

Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Definição

- Área de Conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, a coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

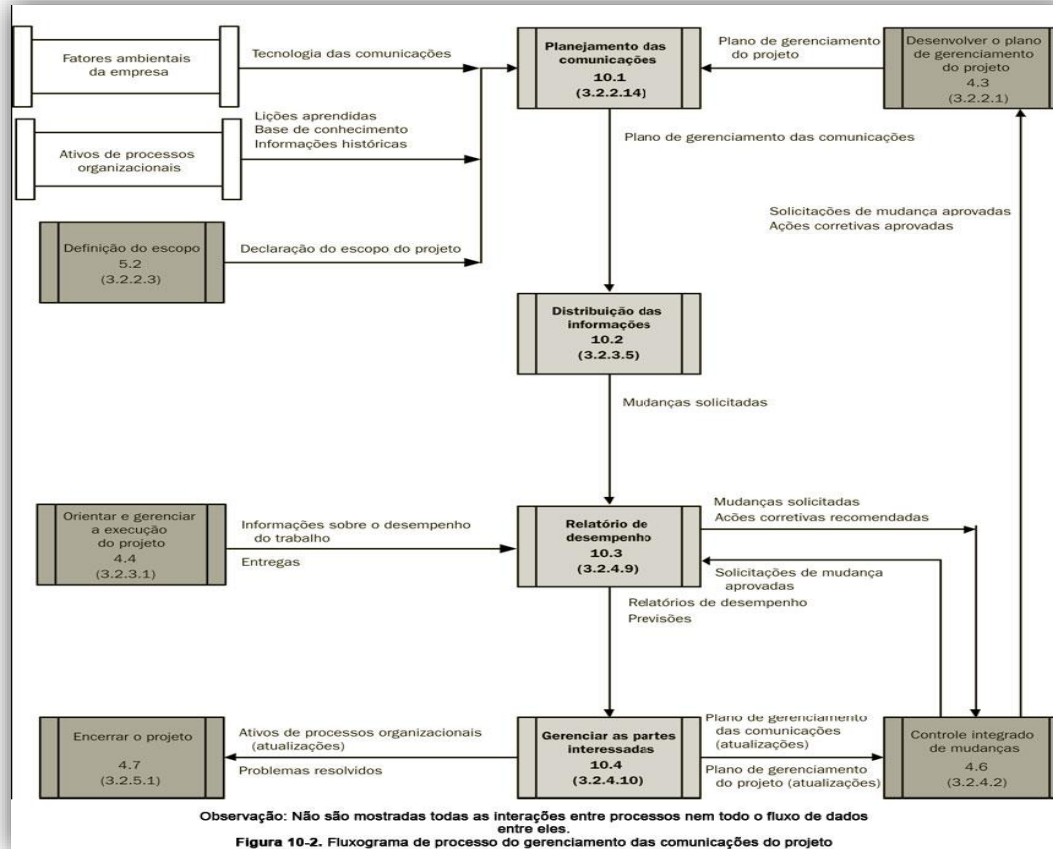
Visão Geral dos Processos

- 10.1 – Determinação das necessidades de informação e comunicação das partes interessadas;
- 10.2 – Colocação das Informações necessárias à disposição das partes interessadas no momento adequado;
- 10.3 – Coleta e distribuição das informações sobre o desempenho (relatório de andamento, medição de progresso e previsão);
- 10.4 – Gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver os problemas com elas.

DISCIPLINA: Gestão de Projetos

Ciências da Computação e Sistemas de Informação

Fluxograma de Processos



A arte da comunicação (1/2)

- Modelos emissor-receptor: Loops de feedback e barreiras à comunicação;
- Escolha dos meios de comunicação: Depende da situação;
- Estilo de Redação: Voz ativa ou passiva, estrutura da frase, escolha das palavras;
- Técnicas de Gerenciamento de Reuniões

A arte da comunicação (2/2)

- Modelo básico de comunicação:
 - Codificar (idéias, pensamentos);
 - Mensagem (saída da codificação);
 - Meio físico (método);
 - Ruído (interferência);
 - Decodificar (tradução para pensamentos, idéias).

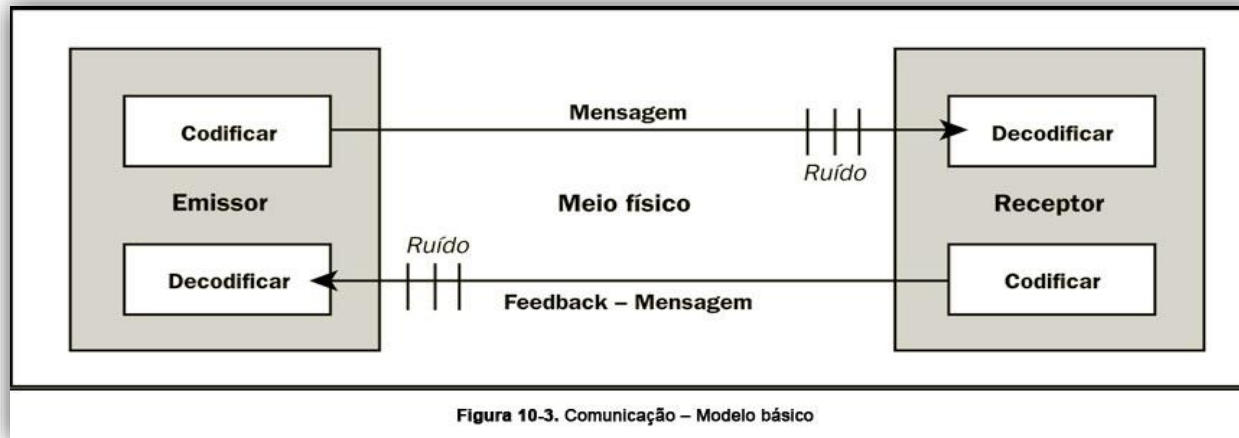
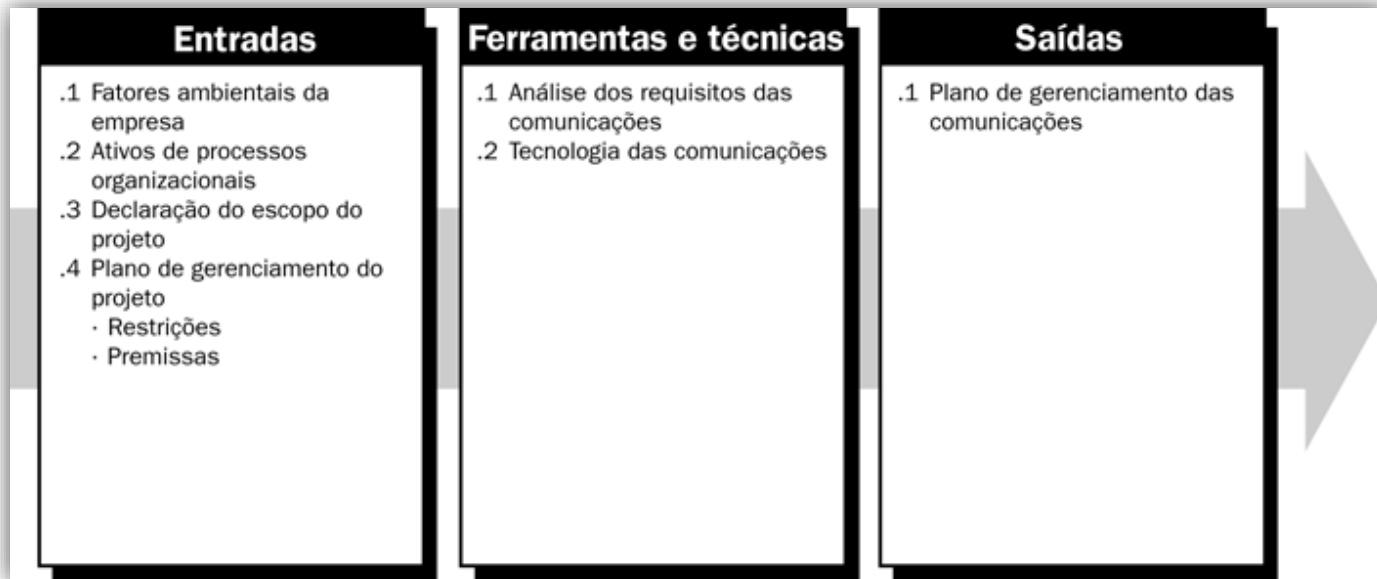


Figura 10-3. Comunicação – Modelo básico

O Processo

- Determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas;
- Fator importante para o sucesso do projeto;
- Geralmente é feita na fase inicial do projeto.



Entradas

- Fatores Ambientais da Empresa
 - Todos os fatores são usados.
- Ativos de Processos Organizacionais
 - Todos os ativos são usados, em especial as lições aprendidas e as informações históricas.
- Declaração do Escopo do Projeto
 - Base de conhecimento para futuras decisões do projeto.
- Plano de Gerenciamento do Projeto
 - Restrições
 - Premissas

Ferramentas e Técnicas (1/3)

(Análise dos Requisitos das Comunicações)

- Resulta da soma das necessidades de informações das partes interessadas no projeto.
- Requisitos definidos combinando o tipo e o formato das informações necessárias com uma análise do valor dessas informações.
- O número dos canais ou caminhos de comunicação possíveis, devem ser considerados como indicador de complexidade das comunicações do projeto.

$$Cc = n(n-1)/2$$

- Onde “**Cc**” é o número total de canais de comunicação e “**n**” é o número das partes interessadas

Ferramentas e Técnicas (2/3) **(Análise dos Requisitos das Comunicações)**

- Informações necessárias para determinar os requisitos das comunicações:
 - Organogramas;
 - Organização do projeto e as relações das responsabilidades entre as partes interessadas;
 - Disciplinas, departamentos envolvidos no projeto;
 - Quantas pessoas envolvidas no projeto e onde;
 - Comunicação interna;
 - Comunicação externa;
 - Informações sobre as partes interessadas.

Ferramentas e Técnicas (3/3) (Tecnologia das Comunicações)

- ☐ Podem variar significativamente.
- ☐ Os fatores da tecnologia das comunicações que podem afetar o projeto incluem:
 - ☐ A urgência da necessidade de informações.
 - Informações atualizadas frequentemente ou relatórios emitidos frequentemente?
 - ☐ A disponibilidade de tecnologia.
 - Sistemas já usados são adequados ou precisa de mudanças?
 - ☐ Formação esperada no projeto.
 - Precisa de treinamento para adotar uma tecnologia ou não?
 - ☐ Duração do Projeto.
 - É provável que a tecnologia adotada mude antes do termino do projeto?
 - ☐ O ambiente do projeto.
 - Presença física ou ambiente virtual?

Saídas (1/2)

(Plano de Gerenciamento das Comunicações)

- ☐ Faz parte ou é um plano auxiliar ao plano de projeto.
- ☐ Ele fornece:
 - ☐ Requisitos de comunicação das partes interessadas;
 - ☐ Informações que serão comunicadas (formato, conteúdo e nível de detalhes);
 - ☐ Pessoa responsável pela comunicação das informações;
 - ☐ Pessoa ou grupo que receberão as informações;
 - ☐ Métodos ou tecnologias usados;
 - ☐ Frequência da comunicação;
 - ☐ Prazos (informações a serem levadas a níveis mais altos);
 - ☐ Método para atualizar e refinar este plano;
 - ☐ Glossário de terminologia comum;

Saídas (2/2)

(Plano de Gerenciamento das Comunicações)

- ☐ Pode também incluir diretrizes para reuniões de andamento do projeto, de equipe, reuniões eletrônicas e emails.
- ☐ O plano pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico.
- ☐ Exemplos de atributos de um plano:
 - ▣ Item de comunicação;
 - ▣ Objetivo;
 - ▣ Frequência;
 - ▣ Datas de início/conclusão;
 - ▣ Formato/meio físico;
 - ▣ Responsabilidade;

Introdução

- Colocar as informações à disposição das partes interessadas no momento oportuno;
- Implementar o plano de gerenciamento das comunicações;
- Responder às solicitações de informações não previstas.

O Processo

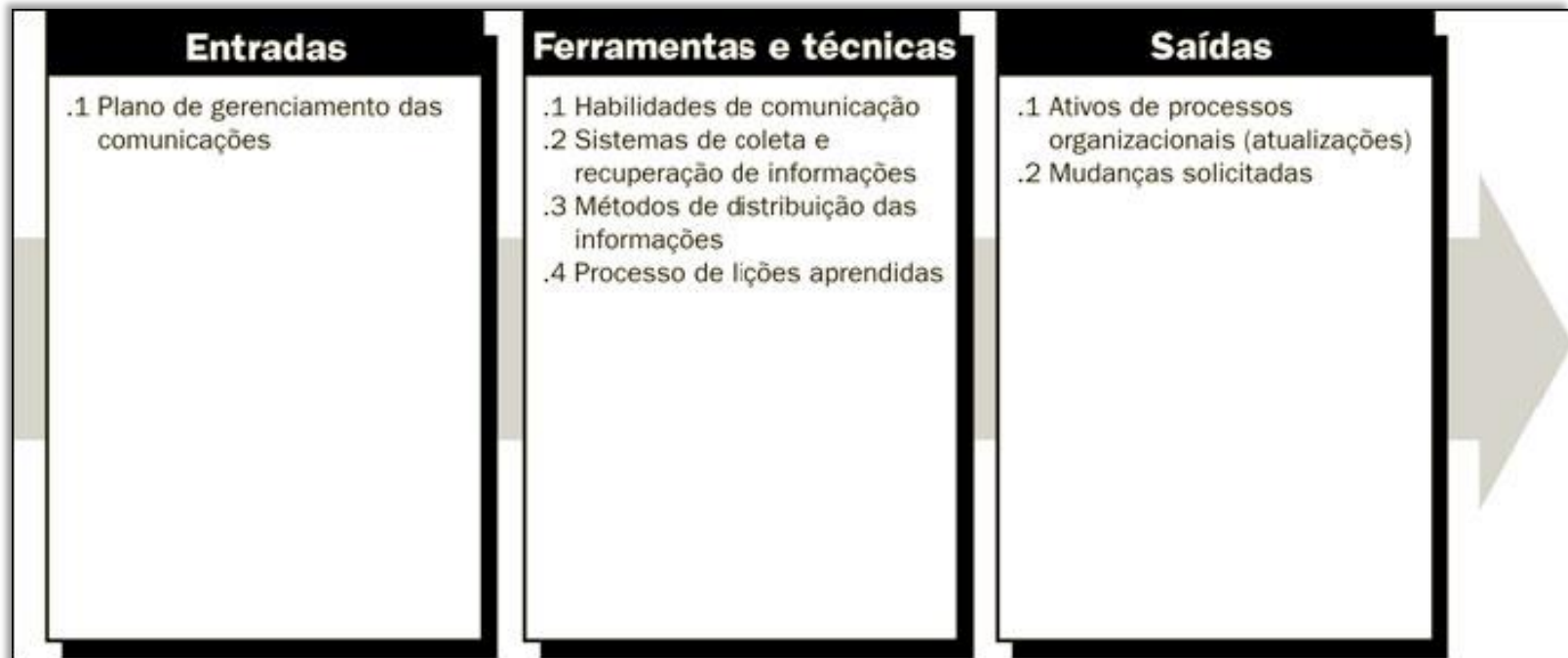


Figura 10-5. Distribuição das informações: Entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

Entrada

- Plano de gerenciamento das comunicações.

Ferramentas e Técnicas (1/6) **(Habilidades de comunicação)**

- Fazem parte das habilidades de gerenciamento geral;
- Garantem que as pessoas certas obtenham as informações certas na hora certa;
- O emissor é responsável por garantir a clareza e completude das informações;
- O receptor é responsável por entender corretamente as informações e garantir que elas estejam completas.

Ferramentas e Técnicas (5/6)

(Processo de lições aprendidas)

- Identificações dos sucessos e fracassos:
 - Aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto.
 - Recomendações para futuros projetos;
 - As lições são compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto;
- Reuniões de lições aprendidas:
 - Muito importantes se os resultados foram abaixo do esperado;
 - Gerentes, partes internas e externas;
 - Foco variável: processos técnicos ou de produto, processos que auxiliaram ou prejudicaram o desempenho do trabalho;
 - Equipes podem coletar informações com mais frequência;
 - Ajudam na formação de equipes.

Ferramentas e Técnicas (6/6) **(Processo de lições aprendidas)**

- Resultados específicos de lições aprendidas:
 - Atualização da base de conhecimento de lições aprendidas;
 - Entradas do sistema de gerenciamento do conhecimento;
 - Políticas, procedimentos e processos corporativos;
 - Habilidades de negócios aperfeiçoadas;
 - Melhorias gerais nos serviços e produtos;
 - Atualizações no plano de gerência de riscos.

Saídas (1/3)

Ativos de processos organizacionais (atualizações)

- ☐ Documentação das lições aprendidas:
 - ☐ Causas dos problemas, razões que motivaram as ações corretivas escolhidas e outros tipos de lições aprendidas sobre a distribuição das informações;
 - ☐ Integrarão o banco de dados histórico para o projeto e a organização executora;
- ☐ Registros do projeto:
 - ☐ Formais e informais;
 - ☐ Detalham o andamento do projeto e incluem registro de lições aprendidas, problemas, relatório de encerramento do projeto e as saídas de outras áreas de conhecimento.

Saídas (2/3)

Ativos de processos organizacionais (atualizações)

- Apresentação do projeto:
 - Informações apresentadas a algumas ou todas as partes interessadas no projeto de maneira formal ou informal;
 - Método de apresentação e informações necessárias baseados na audiência;
- Feedback das partes interessadas;
- Notificações das partes interessadas:
 - Fornecimento de informações sobre problemas resolvidos, mudanças aprovadas e andamento geral do projeto.

Saídas (3/3)
(Mudanças solicitadas)

- Causam mudanças no plano de gerenciamento do projeto e no plano de gerenciamento das comunicações.
- Passam pelo processo de controle integrado de mudanças (4.6)

O Processo

- Coletar e distribuir as informações sobre o desempenho do projeto entre os *stakeholders*
- Pode apresentar dados relativos a
 - Escopo
 - Cronograma
 - Custo
 - Risco
 - qualidade

DISCIPLINA: Gestão de Projetos

Ciências da Computação e Sistemas de Informação


Entradas

- .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .2 Medições de desempenho
- .3 Previsão de término
- .4 Medições de controle da qualidade
- .5 Plano de gerenciamento do projeto
 - Linha de base da medição de desempenho
- .6 Solicitações de mudança aprovadas
- .7 Entregas

Ferramentas e técnicas

- .1 Ferramentas de apresentação de informações
- .2 Coleta e compilação das informações sobre o desempenho
- .3 Reuniões de avaliação do andamento
- .4 Sistemas de relatórios de horas
- .5 Sistemas de relatórios de custos

Saídas

- .1 Relatórios de desempenho
 - .2 Previsões
 - .3 Mudanças solicitadas
 - .4 Ações corretivas recomendadas
 - .5 Ativos de processos organizacionais (atualizações)
- 

Entradas (1/8)

- Informações sobre desempenho do trabalho
- Medidas de desempenho
- Previsão de término
- Medições de controle de qualidade
- Plano de Gerenciamento de Projeto
- Solicitações de mudanças aprovadas
- Entregas

Entradas (2/8) (Informações sobre desempenho do trabalho)

- Trabalhos que estão sendo executados
 - O que está sendo feito atualmente
- Trabalhos completados recentemente
 - O que a equipe fez desde o último relatório de desempenho
- Próximos trabalhos a serem executados
 - Quais os próximos passos segundo o planejamento

Entradas (3/8) (Medidas de desempenho)

- Valores calculados dos componentes da EAP
 - [Gerenciamento de Tempo]
 - Variação de prazos (VP)
 - Índice de desempenho de prazos (IDP)
 - [Gerenciamento de Custos]
 - Variação de custos (VC)
 - Índice de desempenho de custos (IDC)

Entradas (4/8) (**Previsão de término**)

- Identifica potenciais barreiras para o término do projeto
- [Gerenciamento de custos]
 - Estimativas para terminar (EPT)
 - Estimativas no término (ENT)

Entradas (5/8)
(Medidas de controle de qualidade)

- Resultados da comparação entre os resultados obtidos até o estado atual e os padrões de qualidade adotados

Entradas (6/8) **(Plano de Gerenciamento de Projeto)**

- Contém a linha de base das medidas de desempenho
 - Um plano para o trabalho do projeto, ao qual os dados da execução são comparados a fim de se medir os desvios para o controle gerencial

Entradas (7/8) (Solicitações de mudanças aprovadas)

- Ampliam ou reduzem o escopo do projeto
- Podem modificar custos e estimativas de duração
- Precisam ser informadas aos *stakeholders*

Entradas (8/8) (Entregas)

- Qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço que deve ser produzido para terminar um processo, uma fase ou um projeto
- Normalmente entregas externas, sujeitas ao cliente

Ferramentas e técnicas (1/5)

- Ferramentas de apresentações de Informações
- Coleta e compilação de informações de desempenho
- Reuniões de avaliação
- Sistemas de relatórios de horas
- Sistemas de relatórios de custos

Ferramentas e Técnicas (2/5)
(Ferramentas de apresentações de
Informações)

- Os membros da equipe podem apresentar e/ou ter acesso à dados de desempenho do projeto (atividades, ...)
- Normalmente utilizam-se pacotes de software que fornecem relatórios de tabelas ou planilhas.

Ferramentas e Técnicas (3/5) (**Coleta e compilação de informações de desempenho**)

- Organização de todas as informações relativas ao projeto
- São obtidas através de:
 - Arquivamento manual
 - Bancos de dados eletrônicos
 - Softwares de gerenciamento
 - Documentação técnica
 - Desenhos de engenharia
 - Especificações de design
 - Plano de testes
 - ...

Ferramentas e Técnicas (4/5) (Reuniões de Avaliação)

- Reuniões regulares para troca de informações sobre o andamento do projeto
- Diferentes níveis
 - Equipe
 - Gerentes
 - **Executivos**
 - **Clientes**

Ferramentas e Técnicas (5/5) **(Sistemas de relatórios de horas / custos)**

- Sistemas de relatórios que fornecem informações sobre:
 - Quantas horas já foram gastas com o projeto
 - Quanto em recursos já foi gasto com o projeto

Saídas (1/6)

- Relatório de desempenho
- Previsões
- Mudanças solicitadas
- Ações corretivas recomendadas
- Atualização de ativos de processos organizacionais

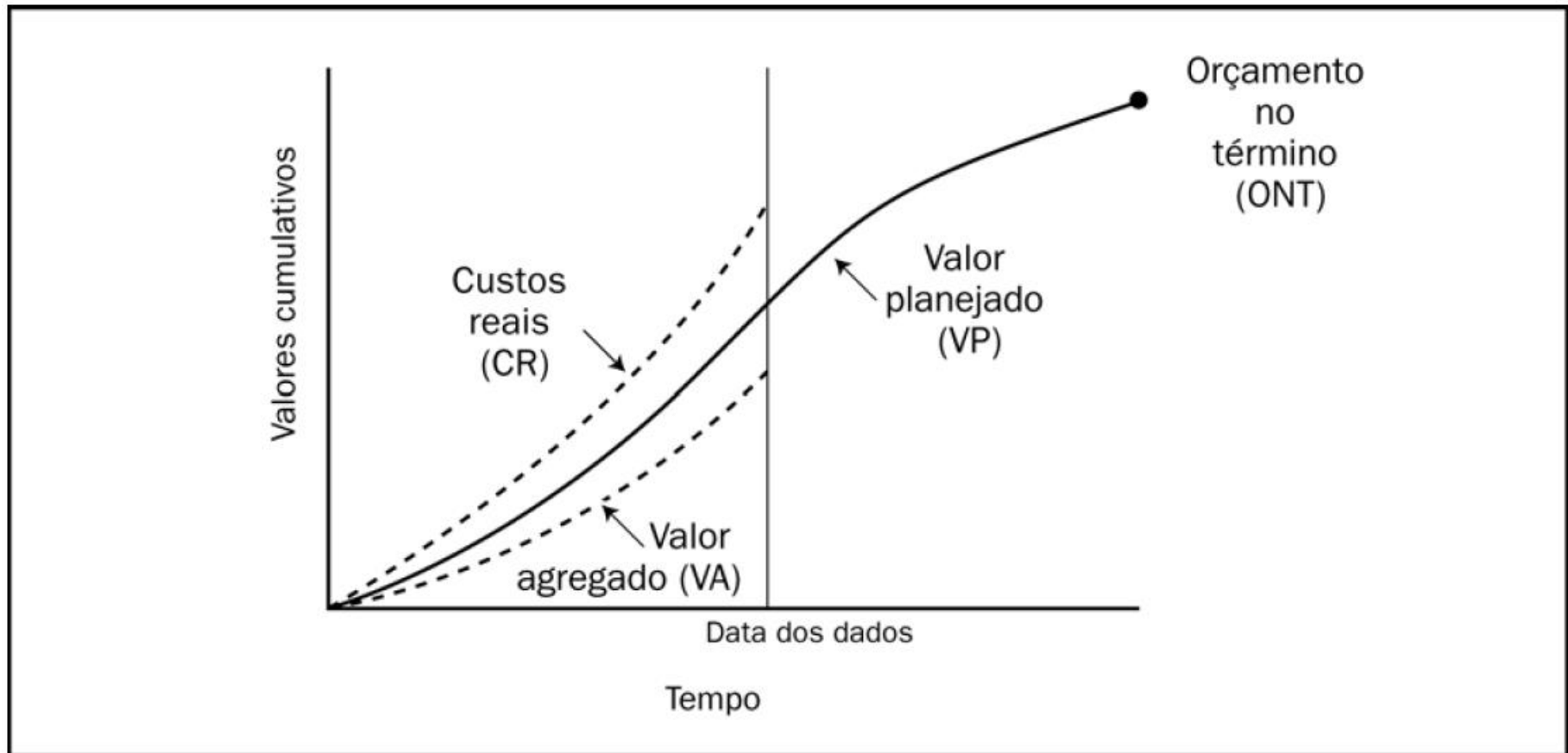
Saídas (2/6) (Relatório de desempenho)

- Organizam e sintetizam informações apresentando uma análise comparativa com a linha de base da medição de desempenho
- Nível de detalhes descrito no Plano de Gerenciamento do Projeto
- Vários formatos possíveis
 - Gráficos de barras
 - Curvas S
 - Histogramas
 - Tabelas

Relatório de desempenho tabular

	Planejado	Agregado	Custo					Índice de desempenho	
Elemento da EAP	Orçamento	Valor agregado	Custo real	Variação de custos		Variação de prazos		Custo	Cronograma
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	(\$)	(%)	IDC	IDP
	(VP)	(VA)	(CR)	(VA – CR)	(VC ÷ VA)	(VA – VP)	(VP ÷ VP)	(VA ÷ CR)	(VA ÷ VP)
1.0 Plano pré-piloto	63.000	58.000	62.500	-4.500	-7,8	-5.000	-7,9	0,93	0,92
2.0 Listas de verificação	64.000	48.000	46.800	1.200	2,5	-16.000	-25,0	1,03	0,75
3.0 Currículo	23.000	20.000	23.500	-3.500	-17,5	-3.000	-13,0	0,85	0,87
4.0 Avaliação intermediária	68.000	68.000	72.500	-4.500	-6,6	0	0,0	0,94	1,00
5.0 Suporte à implementação	12.000	10.000	10.000	0	0,0	-2.000	-16,7	1,00	0,83
6.0 Manual de práticas	7.000	6.200	6.000	200	3,2	-800	-11,4	1,03	0,89
7.0 Plano de lançamento	20.000	13.500	18.100	-4.600	-34,1	-6.500	-32,5	0,075	0,68
Totais	257.000	223.700	239.400	-15.700	-7,0	-33.300	-13,0	0,93	0,87

Relatório de desempenho gráfico



Saídas (3/6) (Previsões)

- Predição do que ocorrerá com o projeto baseado no desempenho medido
- As previsões são atualizadas e servem como novas informações de desempenho
- São usadas para atualizar EPT e ENT

Saídas (4/6) **(Mudanças solicitadas)**

- A análise de desempenho pode acarretar a necessidade de mudanças em algum aspecto do projeto (custo, cronograma, escopo, ...)
- Essas mudanças são submetidas ao controle integrado de mudanças para análise

Saídas (5/6)
(Ações corretivas recomendadas)

- Sugestões que podem ser tomadas para que o desempenho futuro do projeto esteja mais próximo do especificado no Plano de Gerenciamento do Projeto
- Se o gerente estiver ciente de variações de cronograma ou custo, precisa agir para retornar o projeto à linha de base

Saídas (6/6)
(Atualização de ativos de processos organizacionais)

- Documentação das lições aprendidas
 - Causas de problemas
 - Razões que motivaram ações corretivas escolhidas
 - Outras lições aprendidas com o relatório de desempenho
 - São agregadas ao banco de dados das lições do projeto e da organização

Gerenciar as partes interessadas

- Objetivo
 - Satisfazer as necessidades das partes interessadas.
 - Resolver problemas entres elas:
 - Problemas externos:
 - ex: cliente – empresa ou fornecedor – empresa.
 - Problemas internos:
 - ex: entre gerentes de projetos diferentes ou entre desenvolvedores.

Ganhos para o projeto

- Um bom gerenciamento das partes interessadas traz:
 - aumento de probabilidade do projeto não se desviar do curso.
 - pessoas trabalham em harmonia e sincronismo.
 - limita as interrupções durante o projeto.

O Processo

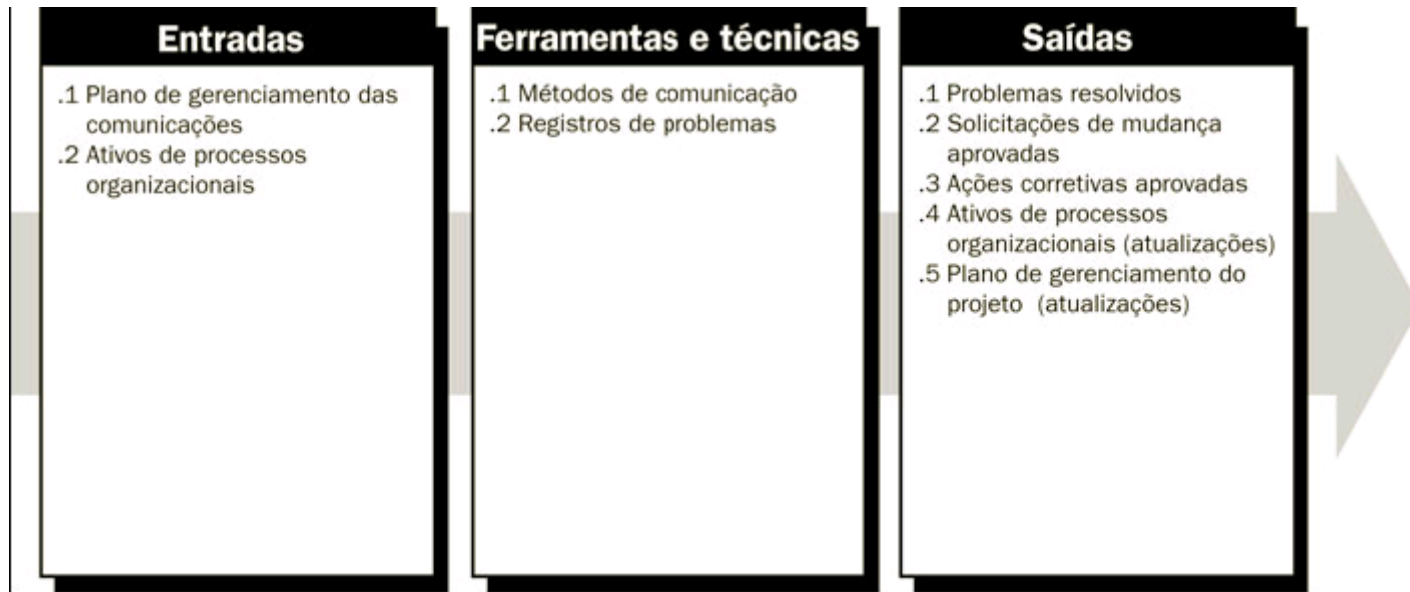


Figura 10-8. Gerenciar as partes interessadas: Entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

Entrada

- Plano de gerenciamento das comunicações.
 - Já detalhado na seção 10.1.3.1 e apresentado por Vitor.
- Ativos de processos organizacionais:
 - problemas solucionados em conjunto com as partes interessadas.

Ferramentas e Técnicas (1/2) **(Métodos de Comunicação)**

- Para cada parte interessada há uma ou mais formas **eficientes** de comunicação.
 - ☐ São definidas no plano de Gerenciamento de Comunicação.
 - ☐ Reuniões presenciais ou à distância (vídeo conferência, conferência de voz, chat, emails, etc).
 - ☐ Dica: Reuniões presenciais, se forem bem conduzidas, trazem mais resultados e maior impacto ao cliente.

Ferramentas e Técnicas (2/2) (Registro de problemas)

- Usados para documentar problemas e monitorar soluções.
 - ☐ Pode-se designar um proprietário de um problema e uma data limite para resolução.
 - ☐ Cuidado! Problemas não resolvidos são fontes de conflitos e atrasos no projeto. Logo, não empurre o problema com a barriga.

Saídas (1/5) (Problemas resolvidos)

- São documentados e passam a integrar a base de conhecimento da empresa:
 - ☐ Exemplo: disputa entre 2 gerentes sobre um desenvolvedor especialista e único na empresa é resolvida sem perdas nem atrasos para os projetos.

Saídas (2/5)
(Solicitação de mudanças aprovadas)

- São encaminhadas aos processos de controle e planejamento e execução para atualizações:
 - ☐ Exemplo: acordo entre o arquiteto e o cliente sobre o piso de uma sala.

Saídas (3/5)
(Ações corretivas aprovadas)

- Mudanças para que o desempenho futuro esperado do projeto fique de acordo com o plano de gerenciamento de projeto.
- Um acompanhamento eficaz produz resultados semelhantes ao planejado.

Saídas (4/5)

Ativos de processos organizacionais (atualizações)

- Documentação das lições aprendidas:
 - Causas do problemas.
 - Razões das ações corretivas .
 - Outros tipos de lições aprendida.
 - Todas essas informações integrarão o Banco de Dados histórico do projeto e da organização executora.

Saídas (5/5)

Plano de gerenciamento de projeto(atualizações)

- As atualizações no plano de gerenciamento de projeto refletem as mudanças feitas no plano das comunicações.