

Gerência de Comunicação

Disciplina: Gerência de Projetos

Anderson César Pandolfo Salvati

5890048

Diógenes Vieira Pereira

5889602

Felipe Barreto Bergamo

5889706

Mauricio Tadayuki Sako

5890271

Thales Azevedo Sugiyama

5889877

Profa. Dra. Elisa Yumi

Nakagawaelisa@icmc.usp.br

Sumário

- Contextualização
- Definição - O que é Gerência de Comunicação?
- Os 5 Processos Envolvidos
- Gerência de Comunicação aplicada no contexto de Engenharia de Software
- Considerações Finais

Contextualização

- Tempo gasto pelos gerentes de projeto se comunicando com membros da equipe e outras partes interessadas é muito grande.
- Cria ponte entre as diversas parte interessadas envolvidas no projeto:
 - conecta ambientes culturais e organizacionais
 - diferentes níveis de conhecimento
 - diversas perspectivas e interesses na execução ou resultados do projeto

O que é Gerência de Comunicação?

"O gerenciamento de de comunicação do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada." (PMBOK)

Dimensões

A atividade de comunicação tem algumas dimensões em potencial, que incluem:

- Interna e Externa
- Formal e Informal
- Vertical e horizontal
- Oficial e não oficial
- Escrita e oral
- Verbal e não-verbal

Habilidades de comunicação

Grande parte dessas habilidades de comunicação, que todos os envolvidos devem ter(gerentes, funcionários, cliente, etc.), são comuns para gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto.

Alguns exemplos:

- Ouvir atentamente e de modo eficaz
- Perguntar, investigando idéias e situações para garantir um melhor entendimento
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz
- Definir e administrar expectativas

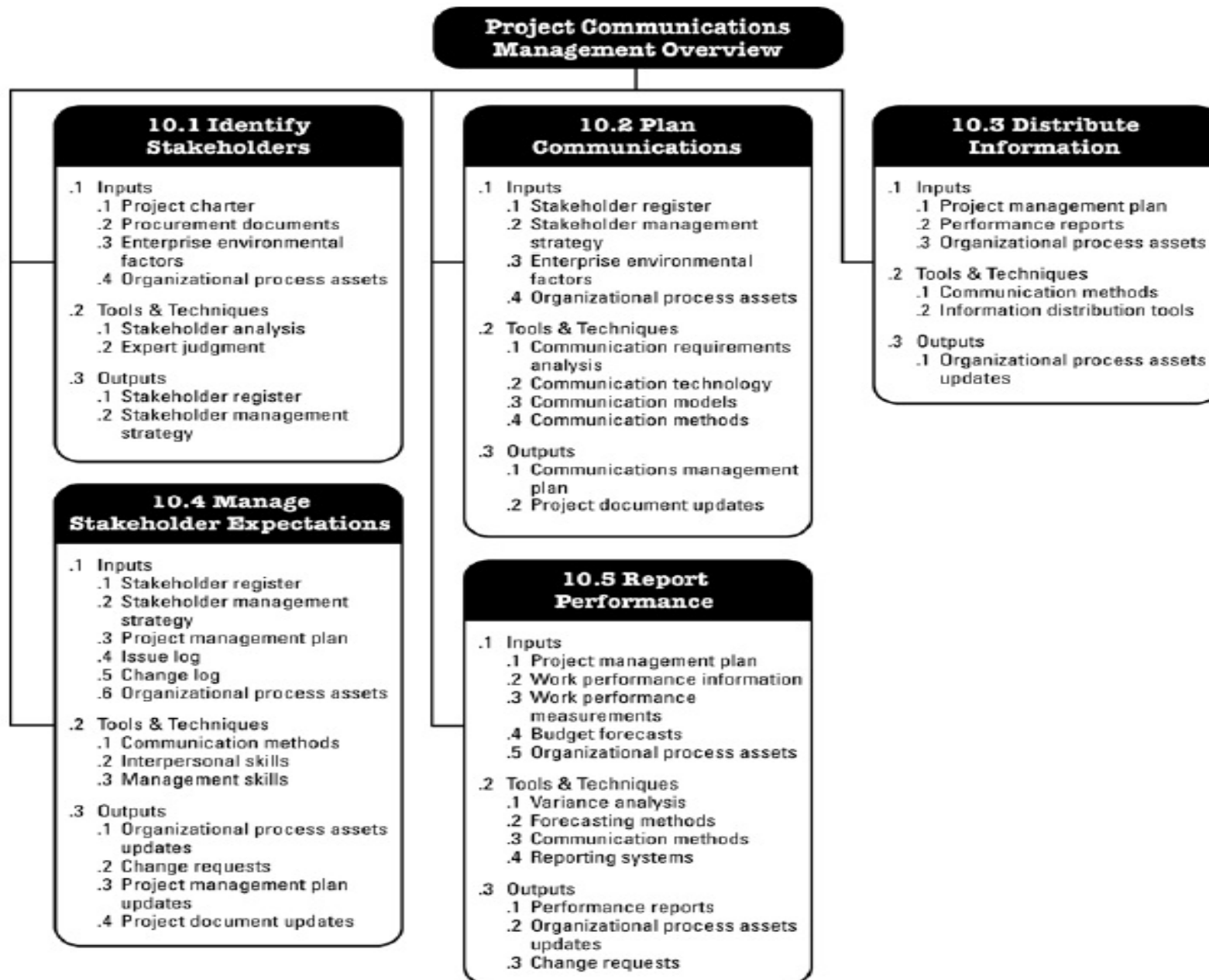
Habilidades de comunicação

- Levantar fatos para identificar ou confirmar informações
- Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis para ambas as partes
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.

Processos envolvidos

1. Identificar as partes interessadas
2. Planejar as comunicações
3. Distribuir informações
4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas
5. Reportar o desempenho

Processos envolvidos



1. Identificar as partes interessadas

- Pessoas e organizações que podem ser afetadas
- Documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto

1. Identificar as partes interessadas - Entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Figura 10-2. Identificar as partes interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

1. Identificar as partes interessadas - Entradas

- Termo de abertura do projeto
- Documentos de aquisição
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

1. Identificar as partes interessadas - Ferramentas e técnicas

- **Análise das partes interessadas**

- etapa 1: identificar todas as partes interessadas potenciais e as informações relevantes
- etapa 2: Identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada poderia gerar e classificá-los a fim de definir uma estratégia de abordagem

1. Identificar as partes interessadas - Ferramentas e técnicas

- Tipos de classificação:
 - Grau de poder/interesse
 - Grau de poder/influência
 - Grau de influência/impacto
 - Modelo de importância relativa

1. Identificar as partes interessadas - Ferramentas e técnicas

- **Análise das partes interessadas**

- etapa 3: Avaliar como as principais parte interessadas provavelmente vão reagir ou responder em várias situações.
 - Objetivo: Planejar como influenciar para aumentar apoio e mitigar os impactos negativos em potencial

1. Identificar as partes interessadas - Ferramentas e técnicas

- **Opinião especializada**

- Garantir ampla identificação e listagem das partes interessadas
- Obtida por meio de consultas individuais ou em formato de painel

1. Identificar as partes interessadas - Saídas

- **Registro das Partes interessadas:**
contém detalhes relativos às partes identificadas
 - Informações de identificação
 - Informações de avaliação
 - Classificação das partes interessadas

1. Identificar as partes interessadas - Saídas

- Estratégia para gerenciamento das partes interessadas: abordagem para aumentar o apoio e minimizar os impactos negativos
 - Principais partes interessadas
 - Nível de participação para cada parte interessada
 - Grupos de partes interessadas e sua administração (grupos) - Matriz de análise
 - Cuidado: Informações confidenciais demais não devem ser incluídas em documentos compartilhados

2. Planejar as comunicações

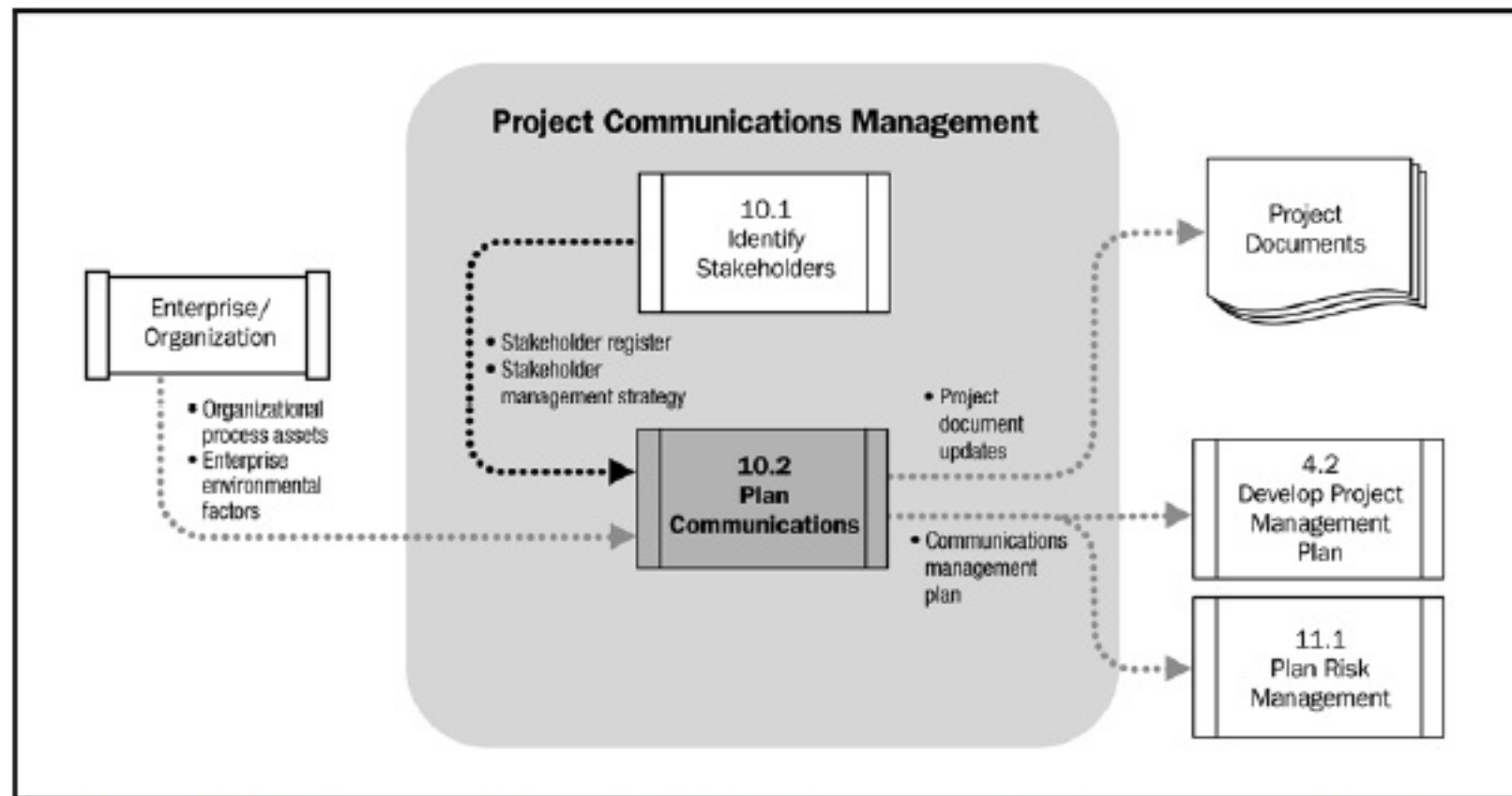


Figura 10-7. Diagrama de fluxo de dados do processo Planejar as comunicações

2. Planejar as comunicações

- definir a abordagem de comunicação
- fornecer apenas as informações necessárias
- ex: quem precisa de quais informações, quando elas serão necessárias, como serão fornecidas e por quem.

2.Planejar as comunicações - Entradas, ferramentas e técnicas e saídas

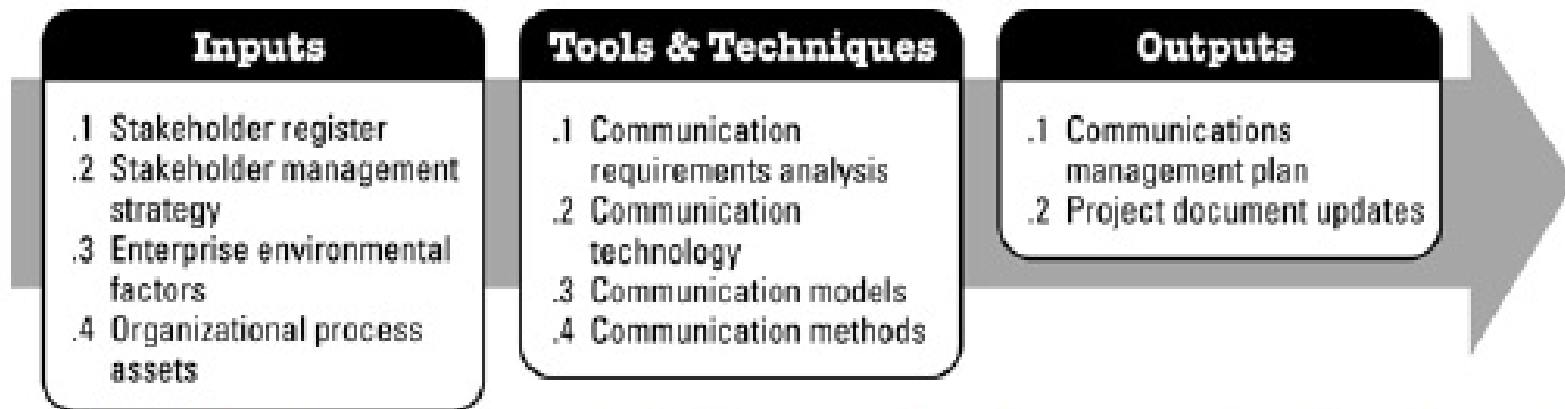


Figura 10-6. Planejar as comunicações: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

2.Planejar as comunicações - Entradas

- Registro das partes interessadas
- Estratégia para gerenciamento das partes interessadas
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

2.Planejar as comunicações - Ferramentas e técnicas

- **Análise dos requisitos da comunicação**
 - determina os requisitos de informações das partes interessadas do projeto.
 - considerar o número de canais de comunicação como um indicador de complexidade. O número de canais é definido por $n(n-1)/2$, onde n representa o número de partes interessadas

2.Planejar as comunicações - Ferramentas e técnicas

- Informações normalmente consideradas para a construção da análise:
 - organogramas;
 - organização do projeto e relacionamentos de responsabilidade das partes interessadas;
 - disciplinas, departamentos e especialidades envolvidas no projeto;
 - logística de quantas pessoas estarão envolvidas no projeto e em que locais;
 - necessidades de informações internas e externas;
 - informação de registro e da estratégia de gerenciamento das partes interessadas.

2.Planejar as comunicações - Ferramentas e técnicas

- **Tecnologia das comunicações**
 - como será feito a comunicação com base nos fatores que podem afetar o projeto.
 - fatores que afetam o projeto: urgência da necessidade de informações, disponibilidade de tecnologia, equipe de projeto esperada, duração do projeto e ambiente do projeto.

2. Planejar as comunicações - Ferramentas e técnicas

- **Modelos de comunicação**
 - codificação;
 - mensagem e feedback;
 - meio;
 - ruído;
 - decodificação.

2.Planejar as comunicações - Ferramentas e técnicas

- **Métodos de comunicação**
 - comunicação interativa
 - comunicação ativa(pull)
 - comunicação passiva(push)

2. Planejar as comunicações - Saídas

- **Plano de gerenciamento das comunicações**
 - faz parte, ou é um plano auxiliar do plano de gerenciamento do projeto(4.2.3.1);
 - pode ser formal, informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado.
 - Algumas das informações fornecidas:
 - requisitos das comunicações das partes interessadas;
 - motivos da distribuição daquela informação;
 - glossário de terminologia comum;
 - entre outros...

2. Planejar as comunicações - Saídas

- **Atualização nos documentos do projeto**
 - cronograma do projeto;
 - registro de partes interessadas;
 - estratégia para gerenciamentodas partes interessadas.

3. Distribuir informações

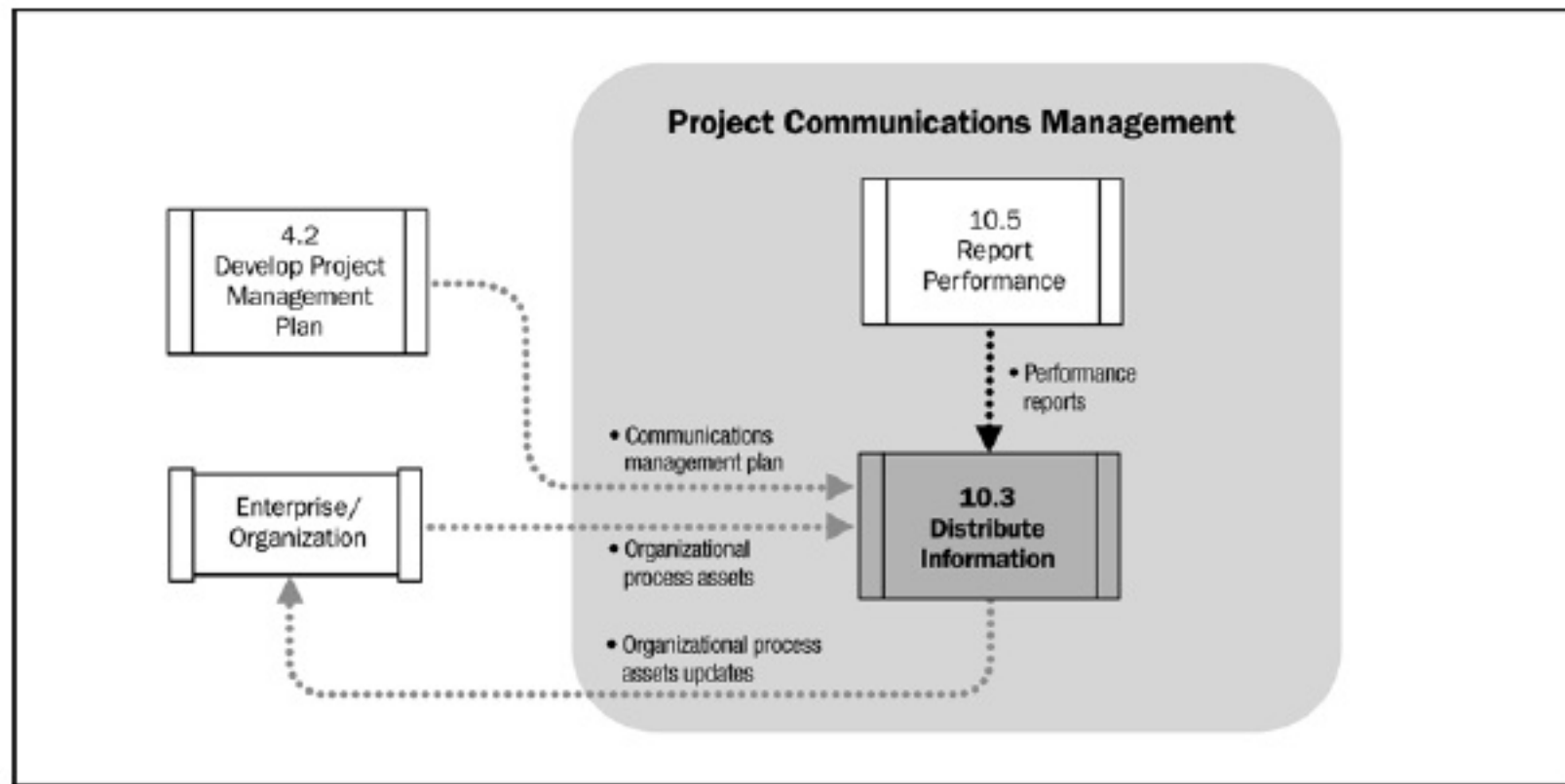


Figura 10-10. Diagrama de fluxo de dados do processo Distribuir informações

3.Distribuir informações

- Colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto
- Executado durante todo o ciclo de vida e em todos os processos de gerenciamento

3. Distribuir Informações - Entradas, ferramentas e técnicas e saídas

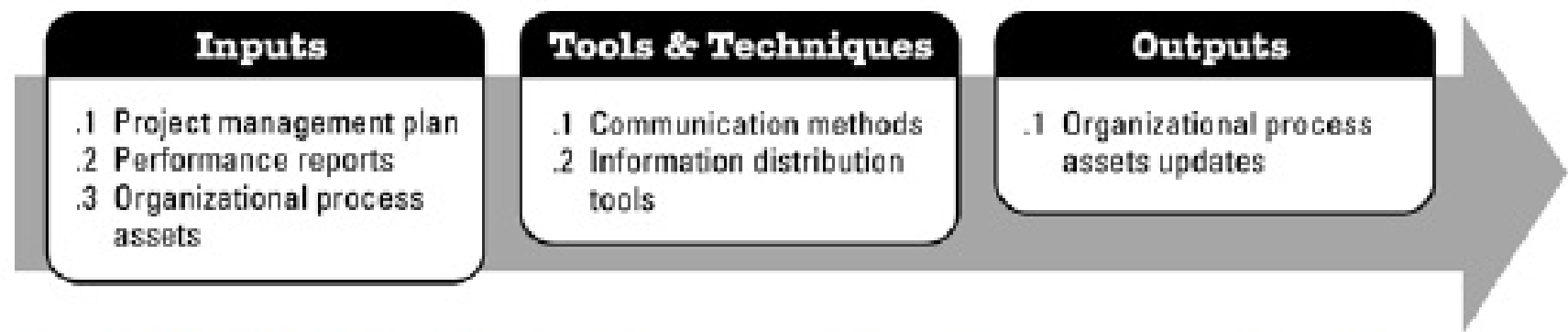


Figura 10-9. Distribuir informações: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

3. Distribuir informações - Entradas

- Plano de gerenciamento do projeto
- Relatórios de desempenho
- Ativos de processos organizacionais

3. Distribuir informações - Ferramentas e técnicas

- Métodos de comunicação
- Ferramentas de distribuição de informações
 - Documentos impressos, sistemas manuais de arquivamento, comunicados de imprensa e banco de dados eletrônicos com acesso compartilhado
 - Ferramentas eletrônicas de conferência e comunicação

3. Distribuir informações - Saídas

- Notificações das partes interessadas
- Relatórios de projeto
- Apresentações do projeto
- Registros do projeto
- Feedback das partes interessadas
- Documentação das lições aprendidas

4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas

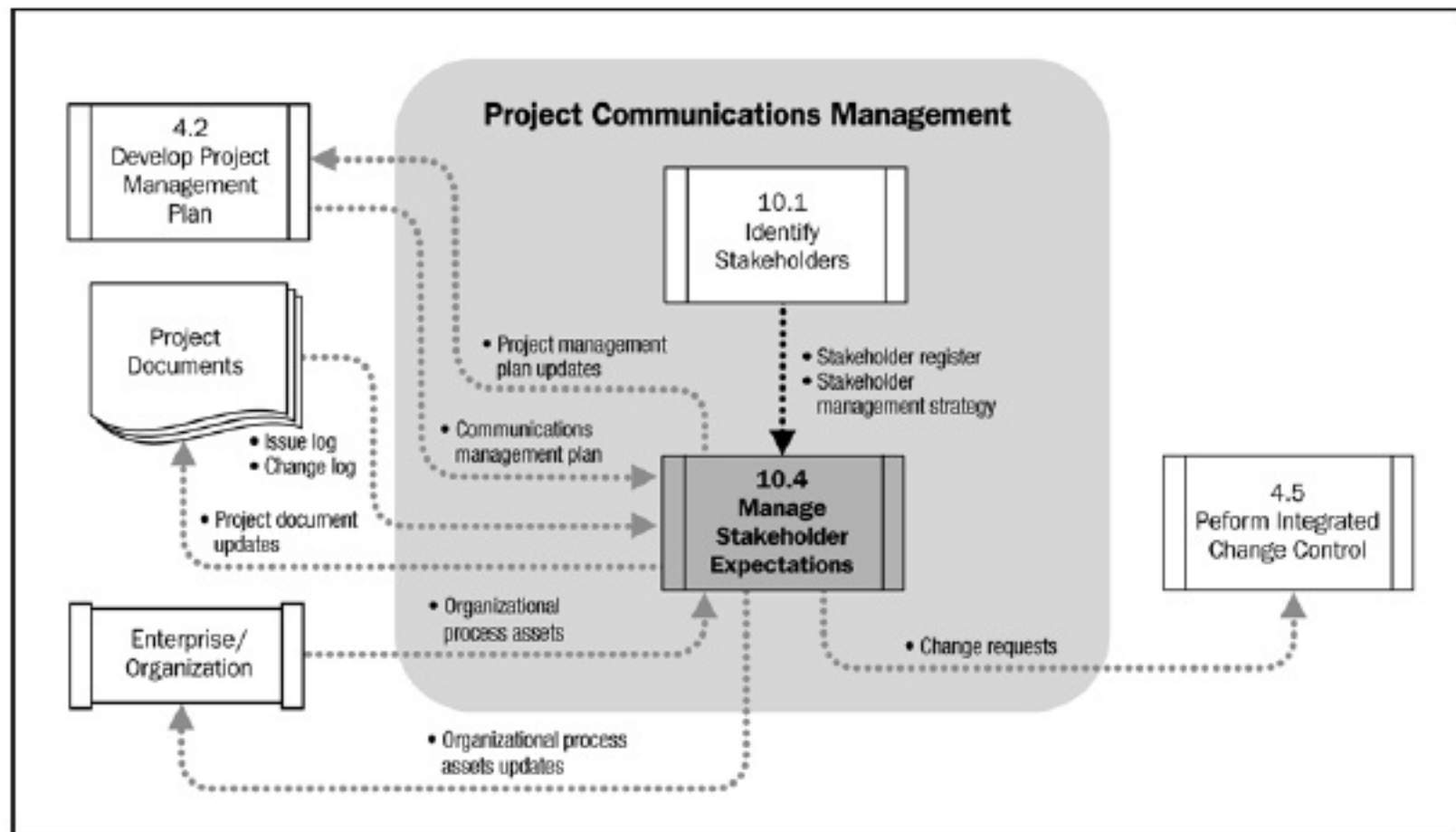


Figura 10-12. Diagrama de fluxo de dados do processo Gerenciar as expectativas das partes interessadas

4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas

- Atender às necessidades das partes interessadas e solucionar as questões à medida que ocorrerem
 - aumentar a probabilidade de aceitação do projeto
 - Abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões - prevenção
 - Esclarecer e solucionar questões já identificadas
- Ajuda a garantir que as partes interessadas entendam os benefícios e riscos do projeto

4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas - Entradas, ferramentas e técnicas e saídas

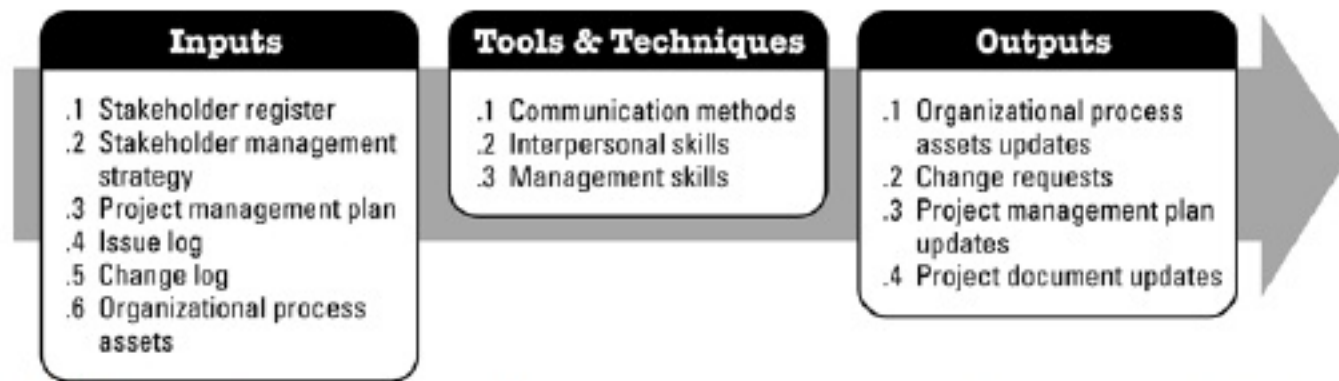


Figura 10-11. Gerenciar as expectativas das partes interessadas: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas - Entradas

- Registro das partes interessadas
- Estratégia para gerenciamento das partes interessadas
- Plano de gerenciamento do projeto
- Registro das Questões
- Registro das mudanças
- Ativos de processos organizacionais

4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas - Ferramentas e técnicas

- Métodos de comunicação
- Habilidades interpessoais
- Habilidades de gerenciamento

4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas - Saídas

- Atualizações em ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano de gerenciamento de projetos
- Atualizações nos documentos de projeto

5. Reportar o desempenho

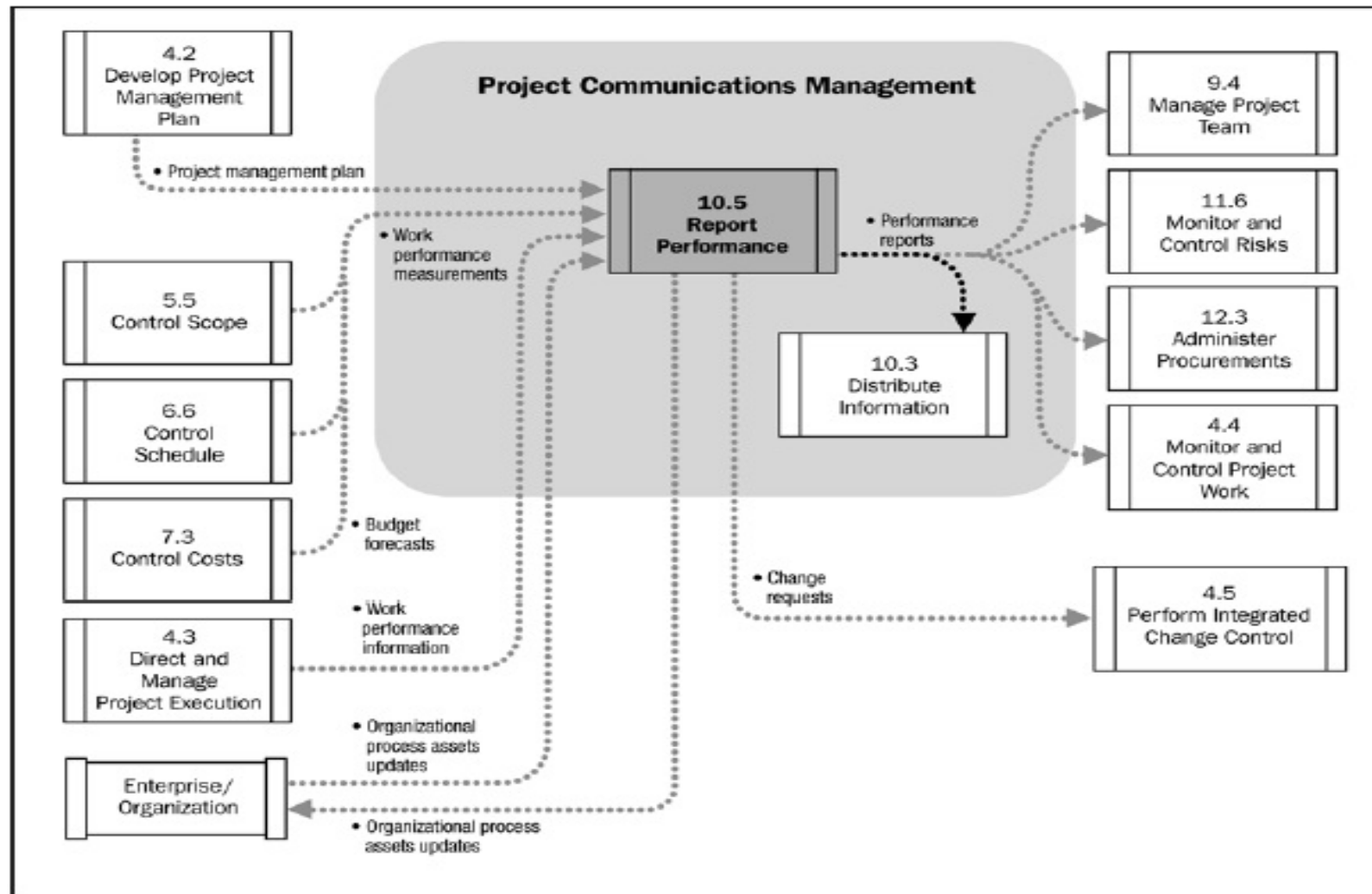


Figura 10-14. Diagrama de fluxo de dados do processo Reportar o desempenho

5.Reportar o desempenho

- processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho do projeto;
- variam desde relatorios simples(percentual completo, painéis indicadores de situação de cada área) à relatórios mais elaborados(que podem incluir análise de desempenho anterior, situação atual dos riscos e questões, entre outros).

5. Reportar o desempenho - Entrada, ferramentas e técnicas e saídas

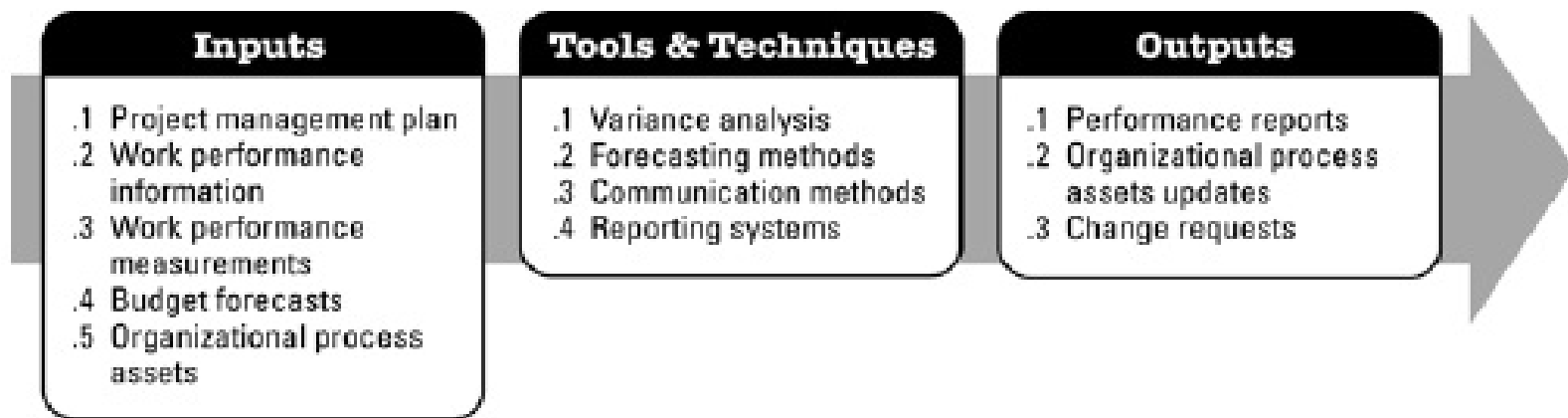


Figura 10-13. Reportar o desempenho: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

5.Reportar o desempenho - Entradas

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Informações sobre o desempenho do trabalho;
- Medições de desempenho do trabalho;
- Previsões de orçamentos;
- Ativos de processos organizacionais.

5.Reportar o desempenho - Ferramentas e técnicas

- Análise da variação
 - visão do que causou a diferença entre o desempenho da linha de base e o real;
 - etapas comuns:
 - verificar a qualidade das informações coletadas;
 - determinar as variações;
 - determinar o impacto das variações nos custos e no cronograma do projeto.

5. Reportar o desempenho - Ferramentas e técnicas

- Métodos de previsão
 - métodos de séries temporais;
 - métodos causais/econométricos;
 - métodos subjetivos;
 - Entre outros;

5.Reportar o desempenho - Ferramentas e técnicas

- Métodos de comunicação
- Sistemas de distribuição de informações

5.Reportar o desempenho - Saídas

- Relatórios de desempenho:
 - organizam e resumem as informações coletadas;
 - são emitidos periodicamente;
 - podem variar seu formato, a depender da necessidade do projeto;
 - mais complexos fornecem informações como: análise de desempenho anterior, situação atual dos riscos e questões, entre outros;

5. Reportar o desempenho - Saídas

| | Values | | | Variance | | Performance Index | |
|----------------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|
| WBS Element | Planned Value (PV) | Earned Value (EV) | Actual Cost (AC) | Schedule EV - PV | Cost EV - AC | Schedule EV ÷ PV | Cost EV ÷ AC |
| 1.0 Pre-Pilot Plan | 63,000 | 58,000 | 62,500 | (5,000) | (4,500) | 0.92 | 0.93 |
| 2.0 Checklists | 64,000 | 48,000 | 46,800 | (16,000) | 1,200 | 0.75 | 1.03 |
| 3.0 Curriculum | 23,000 | 20,000 | 23,500 | (3,000) | (3,500) | 0.87 | 0.85 |
| 4.0 Mid-Term Evaluation | 68,000 | 68,000 | 72,500 | – | (4,500) | 1.00 | 0.94 |
| 5.0 Implementation Support | 12,000 | 10,000 | 10,000 | (2,000) | – | 0.83 | 1.00 |
| 6.0 Practice Manual | 7,000 | 6,200 | 6,000 | (800) | -200 | 0.89 | 1.03 |
| 7.0 Roll-Out Plan | 20,000 | 13,500 | 18,100 | (6,500) | (4,600) | 0.68 | 0.75 |
| Totals | 257,000 | 223,700 | 239,400 | (33,300) | (15,700) | 0.87 | 0.93 |

Figura 10-15. Exemplo tabular de relatório de desempenho

5.Reportar o desempenho - Saídas

- Atualizações em ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças

Aplicação de Gerência de Comunicação no contexto de Engenharia de Software

- Pensando em uma aplicação em engenharia de software, temos o documento de requisitos, e os diagramas que são subsequentes a este;

Comunicação Ágil com Scrum

Comunicação em alguns cenários do Scrum:

- Com o Cliente
 - Sempre proativo na sua comunicação com o cliente
- Membros do time de desenvolvimento
 - Daily meeting
- Retrospectivas de Sprint
 - Tirar boas lições para o futuro

Conclusão

- A boa comunicação entre as partes interessadas (gerentes, funcionários, clientes, fornecedores, patrocinadores, investidores) é essencial e deve ser realizada de maneira eficiente e eficaz
- Exige muito "jogo de cintura" do gerente.
- As informações certas devem ser passadas para as pessoas certas da maneira correta
-

Conclusão

"... estudo com gerentes de TI, conduzido pela fabricante de hardware e integradora francesa BULL, publicada na revista PM Network, setembro de 2005, apontou a “má comunicação entre as partes interessadas” como principal causa em 57% dos casos de falhas em projetos.(apud GALVÃO, 2006)"

Conclusão

"Quem não se comunica se trumbica!!!" - Chacrinha



Referências

- PMI, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) – 4ª edição
- Foto do chacrinha <http://www.presenteparahomem.com.br/abelardo-barbosa-%E2%80%98chacrinha%E2%80%99-biografia-do-lendario-apresentador-historias-e-vida/>
- http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/647
- <http://www.infoq.com/br/articles/comunicacao-com-scrum>