

# Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas

## Aula 03

- **Processo 10.1**
- **Planejar o Gerenciamento das Comunicações**

### Objetivos Específicos

- Entender o propósito, as características e os resultados dos processos.
- Conhecer as entradas, ferramentas e técnicas, e saídas do processo.

### Temas

Introdução

1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações

Considerações finais

Referências

## Introdução

No decorrer desta disciplina, veremos conceitos e definições relacionados ao processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações tomando como base o Guia PMBOK® e outras referências bibliográficas.

O planejamento das comunicações normalmente é definido logo no início do projeto, às vezes até junto com o plano de gerenciamento do projeto; pois, nesse momento, é necessário definir quais informações precisarão ser comunicadas, para quem elas serão enviadas, por qual meio de comunicação, com que frequência, além de outras variáveis que veremos a seguir.

Esperamos que, ao final desta aula, você possa:

- Entender o processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações;
- Criar o plano de gerenciamento das comunicações.

## 1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações

O processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações, em destaque na figura a seguir, é o primeiro processo da área de conhecimento de gerenciamento das comunicações do projeto. Segundo o Guia PMBOK®, o processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações é “[...] o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis” (PMI, 2013, p. 393).

Figura 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos *versus* 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 PMI (2013, p. 61).

Com o advento das tecnologias de comunicação, a divulgação de informações está cada vez mais rápida; porém, nem sempre elas são passadas para as pessoas corretas e da maneira correta. Para que possamos comunicar uma informação de maneira eficaz e eficiente, é necessário planejar. É isso que propõe esse processo, por meio de suas ferramentas e técnicas, tendo como principal saída o Plano de Gerenciamento das Comunicações.

A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, as quais podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou o resultado do projeto (PMI, 2013, p. 287).



### Importante

Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias (PMI, 2013, p. 290).

Segundo Gonçalves (2014, p. 10), “[...] aspectos como a lista e documentos do projeto, o local onde armazená-los, os modelos ou *templates* a utilizar, entre outros, são planejados como parte do plano de gerenciamento das comunicações do projeto”.

Conforme aponta Heldman (2013, p. 226), em tradução livre:

[...] o processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações envolve determinar as necessidades de comunicações das partes interessadas definindo os tipos de informações necessárias, o formato para comunicar a informação, a frequência da distribuição, e para quem prepará-la. Tudo isso é documentado no plano de gerenciamento das comunicações que é saída deste processo.

Atenção à seguinte passagem de caso: você foi contratado para gerenciar um projeto para uma empresa multinacional americana; no entanto, esse projeto já estava em andamento quando você assumiu. Na primeira quinzena de trabalho, você foi solicitado para criar o relatório de progresso do projeto e, conseqüentemente, deverá comunicá-lo. Em uma situação como essa, o que você faria para buscar as informações para preparar esse relatório?

Por ser um bom gerente de projetos, certamente você foi pesquisar, junto ao responsável do escritório de projetos (PMO), onde você poderia encontrar o Plano de Gerenciamento das Comunicações. Sabemos muito bem que nesse documento você encontrará, pelo menos, informações sobre o público que deve receber o relatório, por qual meio de comunicação deve enviá-lo, em qual língua deve ser produzido o relatório etc.

Para preparar um plano de gerenciamento das comunicações, é muito importante entendermos as ferramentas e técnicas desse processo; mas, antes disso, o Guia PMBOK® sugere alguns itens importantes que certamente ajudarão você a elaborar o plano de gerenciamento das comunicações (PMI, 2013, p. 290), tais como:

- Quem precisa de quais informações e quem está autorizado a acessar tais informações.
- Quando as informações serão necessárias.
- Onde as informações devem ser armazenadas.
- O formato em que as informações devem ser armazenadas.
- Como as informações podem ser recuperadas.
- Se o fuso horário, as barreiras linguísticas e as considerações multiculturais devem ser levados em consideração.

Vale ressaltar que o PMBOK® é um guia, portanto, para cada caso, você analisará quais são as melhores informações para compor o plano de comunicações.

## 1.1 Entradas

A seguir, são detalhadas as entradas do processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações.

### 1.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento das comunicações é um plano auxiliar do plano de gerenciamento do projeto, e normalmente ambos são desenvolvidos logo no início do projeto; afinal, mesmo durante o planejamento inicial do projeto, informações precisam ser comunicadas. E o plano de gerenciamento do projeto fornece informações acerca de como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado, além de fornecer informações importantes sobre restrições e premissas iniciais.

### 1.1.2 Registro das partes interessadas

É um importantíssimo documento, que dará suporte para você identificar as partes interessadas, a classificação e as necessidades de informações do projeto. Por meio desse documento, é possível identificar o poder, a influência, o impacto, dentre outras informações que permitirão identificar quais tipos de informações podem ser divulgadas para cada parte interessada.

### 1.1.3 Fatores ambientais da empresa

Comunicar não é tarefa fácil, nem mesmo em projetos nacionais. Então, imagine em projetos internacionais, visto que culturas diferentes interagem entre si e há influência das estruturas organizacionais rígidas, da língua de comunicação, dentre tantos outros fatores.

Situações como essas precisam ser avaliadas durante a preparação do plano de gerenciamento das comunicações.

### 1.1.4 Ativos de processos organizacionais

As lições aprendidas e as informações históricas são particularmente importantes porque podem fornecer uma visão melhor tanto das decisões tomadas em relação a questões de comunicação quanto do resultado dessas decisões em projetos anteriores semelhantes. Podem ser usadas como orientações para planejar as atividades de comunicação para o projeto atual (PMI, 2013, p. 291).

## 1.2 Ferramentas e técnicas

Esse processo possui cinco ferramentas e técnicas poderosas que darão suporte para a preparação do plano de gerenciamento das comunicações.

### 1.2.1 Análise de requisitos das comunicações

Segundo o Guia PMBOK® (PMI, 2013, p. 291), “[...] a análise de requisitos das comunicações determina as necessidades de informações das partes interessadas do projeto”.

Segundo Gonçalves (2014, p. 151), os requisitos das comunicações são as definições “[...] de que informações disponibilizar, para quem, com que frequência e por qual meio, entre outros”. Os detalhes de cada um desses requisitos serão abordados nesta aula, nas próximas ferramentas e técnicas do Guia PMBOK®.

O PMI apresenta a seguinte fórmula para avaliar a complexidade da comunicação no projeto, que leva em consideração os canais ou caminhos de comunicação:

$$n * (n - 1) / 2$$

Onde **n** representa o número de partes interessadas.

Por exemplo: se um projeto possui 20 partes interessadas, pode ter 190 potenciais canais de comunicação. Aplicando a fórmula, temos:

$$20 * (20 - 1) / 2 = 190$$

Logo, se cada parte interessada conversar individualmente e diretamente uma com a outra, serão gerados 190 caminhos diferentes de comunicação. Assim, podemos ter uma noção da complexidade e importância de se definir um plano de comunicações, estabelecendo quem pode falar com quem e o canal de comunicação.

Para Heldman (2013, p. 227), em tradução livre, comunicar para as partes interessadas deve considerar notícias boas e ruins. Assim, você não deve carregar as partes interessadas de muitas informações, mas você deve prover informações suficientes para que as partes estejam informadas e possam tomar as decisões apropriadas.

### 1.2.2 Tecnologias de comunicações

Segundo Heldman (2013, p. 229), em tradução livre, essa técnica examina os métodos (ou as tecnologias) usados para comunicar a informação: “para”, “de”, e “através” das partes interessadas. Os métodos podem assumir diversas formas, como escritas, faladas, *e-mail*, relatórios de *status* formais, reuniões, banco de dados *online*, agendas *online*, e assim por diante.

O Guia PMBOK® (2013) elenca alguns fatores que podem afetar a escolha da tecnologia de comunicação (PMI, 2013):

- **Urgência da necessidade da informação:** dependendo do tempo previsto para a informação chegar ao seu destino, por exemplo, decidir utilizar o serviço físico dos Correios, pode não ser a melhor opção; afinal, poderá dispendar muito tempo até a entrega. Nesse caso, é muito importante considerarmos a urgência, a frequência e o formato da informação.
- **Disponibilidade de tecnologia:** atualmente, é comum utilizarmos serviços de comunicação via internet para nos comunicarmos. Por exemplo, nesse caso, precisamos avaliar se a infraestrutura de TI suporta esse serviço de comunicação via internet. Também poderíamos verificar se, além de acesso à internet, precisaríamos de uma rede privada (VPN) para ter acesso a serviços ou informações que demandam maior segurança.
- **Facilidade de uso:** garantir que as pessoas sejam treinadas e, com isso, estejam aptas a utilizarem os recursos de comunicação do projeto. Por exemplo, em um projeto que demanda mergulhos em águas profundas, o mergulhador deve estar preparado para falar utilizando os equipamentos embaixo da água.
- **Ambiente do projeto:** é necessário determinar se a equipe se reunirá e operará presencialmente ou em um ambiente virtual; se estará localizada em um ou múltiplos fusos horários; e definir o idioma padrão.
- **Sensibilidade e confidencialidade das informações:** categorizar as informações como sensível, privada, pública ou outra classificação ajuda a direcionar a divulgação da informação de maneira apropriada e a tomar as devidas medidas de segurança.

### 1.2.3 Modelos de comunicações

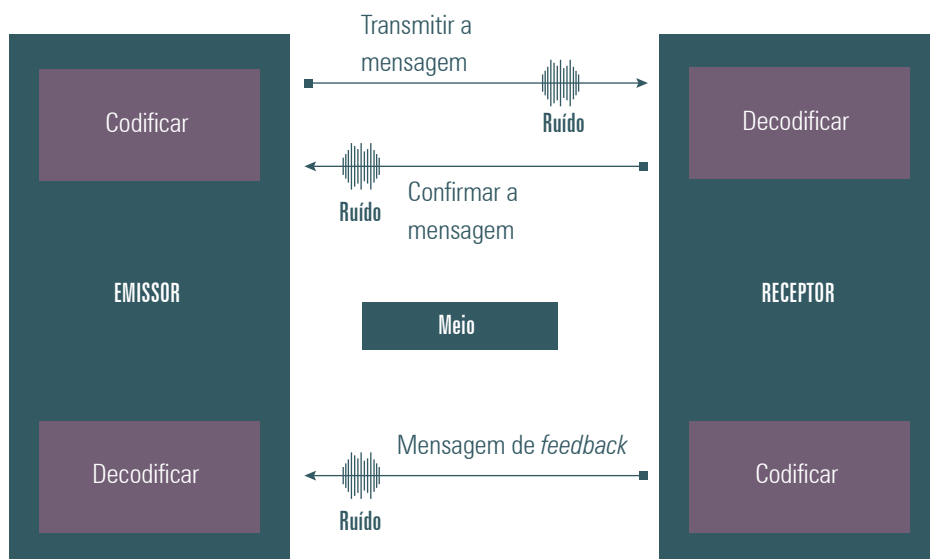
Os modelos de comunicação ditam como a informação é transmitida pelo emissor e como ela é recebida pelo receptor. Conforme o PMI (2013), a sequência de passos de um modelo de comunicação básico é:

- **Codificação:** pensamentos e ideias são convertidos em linguagem pelo emissor.

- **Transmissão da mensagem:** as informações são enviadas pelo emissor usando o canal de comunicação. No caminho, podem existir fatores (ruídos) que comprometam a transmissão.
- **Decodificação:** o receptor reconverte a mensagem em pensamentos e ideias significativas.
- **Confirmação:** o receptor, após receber a mensagem, confirma o seu recebimento, que não significa que ele concorde ou compreenda a mensagem.
- **Feedback/resposta:** assim que a mensagem for recebida, decodificada e entendida, o receptor codificará pensamentos e ideias em uma mensagem e a transmitirá ao emissor original.

A figura a seguir representa a sequência descrita anteriormente.

Figura 2 – Modelo básico de comunicação



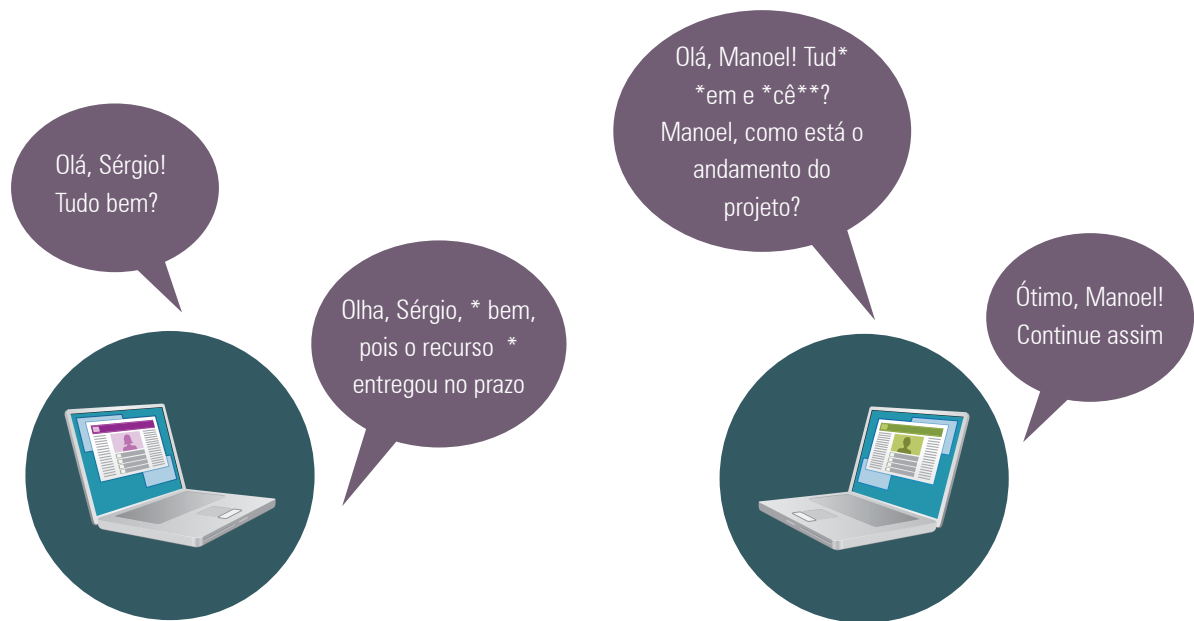
Fonte: PMI (2013, p. 294).

Provavelmente, você já utilizou ferramentas de colaboração *online* para comunicar-se com outras pessoas e, certamente, já sofreu com as interferências, por exemplo, falhas no serviço de banda larga ou problemas de transmissão de dados via VPN.

A seguir, confira uma simples reprodução de interferências em uma conversa via internet. Nesse diálogo, os asteriscos representam os ruídos.



Figura 3 – Ruídos na comunicação



Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Agora, vamos completar a segunda e a quarta frases do diálogo. As palavras sublinhadas a seguir são aquelas que sofreram interferência.

Segunda frase: Olá, Manoel! Tudo bem? E você, como vai?

Quarta frase: Olha, Sérgio, nada bem, pois o recurso não entregou no prazo.

Na segunda frase, estava quase implícito o diálogo. Já na quarta frase, o diálogo sofreu diversas interferências em palavras-chave, o que acabou prejudicando a comunicação. Ao final da conversa, Manoel ainda ganhou um elogio de Sérgio. Pronto: problema feito. O Sérgio, nem solicitou um *feedback* e encerrou a conversa.

Analisando o diálogo da Figura 3, percebemos que é fundamental verificar com cuidado os modelos e as tecnologias de comunicação que serão definidos no plano de gerenciamento das comunicações e avaliar seus possíveis impactos.



Segundo Guia PMBOK®, o emissor é responsável por transmitir e garantir que a mensagem foi recebida e entendida da maneira correta, clara e completa. O receptor é responsável por garantir que recebeu a informação corretamente e responder de forma apropriada (PMI, 2013).

### 1.2.4 Métodos de comunicação

Segundo o PMI (2013, p. 294), os métodos de comunicação “[...] são usados para compartilhar informações entre as partes interessadas do projeto”. Esses métodos podem ser classificados em:

- **Comunicação interativa:** ocorre entre duas ou mais partes que estão realizando a troca de informações multidirecional. A conversa é direta e mais fácil para garantir o entendimento entre emissor e receptor. Exemplos: reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas, videoconferências etc.
- **Comunicação ativa:** é encaminhada para destinatários específicos que precisam receber as informações. Você como receptor não precisa buscar a informação, ela chega até você. O emissor não tem garantia de que a mensagem chegou ou que foi compreendida pelo receptor. Exemplos: *e-mails*, memorandos, cartas, fax, blog, comunicados de imprensa etc.
- **Comunicação passiva:** visa a atingir grandes públicos e normalmente é colocada em locais de grande circulação. O receptor não recebe a informação diretamente, ele precisa ir buscar a fonte da informação. Exemplos: internet, *e-learning*, mural, banco de dados de lições aprendidas.



#### Importante

No dia a dia, muitas comunicações são realizadas por *e-mail*. Mas lembre-se de que, para o PMI, o *e-mail* é um meio de comunicação informal.

### 1.2.5 Reuniões

As reuniões são utilizadas para discutir assuntos de interesse geral das partes interessadas. Normalmente são realizadas fisicamente ou *online*, presencialmente ou mediante videoconferências. Possuem local, data e horário preestabelecidos. É uma boa prática registrar o assunto discutido em ata de reunião, divulgando as informações aos interessados depois de finalizado o encontro.

## 1.3 Saídas

Esse processo possui duas saídas. A principal delas é o plano de gerenciamento das comunicações.

### 1.3.1 Plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações deve possuir informações claras e objetivas para que a comunicação possa ser eficaz e eficiente.

Segundo o PMI (2013, p. 296), há diversas informações que um plano de gerenciamento das comunicações deve ter. A seguir, estão listadas as mais comumente utilizadas. Sugerimos que você leia a página 296 do Guia PMBOK® para conhecer a lista completa.

- Requisitos de comunicações das partes interessadas.
- Informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes.
- Intervalo de tempo e frequência de distribuição.
- Pessoa responsável por comunicar as informações.
- Pessoas ou grupos que receberão as informações.
- Métodos ou tecnologias usados para transmitir as informações.
- Método para atualizar o plano de gerenciamento das comunicações.

Mais importante do que definirmos os campos a serem preenchidos no plano de comunicações é sabermos o que devemos comunicar.

Segundo Heldman (2013), os tipos de informações mais comuns são: situação (*status*) do projeto (custo, tempo, escopo, qualidade), acompanhamento do escopo, solicitações de mudanças aprovadas, riscos e ações mitigatórias, desempenho do projeto, entregas.

Também é possível inserir outras informações, como a reunião de *Kickoff* (início do projeto), reuniões periódicas do comitê de mudanças, reuniões de lições aprendidas, reunião de encerramento de fase ou projeto, entre outras.

A tabela a seguir apresenta um exemplo de plano de gerenciamento das comunicações.

Tabela 1 – Plano de Gerenciamento das Comunicações simplificado

Mensagem	<i>Kickoff Meeting</i>	Comunicação do desempenho do projeto
Conteúdo da Mensagem	Apresentação do planejamento do projeto, a fim de reforçar o comprometimento da parte interessada	Descreve o andamento do projeto, o progresso do cronograma, as atividades que foram efetuadas, as que estão em andamento e as futuras, além do orçamento previsto <i>versus</i> o que foi realizado e os principais riscos, problemas e prazos/custos
Comunicador	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Público-alvo	Principais partes interessadas	Patrocinador Cliente
Frequência	Apenas uma vez Data: (antes do início da execução do projeto) Horário: 14h Local: Sala de reunião nº 10 Duração prevista: 2h	Quinzenal Data: Na primeira quinta-feira do mês e duas semanas após a primeira reunião Horário: 14h Local: Sala de reunião nº 10 Duração prevista: 1h
Canal (meio)	Convocação por correio eletrônico ( <i>e-mail</i> ) Reunião presencial	Convocação por correio eletrônico ( <i>e-mail</i> ) Reunião presencial
Documentos	<i>Slide</i> (modelo de apresentação do <i>Kickoff</i> ) Ata de reunião (modelo de ata de reunião)	Ata de reunião (modelo de ata de reunião) Relatório de desempenho do projeto (modelo de relatório de desempenho)

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Caso seu projeto preveja um portal de intranet ou mural físico na sala do projeto onde algumas informações serão publicadas para que as partes interessadas possam buscá-las, não se esqueça de mencionar esses detalhes no seu plano de gerenciamento das comunicações.

O Guia PMBOK® orienta que diretrizes e modelos de reuniões com a equipe, reuniões eletrônicas e mensagens de *e-mail* podem ser incluídas no seu plano (PMI, 2013).

### 1.3.2 Atualizações nos documentos do projeto

O PMI (2013, p. 297) elenca os seguintes documentos que podem sofrer atualizações, não se limitando a:

- Cronograma do projeto.
- Registro das partes interessadas.

Esses são os documentos mais diretamente afetados, pois estão mais envolvidos com o processo de comunicação. O cronograma orienta a situação geral do projeto e o registro das partes interessadas, pois é a fonte para identificação das pessoas (ou do grupo de pessoas) que serão comunicadas e de suas necessidades. Quando elaboramos o plano de comunicações, geralmente surge a necessidade de complementar algumas informações no registro das partes interessadas.

## Considerações finais

Ao final desta etapa, é interessante que você leia os capítulos 10 e 10.1 do Guia PMBOK®, para reforçar os conceitos passados. Essa leitura irá ajudá-lo a preparar o Plano de Gerenciamento das Comunicações.

Sugerimos, também, que você faça uma busca na internet sobre modelos de plano de gerenciamento das comunicações, o que irá auxiliá-lo com ideias de melhorias para seu plano. Mas, preste atenção, procure *sites* especializados no assunto que façam menção à quinta edição do Guia PMBOK®.

Ótimo trabalho! Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados 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.