

Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas

Aula 05

Processo 10.3 – Controlar as Comunicações

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, características e resultados dos processos.
- Conhecer as Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas do processo.

Temas

Introdução

1 Controlar as comunicações

Considerações finais

Referências

Introdução

No decorrer desta aula, veremos os conceitos e definições relacionados ao processo Controlar as Comunicações tomando como base o Guia PMBOK e outras referências bibliográficas.

Agora é o momento de controlar as comunicações por todo o ciclo de vida do projeto e verificar se elas estão atingindo corretamente o público-alvo e quais estão sendo as consequências dessas informações enviadas.

Serão abordadas as entradas, ferramentas e técnicas, e as saídas do processo Controlar as comunicações.

Espera-se que ao final desta aula você possa:

- Entender o processo Controlar as Comunicações;
- Criar o registro de mudanças;
- Ter uma breve visão sobre indicadores de controle.

1 Controlar as comunicações

O processo Controlar as Comunicações, em destaque na figura abaixo, é o terceiro e último processo da área de conhecimento de gerenciamento das comunicações do projeto. Segundo o Guia PMBOK:

[...] o processo Controlar as Comunicações é o processo de monitorar e controlar as comunicações, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas. (PMI, 2013, p. 393).

Figura 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos x processos de gerenciamento das comunicações

GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
ÁREAS DE CONHECIMENTO	10. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO
Grupo de processos de iniciação	
Grupo de processos de planejamento	10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações
Grupo de processos de execução	10.2 Gerenciar as comunicações
Grupo de processos de monitoramento e controle	10.3 Controlar as comunicações
Grupo de processos de encerramento	

Fonte: Adaptada de Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 61).

Podemos notar na figura anterior que esse processo faz parte do grupo de processos de monitoramento e controle. Portanto, uma vez que o plano de comunicação do projeto já foi preparado e já foi colocado em prática pelo processo Gerenciar as comunicações, agora é o momento de controlar as comunicações por todo o ciclo de vida do projeto, verificar se as comunicações estão atingindo o público-alvo corretamente e quais estão sendo as consequências das informações enviadas.

Quando fala-se em consequências, refere-se à aceitação positiva da mensagem recebida, como também possíveis interpretações indevidas ou mal-estar que a mensagem possa provocar, além do surgimento de eventuais necessidades de mudanças no projeto como resultado da análise da comunicação. Segundo Heldman (2013, p. 448), em tradução livre, “[...] controlar as comunicações pode produzir mudanças que irão requerer uma revisão dos processos, plano de gerenciamento das comunicações e/ou gerenciar as comunicações”.

O controle das comunicações também aborda a análise das respostas das partes interessadas sobre as comunicações do projeto. Essa análise pode ser feita conversando com as partes interessadas e ouvindo as atuais necessidades de informação. Muitas vezes, planejamos um modelo de relatório com determinadas informações que entendemos

suficientes para o cliente, porém, durante a apresentação das informações, o cliente solicita ajustes para melhor entendimento ou, então, novos requisitos para compor a informação.

Sempre falamos da necessidade de registrar a solicitação de mudança, mas é importante ressaltar também que é recomendado criar um registro das solicitações de mudanças geradas no projeto. Esse registro manterá o histórico de todas as solicitações de mudanças e o respectivo estado (aprovado, rejeitado etc.) de cada uma delas, dentre outras informações.

O registro de mudanças do projeto, além de manter o histórico de solicitações de mudanças do projeto, pode ser uma fonte de dados para gerar informações de seu desempenho. Vale lembrar que pelo menos as mudanças aprovadas precisam fazer parte do relatório de desempenho do projeto (*status report*).

Um documento de registro das mudanças pode conter diversas informações, porém, os dados mínimos podemos dizer que são:

- número da solicitação de mudança;
- descrição da mudança;
- número da EAP (fase ou entrega do projeto);
- data da solicitação da mudança;
- data da aprovação/rejeição da mudança;
- nome do solicitante;
- tipo da mudança (emergencial, normal etc.);
- classificação da mudança (preventiva, corretiva etc.);
- estado da mudança (aberta, aprovada, rejeitada, cancelada etc.);
- data da implantação;
- comentários do comitê de mudanças (CCM)

Tomando como base o registro de mudanças, você pode criar indicadores das mudanças do projeto para fazer parte do *status report*. A tabela a seguir apresenta um exemplo de indicador de quantidade de mudanças obtido através do registro das mudanças.

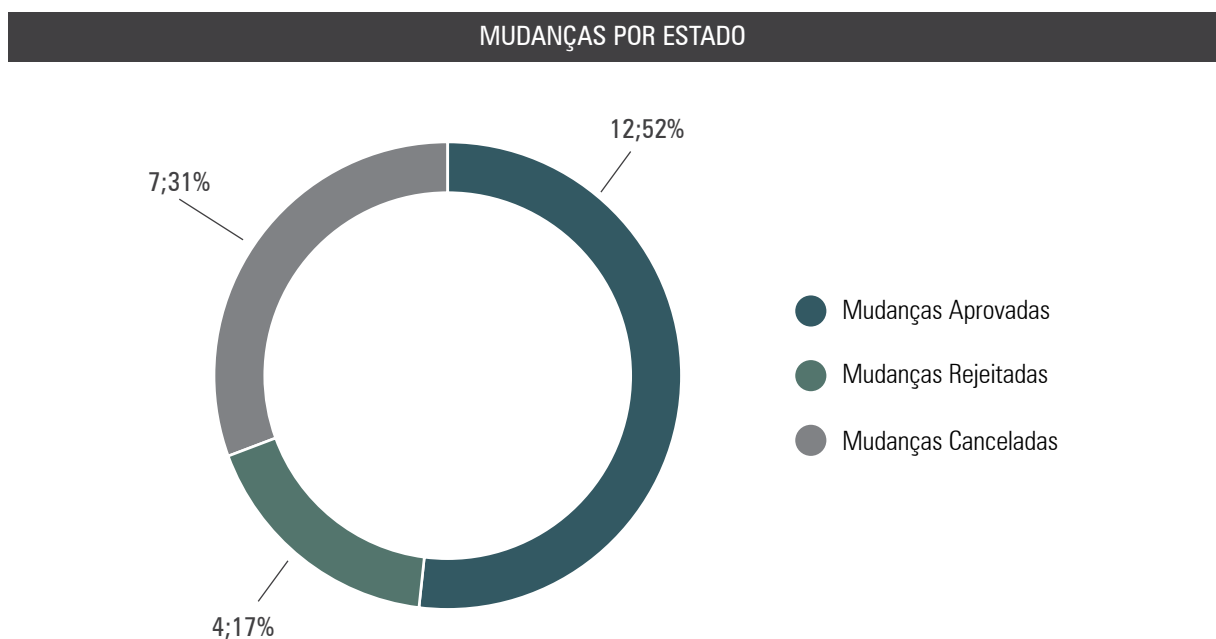
Tabela 1 – Indicadores de Tipo de Mudanças x Quantidade

Tipo de Mudança	Qtde
Mudanças Registradas	23
Mudanças Aprovadas	12
Mudanças Rejeitadas	4
Mudanças Canceladas	7

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

A partir dos dados do registro de mudanças, também é possível preparar e apresentar os indicadores de forma gráfica, como apresentado na figura abaixo.

Figura 2 – Estados de Mudanças x Quantidade



Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Estes são exemplos de informações que podem ser obtidas através do registro das mudanças do projeto. Você pode criar outros indicadores conforme a necessidade das partes interessadas e também para o gerenciamento do projeto.

Outros possíveis exemplos de indicadores para o controle das comunicações é o registro e controle das comunicações enviadas. Algumas companhias possuem processos formais que atribuem números aos comunicados antes do seu envio, assim, podem resgatar essas informações de seu banco de dados de armazenamento das comunicações.

Agora, para apoiá-lo na realização desses controles, vamos apresentar nos próximos capítulos as entradas, ferramentas e técnicas, e as saídas do processo Controlar as Comunicações.

1.1 Entradas

Este processo possui cinco entradas, as quais são apresentadas a seguir.

1.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto contém ou faz referência ao plano de gerenciamento das comunicações, o qual possui informações importantes, tais como:

- I. requisitos de comunicações das partes interessadas;
- II. motivo da distribuição da informação;
- III. intervalo de tempo e frequência para distribuição das informações necessárias;
- IV. indivíduo ou grupo responsável pela comunicação da informação; e
- V. indivíduo ou grupo que recebe a informação.

1.1.2 Comunicações do projeto

São todas as fontes de informações formais do projeto. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 305), “[...] as comunicações do projeto vêm de múltiplas fontes e pode variar de forma significativa no seu formato, nível de detalhe, grau de formalidade e confidencialidade”.

Exemplos de comunicações do projeto podem ser os relatórios de desempenho, andamento das entregas, custos incorridos etc.

1.1.3 Registro das questões

As comunicações podem gerar dúvidas e questionamentos por parte dos envolvidos no projeto. Para que essas perguntas não fiquem sem respostas e não que caiam no esquecimento, utiliza-se o registro de questões para documentar e também registrar, por exemplo:

- I. o proprietário da questão;
- II. o responsável por responder ou resolver a questão;
- III. a data-limite para solução;

IV. a solução da questão; além de outras informações pertinentes.

Segundo o PMI (2013, p. 305) “[...] essas informações são importantes para o processo Controlar as Comunicações porque fornecem um repositório para o que já aconteceu no projeto e uma plataforma para as comunicações subseqüentes a serem entregues”.

1.1.4 Dados de desempenho do trabalho

Os dados de desempenho do trabalho podem incluir detalhes sobre quais comunicações foram realmente distribuídas, *feedback* sobre comunicações, resultados de pesquisas sobre a eficácia das comunicações ou outras observações brutas identificadas durante as atividades de comunicação (PMI, 2013, p. 305).

Os dados de desempenho podem ser:

- entregas concluídas;
- número de defeitos;
- riscos ocorridos;
- problemas não resolvidos no prazo;
- entre outros.

1.1.5 Ativos de processos organizacionais

Nem sempre os modelos de divulgação de informações do projeto que o gerente de projetos (GP) gostaria de utilizar são permitidos, e aqui podemos dar o exemplo de modelos (*templates*) de comunicação. Na maioria das vezes, o GP é obrigado a utilizar os modelos-padrão da organização, mesmo que eles estejam desatualizados em comparação com as melhores práticas do mercado. Por outro lado, utilizando os modelos-padrão da companhia, evitam-se problemas de entendimento pelas partes interessadas da empresa, as quais já estão acostumadas com esses modelos.

Segundo o Guia PMBOK (2013), alguns ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Gerenciar as Comunicações são:

- políticas, padrões e procedimentos que definem as comunicações;
- tecnologias de comunicação específicas;
- meios de comunicação permitidos;
- políticas de retenção de registros;

- modelos (*templates*); e
- requisitos de segurança.

1.2 Ferramentas e técnicas

Este processo possui três ferramentas e técnicas que darão suporte ao processo Controlar as comunicações.

1.2.1 Sistemas de gerenciamento de informações

Os sistemas de gerenciamento das informações são os meios para distribuir as informações do projeto para as partes interessadas e a equipe do projeto.

Segundo Heldman (2013, p. 449), em tradução livre, “[...] sistemas de gerenciamento de informações são usados para registrar, armazenar e distribuir as informações sobre o projeto, incluindo os custos, progresso do cronograma e o desempenho da informação”.

Segundo o Guia PMBOK:

[...] alguns pacotes de software permitem que o gerente de projetos consolide os relatórios de diversos sistemas e facilitam a distribuição dos relatórios para as partes interessadas do projeto. Alguns formatos de distribuição podem ser tabelas, análise de planilhas e apresentações. (PMI, 2013, p. 306).

1.2.2 Opinião especializada

Além da habilidade de se comunicar, o gerente de projeto precisa saber ouvir. Nesse caso, deve ouvir as pessoas experientes e com conhecimento, preferencialmente, das situações de projetos anteriores e que possam ajudá-lo a avaliar o impacto das comunicações.

Sabemos que uma comunicação enviada sem o devido planejamento e respectiva revisão pode gerar transtornos incalculáveis. Segundo o PMI (2013), consultar a opinião especializada ajuda na tomada de decisões de intervenções, ações a serem tomadas, definição de responsáveis pela fala e tomada de ações, bem como o período em que será tratado.

Muitas vezes, a simples produção de um *e-mail* de comunicação pode gerar dúvidas se aquilo que está sendo escrito realmente está demonstrando a real situação do projeto ou da entrega. Na dúvida, vale uma revisão por outro membro da equipe antes do envio do *e-mail*. Esteja atento!

1.2.3 Reuniões

Uma das principais técnicas de controle das comunicações são as reuniões. São através delas que o gerente de projeto reúne as principais partes interessadas do projeto para distribuir as informações e, neste evento, é possível divulgar, analisar e receber o *feedback* direto da comunicação.

O processo Controlar as Comunicações requer a discussão e o diálogo com a equipe do projeto para determinar a maneira mais apropriada de atualizar e comunicar o desempenho e responder às solicitações de informações das partes interessadas (PMI, 2013, p. 307).

Segundo Heldman (2013), em tradução livre, uma das reuniões mais importantes que o gerente de projeto conduzirá será a reunião de revisão do acompanhamento do projeto (*status review meeting*), através da qual serão apresentadas as atualizações das informações sobre o andamento do projeto. Essa reunião pode acontecer entre o gerente de projeto e seu time, gerente de projeto e partes interessadas, gerente de projeto e os usuários e clientes.

1.3 Saídas

O processo Controlar as Comunicações possui cinco saídas, as quais veremos a seguir.

1.3.1 Informações sobre o desempenho do trabalho

Note que, como entrada desse processo, temos os “dados” de desempenho do trabalho, que devem ser analisados e posteriormente processados para gerar as “informações” sobre o desempenho do trabalho, gerando as informações do andamento do projeto, criando indicadores do andamento do projeto, dentre tantos outros que serão comunicados, conforme o plano de gerenciamento das comunicações.

1.3.2 Solicitações de mudança

Já falamos que determinadas informações, passadas através das comunicações, podem gerar solicitações de mudanças. Segundo Gonçalves (2014, p. 156), “[...] a eventual solicitação de mudança descreve a necessidade e sua implementação é gerenciada conforme o controle integrado de mudança definido para o projeto”.

Segundo Heldman (2013, p. 451), em tradução livre, as solicitações de mudanças surgem como resultado de ações tomadas para corrigir problemas, modificar escopo, cronograma, orçamento, ou outros itens do projeto. Essas ações e decisões são tomadas como resultado da revisão as informações de desempenho do projeto.

Como visto no início desta aula, além de registrar a solicitação de mudança, é importante manter um registro histórico de todas as mudanças solicitadas, aprovadas e rejeitadas do projeto, até mesmo, para manter uma base de lições aprendidas do projeto.

Para o PMI (2013, p. 307-308), as solicitações de mudanças são processadas pelo processo “realizar o controle integrado de mudanças” e podem resultar em:

- estimativas de custos novas ou revisadas, sequência de atividades, datas de cronograma, requisitos de recursos e análise de alternativas de resposta aos riscos;
- ajustes no plano de gerenciamento do projeto e documentos;
- recomendações de ações corretivas, que possam realinhar o desempenho futuro esperado do projeto com o plano de gerenciamento do projeto; e
- recomendações de ações preventivas, que possam reduzir a probabilidade de ocorrência de um desempenho negativo futuro para o projeto.

1.3.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto agrupa os demais planos auxiliares de gerenciamento, entre eles, o plano de gerenciamento das comunicações. O plano do projeto registra a linha de base do projeto e, segundo o Guia PMBOK (2013, p. 302), “[...] a linha de base de medição do desempenho é um plano aprovado do trabalho do projeto, em relação ao qual, a execução do projeto é comparada e os desvios são medidos, para controle gerencial”.

Os desvios identificados e comunicados durante o projeto podem provocar uma revisão do planejamento do projeto, ocasionando, então, a atualização no plano de gerenciamento do projeto. Outros componentes do plano de gerenciamento do projeto que podem sofrer atualizações são, por exemplo, o plano de gerenciamento dos recursos humanos e das partes interessadas.

1.3.4 Atualizações nos documentos do projeto

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 308) os dados dos documentos que podem sofrer atualizações são:

- previsões;
- relatórios de desempenho; e
- registro das questões.

1.3.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais também são entradas desse processo e podem ajudar o gerente de projetos com as lições aprendidas, modelos de comunicação utilizados

pela companhia, dentre outros, porém, podem sofrer atualizações ao serem utilizados em um projeto.

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 308), os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem formatos de relatórios e documentação das lições aprendidas, mas não estão limitados a isto.



As lições aprendidas devem ser documentadas e distribuídas para que façam parte do banco de dados históricos, tanto do projeto quanto da organização executora (PMI, 2013, p. 302).

Considerações finais

Muito bem! Chegamos ao final desta aula. Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados até aqui.

Sugere-se que você faça uma busca na internet sobre modelos de registro de mudanças para auxiliá-lo com ideias de melhorias para seu documento. Não existe o modelo correto, mas sim aquele que melhor se adeque às necessidades do seu projeto, porém, tente seguir as informações mínimas descritas nesta aula.

Bons estudos! Até a próxima.

Referências

GONÇALVES, José Abranches. **Gerenciamento das Comunicações em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

HELDMAN, Kim. **PMP – Project management professional exam study guide**. 7. ed. Indianápolis: Sybex, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.