
Apostila de Gestão de Projetos

Gerenciamento das comunicações do projeto

Guia PMBOK® e PMI® são marcas registradas do Project Management Institute, Inc.

Editado por

Gladistone M. Afonso

2015

Curso de extensão em Gestão de Projetos
FASE/FMP

Capítulo 1

Objetivos e características

O gerenciamento das comunicações 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.

Os processos que fazem parte do gerenciamento das comunicações, representados na Figura 1.1, podem ser resumidos em:

Planejar o gerenciamento das comunicações : desenvolver uma aproximação apropriada e um plano para as comunicações do projeto baseado nas necessidades e requisitos de informações das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.

Gerenciar as comunicações : criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e disponibilizar as informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

Controlar as comunicações : monitorar e controlar as comunicações durante todo o ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades de informações das partes interessadas do projeto sejam satisfeitas.

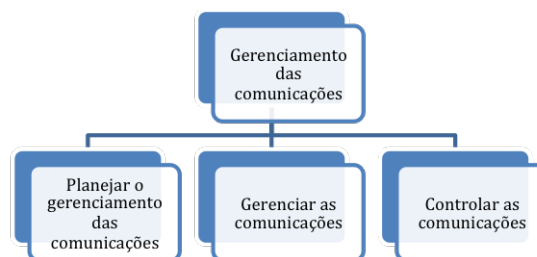


Figura 1.1: Processos do Gerenciamento das comunicações

Capítulo 2

Planejar gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações é o processo de desenvolver uma aproximação apropriada e um plano para as comunicações do projeto baseado nas necessidades e requisitos de informações das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.

O processo de planejar o gerenciamento das comunicações está representado na Figura 2.1 e será descrito a seguir.

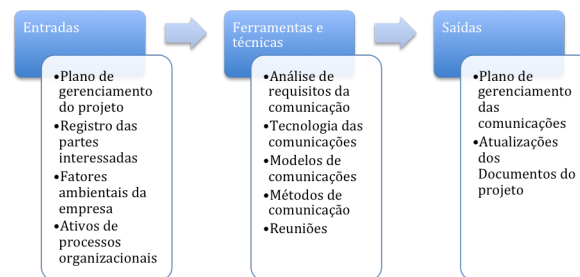


Figura 2.1: Planejar o gerenciamento das comunicações: entradas, ferramentas, técnicas e saídas

2.1 Entradas

Plano de gerenciamento do projeto: contém informações importantes para se executar, monitorar, controlar e encerrar o projeto.

Registro das partes interessadas: contém necessidades e requisitos das partes interessadas.

Fatores ambientais da empresa: intimamente ligado às comunicações, visto que a estrutura da organização terá um grande efeito nos requisitos das comunicações do projeto.

Ativos de processos organizacionais: principalmente informações históricas e lições aprendidas, para avaliar as decisões tomadas sobre as comunicações e seus resultados.

2.2 Ferramentas e técnicas

Análise de requisitos da comunicação: determina a informação que as partes interessadas necessitam. Os requisitos são definidos pela combinação do tipo e formato da informação necessária através da análise do valor dessa informação.

Tecnologia das comunicações: podem variar de acordo com a urgência da necessidade da informação, disponibilidade da tecnologia, facilidade de utilização, ambiente do projeto e sensibilidade e confiabilidade da informação.

Modelos de comunicações: basicamente consiste no transmissor, receptor e meio. O transmissor é responsável pela transmissão da mensagem, pela garantia que a informação comunicada é clara e completa e pela confirmação que a comunicação foi corretamente entendida. O receptor é responsável por garantir que a informação foi recebida em sua totalidade, entendida corretamente e reconhecida ou respondida apropriadamente.

Métodos de comunicação: de modo geral, são classificadas em:

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): encaminhada para destinatários específicos que precisam saber das informações. Garante que as informações sejam distribuídas mas não verifica se chegaram ou foram compreendidas pelo público-alvo. A comunicação ativa inclui cartas, memorandos, relatórios, emails, faxes, correio de voz, comunicados de imprensa, etc.

Comunicação passiva (pull): 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. Esses métodos incluem sites de intranet, e-learning, repositórios de conhecimentos, etc.

Reuniões: o planejamento do gerenciamento das comunicações requer discussões e diálogos com a equipe do projeto para determinar a forma mais apropriada de atualizar e comunicar as informações do projeto. Geralmente as reuniões facilitam essas discussões e diálogos.

2.3 Saídas

Plano de gerenciamento das comunicações: componente do Plano de Gerenciamento do Projeto que descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas.

Atualizações dos Documentos do projeto: cronograma, registro de partes interessadas, etc.

Capítulo 3

Gerenciar as comunicações

Processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e disponibilizar as informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

O processo de gerenciar as comunicações está representado na Figura 3.1 e será descrito a seguir.

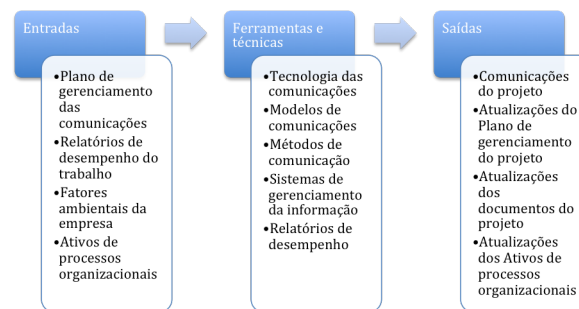


Figura 3.1: Gerenciar as comunicações: entradas, ferramentas, técnicas e saídas

3.1 Entradas

Plano de gerenciamento das comunicações: descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas.

Relatórios de desempenho do trabalho: coleção de informações de performance e status do projeto que podem ser usadas para facilitar a discussão e criação das comunicações.

Fatores ambientais da empresa: cultura e estrutura organizacional, padrões e regulamentações governamentais ou da indústria, sistemas de informação de gerência de projeto, etc.

Ativos de processos organizacionais: políticas, procedimentos, processos e guias de gerenciamento de comunicações, modelos e informações históricas e lições aprendidas.

3.2 Ferramentas e técnicas

Tecnologia das comunicações: o foco é assegurar que a escolha seja apropriada para a informação que está sendo comunicada.

Modelos de comunicações: o foco é assegurar que a escolha seja apropriada para o projeto e que barreiras (ruídos) sejam identificados e gerenciados.

Métodos de comunicação: o foco é assegurar que a informação que foi criada e distribuída tenha sido recebida e compreendida para permitir resposta e feedback.

Sistemas de gerenciamento da informação: ferramentas para gerenciar e distribuir informações do projeto.

Relatórios de desempenho: ato de coletar e distribuir informações de desempenho, incluindo relatórios de status, medidas de progresso e previsões.

3.3 Saídas

Comunicações do projeto: relatórios de desempenho, status de entregas, progresso do cronograma, custos incorridos, etc.

Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto: o desempenho do projeto pode requerer alterações nas linhas de base do projeto.

Atualizações dos documentos do projeto: o desempenho do projeto pode requerer alterações nos documentos do projeto.

Atualizações dos Ativos de processos organizacionais: notificações de partes interessadas, relatórios do projeto, apresentações do projeto, registros do projeto, feedback das partes interessadas, lições aprendidas, etc.

Capítulo 4

Controlar as comunicações

Processo de monitorar e controlar as comunicações durante todo o ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades de informações das partes interessadas do projeto sejam satisfeitas.

O processo de controlar as comunicações está representado na Figura 4.1 e será descrito a seguir.

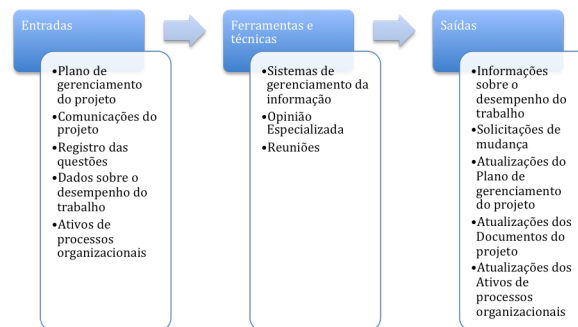


Figura 4.1: Controlar as comunicações: entradas, ferramentas, técnicas e saídas

4.1 Entradas

Plano de gerenciamento do projeto: fornece os requisitos de comunicação das partes interessadas, razões para destruição das informações, tempo e frequência da distribuição das informações necessárias, responsáveis pelas comunicações das informações e receptores das informações.

Comunicações do projeto: status das entregas, progresso do cronograma, custos incorridos, etc.

Registro das questões: utilizado para documentar e monitorar a solução das questões.

Dados sobre o desempenho do trabalho: detalhes sobre quais comunicações foram realmente distribuídas, feedbacks, pesquisas sobre efetividade das comunicações, etc.

Ativos de processos organizacionais: modelos de relatórios, políticas, padrões e procedimentos que definem as comunicações, tecnologias disponíveis para comunicação, meios de comunicação permitidos, políticas de retenção de registros, requisitos de segurança, etc.

4.2 Ferramentas e técnicas

Sistemas de gerenciamento da informação: oferecem um conjunto de ferramentas padrão para o gerente de projetos capturar, armazenar e distribuir informações para as partes interessadas sobre os custos, cronograma e desempenho do projeto.

Opinião Especializada: pode ser aplicada para detalhes técnicos e/ou gerenciais relativos às comunicações.

Reuniões: facilitadoras de discussões e diálogos com a equipe de projeto que precisam determinar a forma mais apropriada de atualizar e comunicar o desempenho do projeto e responder às requisições de informações das partes interessadas.

4.3 Saídas

Informações sobre o desempenho do trabalho: organiza e sintetiza os dados de performance recolhidos.

Solicitações de mudança: o processo de controle das comunicações geralmente resulta na necessidade de ajustes, ações e intervenções que, conseqüentemente, geram solicitações de mudanças.

Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto: planos de gerenciamento das partes interessadas e de recursos humanos, entre outros.

Atualizações dos Documentos do projeto: previsões, relatórios de desempenho de trabalho, registro de questões, etc.

Atualizações dos Ativos de processos organizacionais: formato de relatórios, documentação das lições aprendidas, etc.