazer é em relação ao poder de cada uma dessas pessoas. Este poder pode causar um estrago grande no projeto ou pode ser um apoio importantíssimo para o projeto. O poder das pessoas está representado no eixo vertical. Pessoas com alto poder ficam mais acima e pessoas com menor poder mais abaixo.

Com isso criamos quatro quadrantes: “Gerenciar com atenção”, “Manter satisfeito”, “Manter informado”, “Monitorar”. Cada uma destas pessoas, conforme o seu posicionamento nos quadrantes, demandará um determinado tipo de atenção.

2. Comunicação é um problema, principalmente dentro do projeto. Para conseguir minimizar os problemas de comunicação, é importante entendermos como ela se processa. A figura a seguir mostra, de forma esquemática, tal mecanismo. Explique em detalhes o mecanismo da comunicação mostrado na figura.



Padrão de resposta

O emissor, representado neste momento como a pessoa do canto superior esquerdo que tem um pensamento e o traduz em uma linguagem, que pode ser oral ou escrita.

Nesta tradução já existe uma perda, que é maior ou menor dependendo da habilidade da pessoa em se expressar e em saber usar as palavras.

Na ponta oposta deste modelo de comunicação está o receptor, que neste momento está representado pela figura da pessoa tentando escutar no canto superior direito da figura.

Este receptor faz uma nova tradução das palavras que ele ouviu para sua compreensão mental e, novamente, mais perdas acontecem.

Entre esses dois elementos – o emissor e o receptor – existe o meio, que é o método utilizado para a transmissão das mensagens, podendo ser, por exemplo, o telefone, o e-mail, ou o diálogo em uma sala de reunião.

A comunicação é afetada por um anteparo, também chamado de ruído ou barreira, que é tudo aquilo que pode interferir na transmissão ou na compreensão da mensagem:

- Resolução da tela do computador diferente entre o emissor e o receptor;
- A falta de uma informação prévia que é desconhecida do receptor;

- O uso de gírias com diferentes interpretações;
- O fator emocional, humor, estado de espírito - interpretações diferentes
- O prejulgamento da mensagem.

Quando o receptor recebeu a mensagem, ele pode agora querer assumir o papel de emissor e retornar o seu pensamento, e agora tudo acontece da mesma forma que descrito acima, porém da direita para a esquerda.

Síntese

Bom, mais uma aula que se encerra!

Nesta aula vimos duas áreas distintas do conhecimento em gerenciamento de projetos, porém totalmente conectadas.

Não dá para imaginar um gerenciamento das partes interessadas sem conectar com o gerenciamento das comunicações no projeto.

Tentamos tratar os assuntos em temas distintos, mas eles sempre estavam conectados.

Sobre gerenciamento das partes interessadas, começamos falando sobre a identificação destas, quando entendemos que é muito importante identificar quais pessoas podem influenciar o projeto, quer seja positivamente ou negativamente. Esta identificação vai nos ajudar a criar um plano de gerenciamento das partes interessadas, que é traçado no sentido de obter, cada vez mais, apoio para o projeto e evitar ou eliminar as oposições ao projeto. Conflitos aparecerão, mas devemos sempre resolvê-los. Vimos que a base para o gerenciamento das partes interessadas é a confiança. Precisamos trabalhar para assegurar essa característica. Devemos tomar a frente e saber as suas opiniões, negociar e influenciar os seus desejos e intenções para com o projeto.

Sobre comunicação discutimos como devemos planejar as comunicações do projeto de forma a estar alinhado com o plano de gerenciamento das partes interessadas. Identificamos quais informações, com qual periodicidade, com qual forma etc., devemos disponibilizar para cada uma das diferentes partes

interessadas no projeto. O objetivo geral é assegurar uma comunicação eficiente e eficaz com as partes interessadas. Vimos que no processo de comunicação nunca conseguimos transmitir 100%, sempre temos perdas. O que devemos fazer é minimizar essas perdas. Além de comunicar, vimos que é importante também armazenar essas informações, o que exige uma padronização. Sobre o relatório de desempenho, vimos que ele traz informações comparadas com a linha de base, mostrando os eventuais desvios e as ações corretivas e que deve conter na primeira página informações condensadas, claras e precisas.

Para as considerações finais do professor Cláudio, assista ao vídeo que está disponível no material *on-line*!

Referências

CLELAND, D.; IRELAND, L. **Gerenciamento de Projetos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

CRUZ, F. C. **Práticas de Gerenciamento de Projetos: Aplicando ao dia a dia para elevar o Sucesso nos Projetos**. 2ª Edição. ProjectKeeper, 2015.

FIELD, M.; KELLER, L. S.; KELLER L. **Project Management**. Boston: Cengage Learning Emea, 1997.

HEERKENS, G. R. **Project Management**. 2ª Edição. USA: McGraw-Hill, 2013.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle**. 2ª Edição. Edgard Blucher, 2015.

LOCKS, D. **Project Management**. 10ª Edição. United Kingdom: Gower, 2013.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK**. 5ª Edição. Pennsylvania - USA: Project Management Institute, 2013.

VARGAS, R. **Análise de Valor Agregado: Revolucionando o gerenciamento de prazos e custos**. 6ª Edição. Ricardo Viana Vargas, 2013

_____. **Analytical Hierarchy Process, Earned Value and other Project Management Themes.** 2ª Edição. USA: Createspace, 2014.

_____. **Gerenciamento de Projetos. Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** 7ª Edição. Brasport, 2016.