

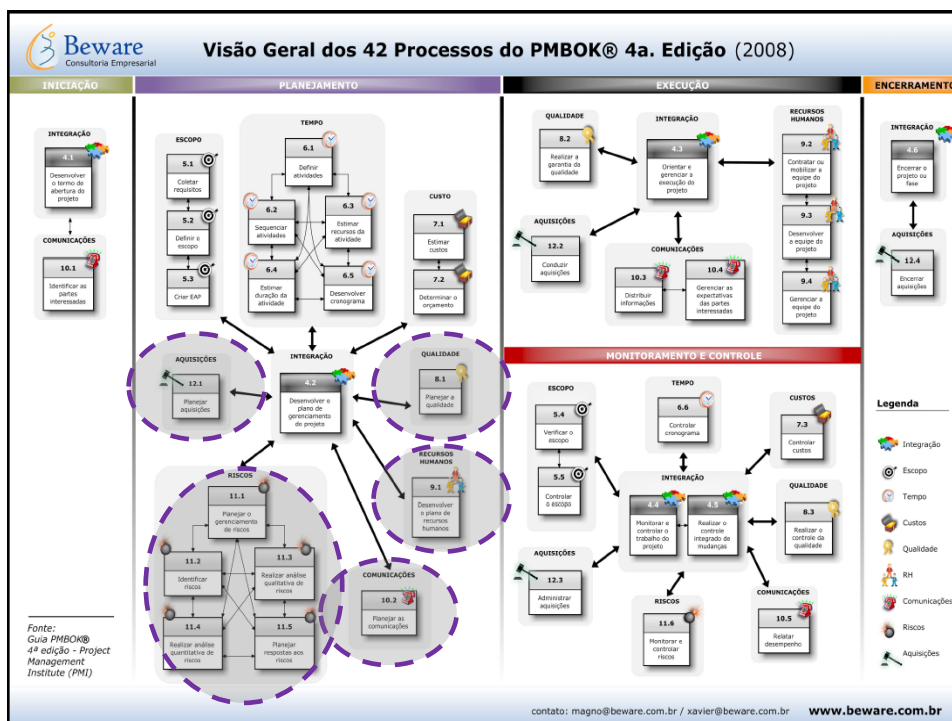


# GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
(GUIA PMBOK®)

4ª EDIÇÃO

**Leonardo Cruz Mello, PMP**  
(cruz.jf@gmail.com - <http://www.linkedin.com/in/leocruz>)



## Gerenciamento das comunicações do projeto

*“Se a base do gerenciamento de projetos é a formalização de processos para alcançar melhor desempenho, a informação e a comunicação não podem ser relegadas ao improviso e à intuição.”*

**Verma, Vijay**

*“Um gerente de projetos pode gastar 90% de seu tempo, ou mais, comunicando-se...”*

*“Um bom gerente de projetos assume que mal-entendidos podem ocorrer e ocorrerão, chamando a responsabilidade para si. Um bom gerente de projetos constantemente tenta se aprimorar e ser mais comunicativo.”*

**Harold Kerzner**

## Gerenciamento das comunicações do projeto



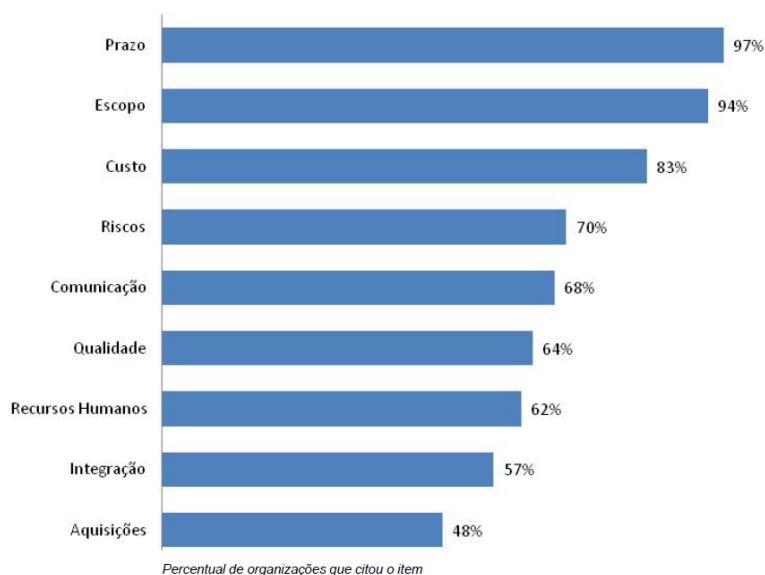
**A gestão da comunicação é frequentemente ignorada pelos gerentes de projeto, porque acham que isso já está implícito, é uma coisa automática.**

*Não haverá escopo ou cronograma sem comunicação!  
Nem só de caminho crítico vive um projeto, alguém precisa dizer aonde ele está!*

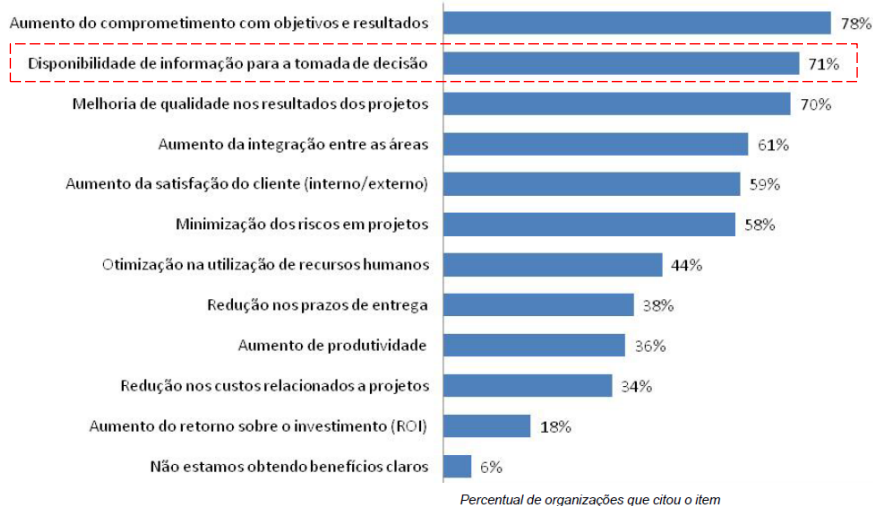
***“Uma boa comunicação no projeto é um "Fator Crítico de Sucesso" para gerenciar as expectativas do patrocinador e as partes interessadas. Se o patrocinador e as partes interessadas não se mantiverem bem informados sobre a situação atual do projeto, as chances de encontrarem problemas e dificuldades em relação aos diferentes níveis de expectativas serão muito maiores. De fato, em muitos casos em que surgem conflitos, não é pelo problema em si, mas pelo fato de o cliente ou o gerente ser surpreendido.”***

Fonte: eBook\_TenStepPGPparaProjetosPequenosV7

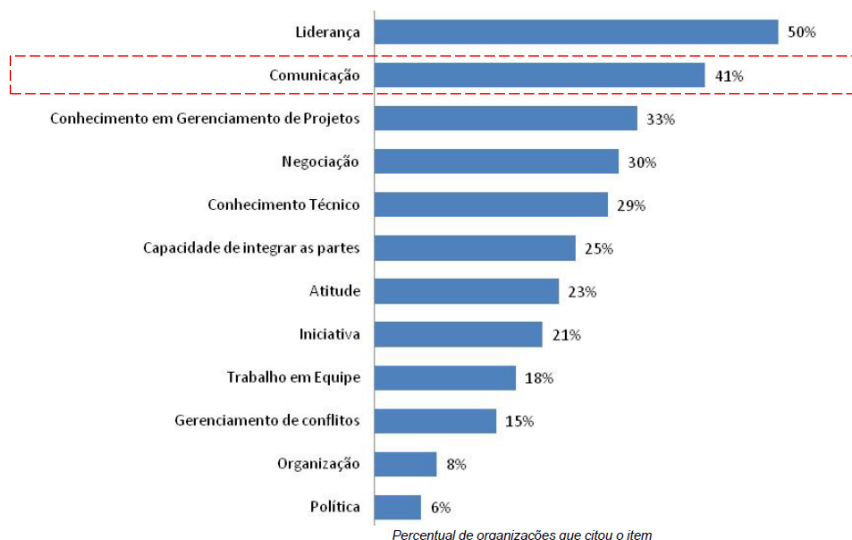
### Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos



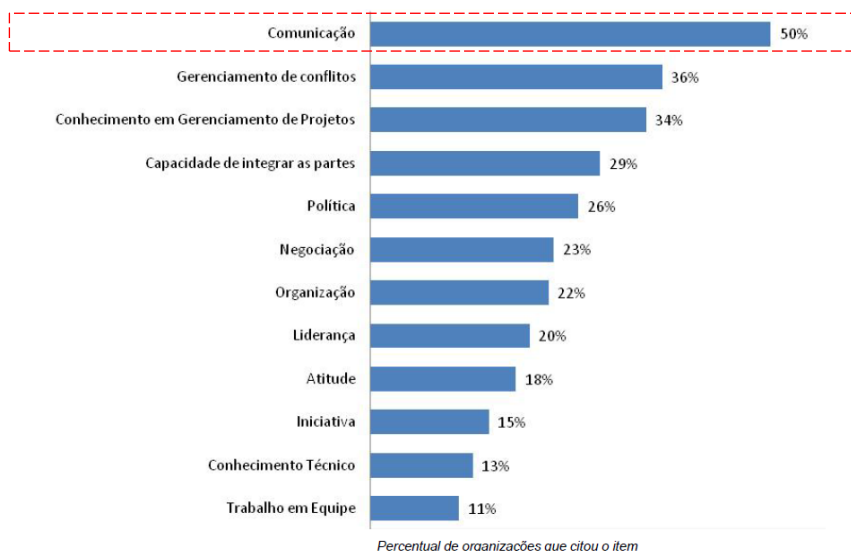
## Benefícios Obtidos com o Gerenciamento de Projetos



## Habilidades mais Valorizadas pelas Organizações no Gerenciamento de Projetos



## Habilidades que as Organizações consideram deficientes nos seus Profissionais de Gerenciamento de Projetos

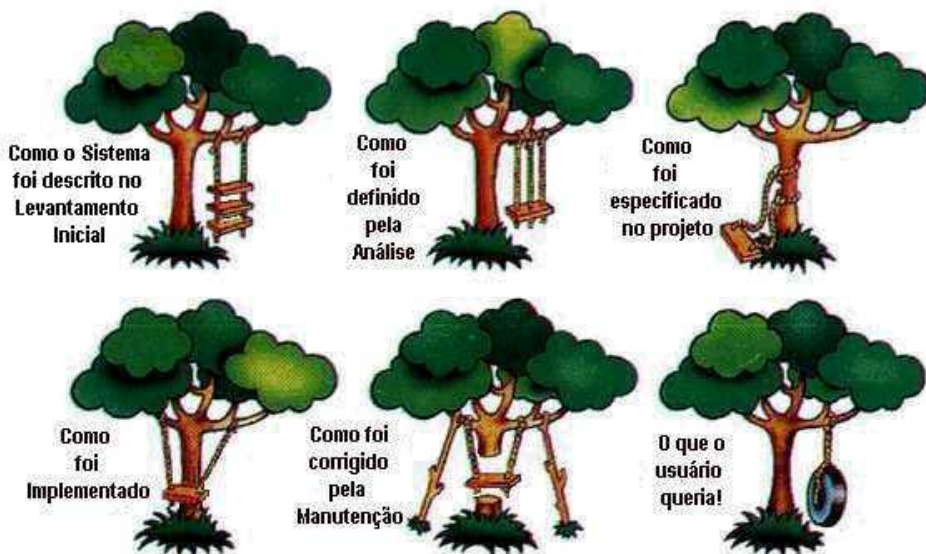


## Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos da Organização



## Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos da Organização

### AS FASES DO DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS



## Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos da Organização



*Forma de comunicação - Filtro de personalidade - Momento*

## Gerenciamento das comunicações do projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir que as informações sejam:



***Geradas***



***Coletadas***



***Armazenadas***



***Recuperadas***



***Distribuídas***

## Gerenciamento das comunicações do projeto

Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para as comunicações.

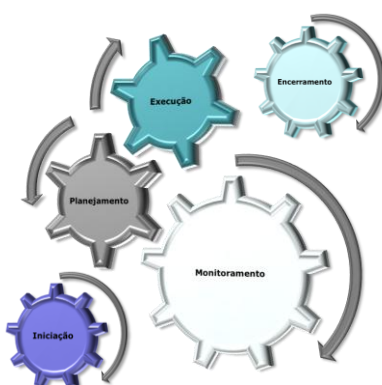
Todos os envolvidos devem entender como as comunicações afetam o projeto como um todo.



*O gerenciamento das comunicações é a chave para o sucesso do projeto, e o meio pelo qual as informações fluem entre todos os participantes do projeto.*

## Gerenciamento das comunicações do projeto

*Grupos de processos*



### Identificar as partes interessadas

- O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

### Planejar as comunicações

- O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

### Distribuir as informações

- O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.

### Gerenciar as expectativas das partes interessadas

- O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

### Reportar o desempenho

- O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

Fonte: Guia PMBOK® - 4ª edição



# Gerenciamento das comunicações do projeto

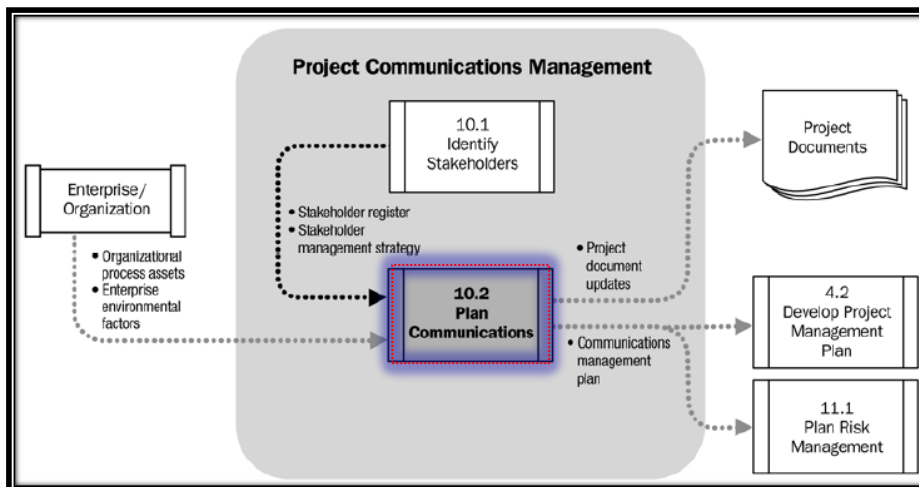
## Grupos de processos



Fonte: Guia PMBOK® - 4ª edição

## Planejar as comunicações

### Diagrama de fluxo do processo



Fonte: Guia PMBOK® - 4ª edição

## Planejar as comunicações

"Os gerentes de projeto iniciantes não fazem nada a respeito das comunicações e somente divulgam relatórios de status."

"Os melhores gerentes de projetos talvez criem um plano de gerenciamento das comunicações e informem mais do que o status."

"Excelentes gerentes de projetos fazem as duas ações anteriores, e ainda: perguntam aos stakeholders o que eles esperam ser comunicados, identificam qual comunicação eles esperam dos stakeholders e freqüentemente revisitam o plano de comunicação nas reuniões com as equipes para reduzir os problemas de comunicação."

Rita Mulcahy

## O que o gerente de projetos deve ter em mente para gerenciar as comunicações dos projetos?

- a) Habilidades de comunicação são mais importantes durante a execução do projeto
- b) O receptor é responsável por garantir que a comunicação foi clara
- c) Somente os membros do time devem considerar a comunicação entre eles
- d) Deve ser feita uma escolha a respeito da forma adequada de se comunicar

Fonte:  
PM Fast Track 6.0 (Rita Mulcahy)  
Copyright 2009 RMC Publications, Inc

## Planejar as comunicações

Planejar as comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação.

- ❑ *Quem precisa de informação?*
- ❑ *Qual informação é necessária?*
- ❑ *Quando precisarão dela?*
- ❑ *Como ela será fornecida?*
- ❑ *Quem é o responsável por fornecer?*



*Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário!*

*Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias!*

## Planejar as comunicações

- ✓ *O planejamento inadequado das comunicações poderá causar problemas, tais como atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para o público incorreto ou falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias.*
- ✓ *Na maioria dos projetos, o planejamento das comunicações é feito bem no início, isso permite que os recursos adequados, tais como tempo e orçamento, sejam alocados às atividades de comunicação.*
- ✓ *Os resultados desse processo de planejamento devem ser revistos periodicamente durante todo o projeto e revisados conforme necessário para garantir a aplicabilidade contínua.*

## Não cometa estes erros...

1. **Erro:** Não perguntar às pessoas qual informação ela necessita e quando;
2. **Erro:** Não personalizar os padrões de comunicação da organização às necessidades do projeto;
3. **Erro:** Não utilizar múltiplos métodos de comunicação;
4. **Erro:** Não confirmar que a comunicação foi recebida e entendida;
5. **Erro:** Não entender que a comunicação possui “mão dupla”;
6. **Erro:** Não planejar as comunicações com cada stakeholder considerando suas necessidades e interesses individuais;
7. **Erro:** Esquecer de incluir pessoas como os gerentes das equipes na lista de stakeholders.

Fonte: PMP® Exam Prep Book - Sixth Edition, Mulcahy, Rita

## Planejar as comunicações

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



Fonte: Guia PMBOK® - 4ª edição

# Planejar as comunicações

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



Fonte: Guia PMBOK® - 4ª edição

## Entradas

*Planejar as comunicações*



### 1. Registro das partes interessadas

Identifica em detalhes as partes que têm um interesse específico no projeto.

*Rosalina a Gerente de Projetos*



#### Informações de identificação

- Nome, posição na organização, papel no projeto, informações de contato.

#### Informações de avaliação

- Requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto.

#### Classificação das partes interessadas

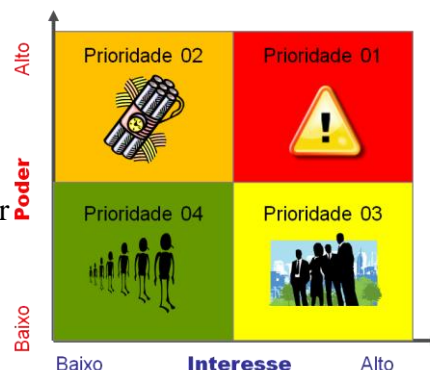
- Interna/externa, apoiadora/neutra/resistente, etc

## Entradas

Planejar as comunicações

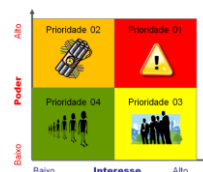
### 2. Estratégia para gerenciamento das partes interessadas

Como o processo de identificação de stakeholders pode resultar na identificação de centenas de stakeholders, gerenciá-los pode tomar bastante tempo.



*O gerente de projeto deve desenvolver estratégias para aumentar o apoio dos stakeholders e minimizar os impactos negativos durante todo o ciclo de vida do projeto.*

## Matriz de análise das partes interessadas



**PODER:** nível de autoridade que o stakeholder possui (subprodutos do projeto / contexto da organização)

Baixo: pequena influência com baixa probabilidade de propagação.

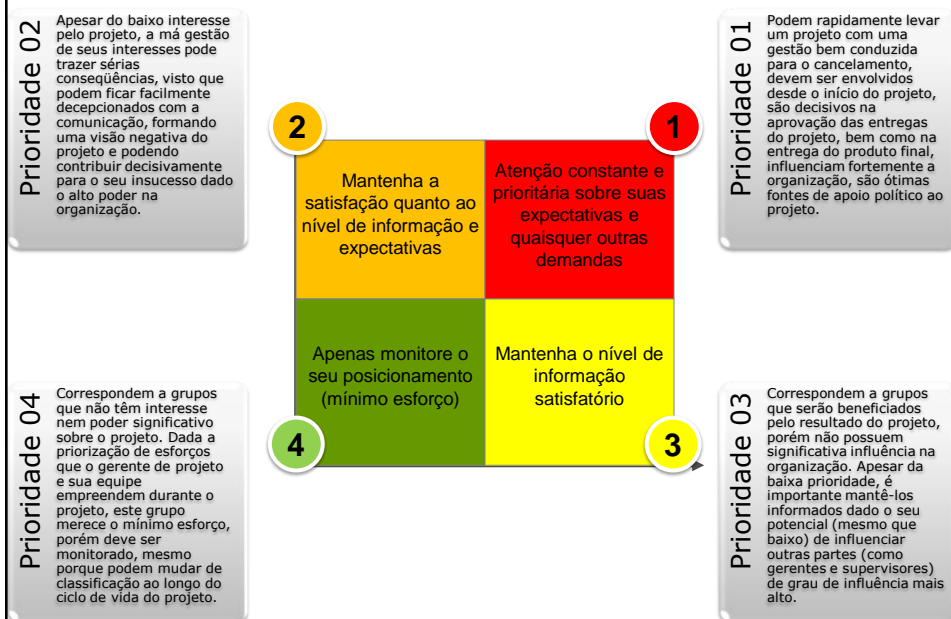
Alto: alta influência, pode formar opiniões e mobilizar recursos prontamente.

**INTERESSE:** posicionamento que o stakeholder possui em relação ao sucesso do projeto

Baixo: quando tem baixo interesse no sucesso do projeto.

Alto: quando está fortemente interessado no sucesso do projeto.

## Matriz de análise das partes interessadas

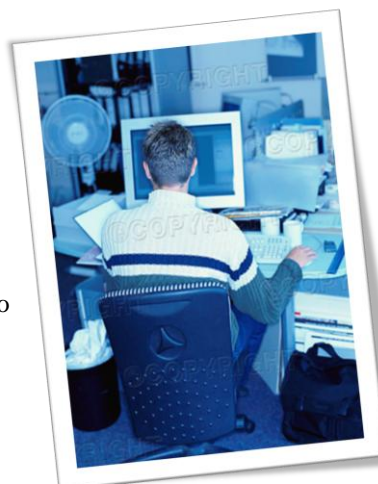


## Entradas

### Planejar as comunicações

#### 3. Fatores ambientais da empresa

- ☐ Cultura e estrutura organizacional;
- ☐ Normas governamentais ou do setor;
- ☐ Infra-estrutura existente;
- ☐ Recursos humanos existentes;
- ☐ Administração de pessoal;
- ☐ Tolerância a risco das partes interessadas;
- ☐ Sistemas de informações de gerenciamento de projetos.



## Entradas

*Planejar as comunicações*

### 4. Ativos de processos organizacionais

#### *Processos e procedimentos da organização*

- ❑ Processos organizacionais padrão (normas, políticas, ciclo de vida do projeto);
- ❑ Procedimentos de controle (financeiro, mudanças, riscos...);
- ❑ Modelos de documentos;
- ❑ Requisitos da organização (comunicação, encerramento do projeto...).

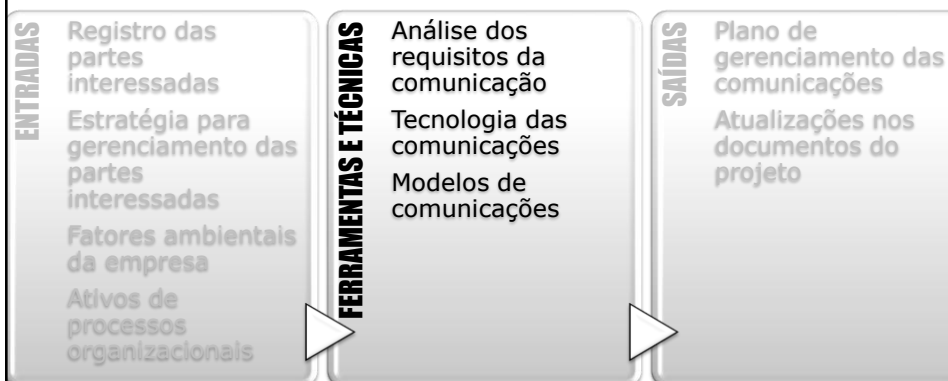
#### *Base de conhecimento corporativo*

- ❑ Banco de dados (financeiro, RH...);
- ❑ Arquivos do projeto.

***Entre eles, as lições aprendidas e as informações históricas são particularmente importantes!!!***

## Planejar as comunicações

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



Fonte: Guia PMBOK® - 4ª edição



## Ferramentas e técnicas

*Planejar as comunicações*

### 1. Análise dos requisitos da comunicação

Significa determinar as necessidades de informação dos stakeholders.

Os recursos do projeto são gastos apenas na comunicação de informações que contribuam para o êxito ou quando a falta de comunicação pode ocasionar falhas.

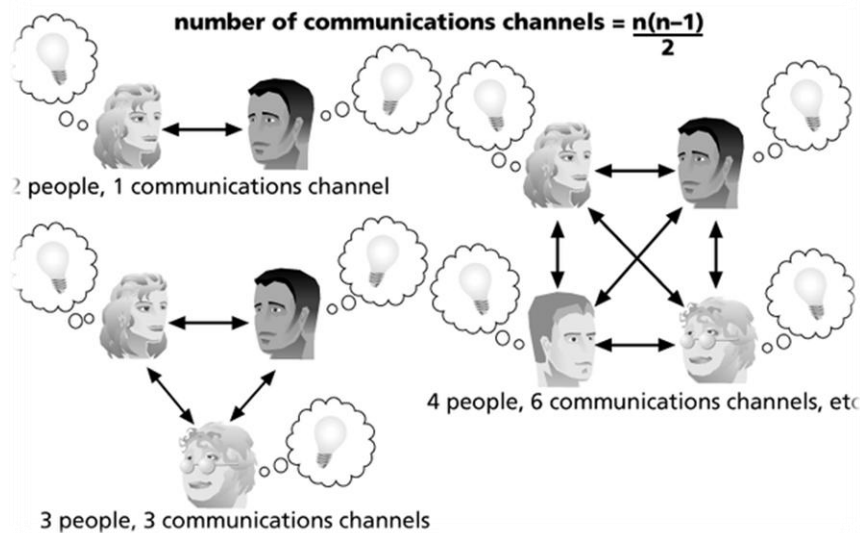
- ❑ A intenção é simplesmente evitar sobrecarregar as partes interessadas com minúcias.



Várias fontes podem ser utilizadas para se determinar os requisitos das comunicações do projeto

- 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 (como comunicação entre organizações);
- Necessidades de informações externas (como comunicação com a mídia, o público ou os fornecedores);
- Informações do registro das partes interessadas e da estratégia de gerenciamento das partes interessadas.

**Um indicador da complexidade das comunicações é o número de canais ou caminhos de comunicações possíveis.**



**Um time de projeto é composto por 5 pessoas quando o gerente de projetos inclui mais 2. Quantos canais de comunicação foram adicionados?**

- a) 7
- b) 10
- c) 21
- d) 11

## Ferramentas e técnicas

*Planejar as comunicações*



### 2. Tecnologia das comunicações

Um aspecto importante da comunicação é determinar como comunicar cada item (conversas, documentos, sites on line, ...).

#### Quais fatores podem afetar a definição da tecnologia???

Urgência das informações	• O sucesso do projeto depende de ter informações atualizadas com frequência disponíveis imediatamente ou seria suficiente ter relatórios impressos emitidos periodicamente?
Disponibilidade de tecnologia	• Já existem sistemas adequados ou as necessidades do projeto exigem modificações?
Conhecimento da equipe do projeto	• Os sistemas propostos são compatíveis com os conhecimentos dos participantes do projeto ou será necessário treinamento?
Duração do projeto	• É provável que haja mudanças na tecnologia disponível antes do término do projeto?
Ambiente do projeto	• A equipe se reúne e trabalha em contato direto ou em um ambiente virtual?

### Um gerente de projeto quer envolver mais intensamente os stakeholders durante o projeto. Qual das alternativas abaixo seria a MELHOR forma?

- Envolver periodicamente os stakeholders na revisão da lista dos requisitos
- Convidar os stakeholders para as reuniões de status
- Encaminhar os relatórios de status para os stakeholders
- Atualizar constantemente os stakeholders sobre o status de todas as mudanças do projeto

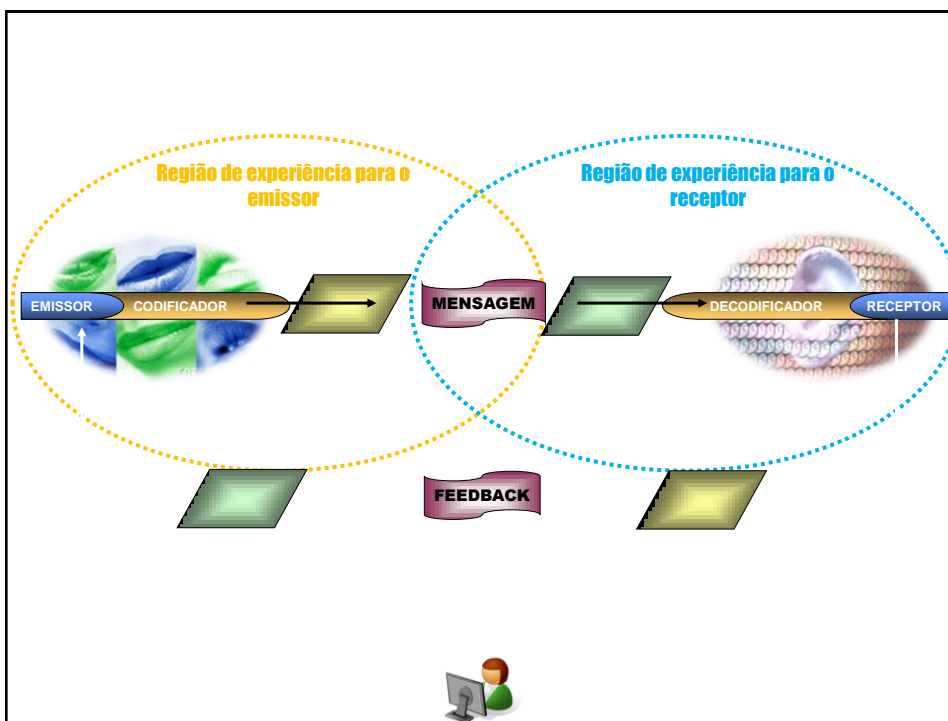
Fonte:  
PM Fast Track 6.0 (Rita Mulcahy)  
Copyright 2009 RMC Publications, Inc

## Ferramentas e técnicas

*Planejar as comunicações*

### 3. Modelos de comunicação

<b>Emissor</b>	• Quem origina e codifica as mensagens e confirma se elas foram compreendidas adequadamente
<b>Codificador</b>	• É responsável por tornar as informações claras e completas, de modo que o receptor possa recebê-las corretamente
<b>Mensagem</b>	• Pensamentos, sentimentos e idéias que o emissor deseja passar
<b>Meio</b>	• Veículo ou método utilizado para transmitir a mensagem
<b>Decodificador</b>	• Responsável por traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou idéias antes de interiorizar o seu significado
<b>Receptor</b>	• É responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, compreendidas corretamente e confirmadas.
<b>Feedback</b>	• Reversão de papéis entre emissor e receptor



## Ferramentas e técnicas

*Planejar as comunicações*

### 3. Modelos de comunicação (cont.)

#### Ruído

- Também conhecidos como barreiras às comunicações. Qualquer coisa que distorça, distraia ou faça com que a mensagem sofra perdas em seu significado original.

✓ O ruído pode ser inserido tanto pelo transmissor quanto pelo receptor, que de forma proposital, ou não, pode produzir um falso entendimento da idéia.



*O gerente de projeto deve saber a melhor forma de codificar sua mensagem de maneira a minimizar ou contornar os efeitos produzidos pelas barreiras.*

## Ruídos na comunicação



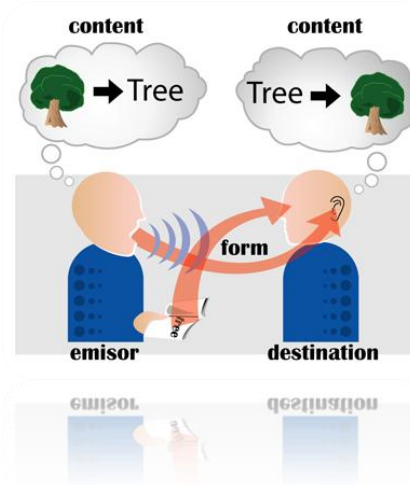
Na próxima segunda-feira, aproximadamente às 20:00 horas, o cometa Halley passará por aqui. Trata-se de um evento que ocorre somente a cada 76 anos. Assim, peço que os funcionários sejam reunidos no pátio da fábrica, todos usando óculos escuros, para maior segurança, então eu poderei explicar o fenômeno a eles. Se estiver chovendo, não poderemos ver o raro espetáculo a olho nú, e todos deverão se dirigir ao refeitório onde será exibido um filme documentário sobre o cometa Halley.

#### Situação:

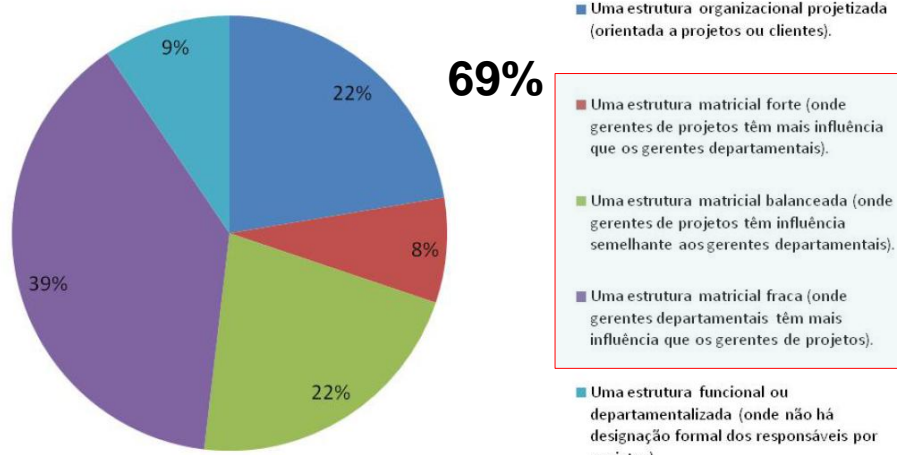
- ✓ *O Presidente solicita ao Diretor que faça o comunicado ao lado para sua equipe (gerentes, chefes de produção, supervisores e demais funcionários)*
- ✓ *Como esta comunicação deveria ser realizada?*
- ✓ *O que poderá ocorrer dependendo da escolha feita?*

## Uma forma de reduzir as barreiras é aplicar o processo de audição ativa

- Permite que o receptor fique atento à mensagem transmitida, enviando sinais para o transmissor do seu entendimento ou não da mensagem;
- Estimular o transmissor a solicitar feedback, através de sinais ou repetindo com as próprias palavras é uma forma de tornar a comunicação mais eficaz.



## Distribuição quanto a Estrutura Organizacional



*As barreiras são mais complexas em organizações onde há multiplicidade de autoridade ou gerências diversas para assuntos diversos.*

### O PMI reconhece as seguintes barreiras às comunicações

- Falta de canais claros de comunicação;
- Distância física ou temporal entre emissor e receptor;
- Dificuldades com linguagem técnica;
- Distração com fatores ambientais (barulho, cheiro, ruídos);
- Atitudes indevidas (hostilidade, preconceitos, descrença);
- Informação excessiva;
- Falta de conhecimento sobre o assunto que está sendo comunicado;
- Diferenças culturais.



## Tipos de comunicação

### VERBAL

- **Faz uso apenas da palavra, podendo ser oral ou escrita**

- A comunicação oral e presencial aumenta o espírito de equipe
- A comunicação oral é mais rápida que a escrita, pois permite manter a mensagem simples e apresentar os pensamentos de forma mais rápida
- A comunicação escrita é utilizada para explicar temas de maior complexidade ou quando se necessita de formalização



### PARALINGUÍSTICA

- **Utiliza sons ou qualidade de voz que acompanha a fala e revela a situação na qual o falante se encontra (bem, mal, alegre, triste, cansado...)**

- Aspectos como velocidade e entonação são considerados como sendo paralinguísticos



### NÃO-VERBAL

- **Também conhecida como linguagem corporal**

- Exclui sinais vocais ou paralinguísticos
- Muitas coisas podem ser melhor expressas de maneira não-verbal (sentimentos, emoções, cansaço...)
- Utilizada para enfatizar a mensagem verbal
- Estudiosos destacam que os aspectos não-verbais têm maior influência no impacto da mensagem do que os verbais
- Impacto total da mensagem = Palavras (7%) + Tom de Voz (38%) + Expressões Faciais (55%)



## Ferramentas e técnicas

*Planejar as comunicações*

### 4. Métodos de comunicação

O que é melhor: telefonar para alguém?

Enviar um e-mail? Enviar uma carta?

Ou ir pessoalmente?

- ❑ O gerente de projetos decide, com base nos requisitos de comunicações, quais métodos de comunicações serão usados no projeto, como e quando;
- ❑ Para escolher o método adequado, o gerente de projeto deve considerar a necessidade ou não de feedback.



#### Comunicação interativa

- Entre duas ou mais partes que estão realizando uma troca de informações multidirecional.
- É a forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes sobre determinados tópicos.
- Inclui reuniões, telefonemas, videoconferências, etc.

#### Comunicação ativa (push)

- Envolve um caminho de mão única sendo para destinatários específicos que precisam saber das informações.
- O transmissor fornece informação para quem necessita mas não espera receber nenhum feedback, garantindo desta forma que as informações sejam distribuídas mas não verifica se chegaram ou se foram compreendidas pelo público-alvo.
- Inclui cartas, memorandos, relatórios, e-mails, correio de voz, etc.

#### Comunicação passiva (pull)

- O gerente de projeto deposita a informação em um "repositório" para acesso.
- Usada para volumes muito grandes de informações ou para um público muito grande, requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério.
- Inclui sites, e-learning, repositórios de conhecimentos, etc.



## A EAP pode ser utilizada de forma efetiva para a comunicação em qual(is) situação(ões)?

- a) Interna ao time do projeto
- b) Interna na organização
- c) Externa com os clientes
- d) Interna e externa ao projeto

Fonte:  
PM Fast Track 6.0 (Rita Mulcahy)  
Copyright 2009 RMC Publications, Inc

## Planejar as comunicações

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



Fonte: Guia PMBOK® - 4ª edição

## Saídas

### Planejar as comunicações

#### 1. Plano de gerenciamento das comunicações

Documenta como as comunicações serão gerenciadas e controladas.

O plano de gerenciamento das comunicações faz parte, ou é um plano auxiliar, do plano de gerenciamento do projeto.

Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto.

Fatores a serem considerados:

- ❑ Tipo de projeto;
- ❑ Duração estimada;
- ❑ Porte do projeto (fases, tarefas e duração);
- ❑ Custos e orçamentos;
- ❑ O risco para o negócio.



#### O Plano de gerenciamento das comunicações normalmente fornece

- **(O QUE)** Informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes;
- **(QUEM)** Pessoa ou grupos que receberão as informações;
- **(COMO)** Métodos ou tecnologias usadas para transmitir as informações, como memorandos e e-mails;
- **(QUANDO)** Intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias;
- **(POR QUEM)** Pessoa responsável por comunicar a informação.



#### O Plano de gerenciamento das comunicações também pode fornecer

- Motivo da distribuição daquela informação;
- Requisitos de comunicações das partes interessadas;
- Pessoa responsável por autorizar a liberação de informações confidenciais;
- Recursos alocados para as atividades de comunicação, incluindo tempo e orçamento;
- Processo de encaminhamento, identificando os prazos e a cadeia gerencial (nomes) para o encaminhamento de questões que não podem ser solucionadas nos níveis mais baixos;
- Método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das comunicações com o progresso do projeto;
- Glossário da terminologia comum;
- Fluxogramas do fluxo de informações no projeto, fluxos de trabalho com a sequência de autorização possível, lista de relatórios, planos de reuniões, etc.;
- Restrições de comunicação, normalmente derivadas de leis ou normas específicas, tecnologias, políticas organizacionais, etc.

## Algumas informações e documentos que devem ser comunicados nos projetos

- ✓ *Project charter*
- ✓ Plano de projeto
- ✓ Impactos de/em outros projetos
- ✓ *WBS*
- ✓ Quando recursos serão necessários
- ✓ Reuniões
- ✓ Atividades planejadas
- ✓ *Status* do projeto

- ✓ Mudanças no escopo
- ✓ Agenda das revisões do plano de projeto
- ✓ Atrasos
- ✓ Datas marcos
- ✓ Lições aprendidas
- ✓ Novos riscos identificados
- ✓ Problemas e sucessos

*Fonte: PMP Exam Prep, Fifth Edition - Mulcahy, Rita*

## Saídas

*Planejar as comunicações*

### 2. Atualizações nos documentos dos projetos

Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- ❑ Cronograma do projeto;
- ❑ Registro das partes interessadas;
- ❑ Estratégia para gerenciamento das partes interessadas.



## Exercício prático

### Instruções

1. Este exercício deve ser realizado nos grupos formados nas disciplinas anteriores;
2. Desenvolva o Plano de gerenciamento das comunicações do seu projeto contendo obrigatoriamente os itens: (O QUE) Informações a serem comunicadas, (QUEM) Pessoa ou grupos que receberão as informações, (COMO) Métodos ou tecnologias usadas para transmitir as informações, (QUANDO) Intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações e (POR QUEM) Pessoa responsável por comunicar a informação;
3. O tempo em aula para discussão é de 1h.