

Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas

Aula 04

Processo 10.2 – Gerenciar as 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 Gerenciar as comunicações
Considerações finais
Referências

Introdução

No decorrer desta disciplina, veremos os conceitos e as definições relacionados ao processo Gerenciar as Comunicações tomando como base o Guia PMBOK® (PMI, 2013) e outras referências bibliográficas.

É através deste processo que você colocará em prática todo o seu conhecimento e suas habilidades de comunicação. Segundo Heldman (2013), o gerente de projeto gasta em torno de 90% do seu tempo comunicando-se de diversas maneiras.

Uma vez que o plano de comunicação do projeto já foi preparado, chegou o momento de colocá-lo em prática. Veremos isso através do processo Gerenciar as Comunicações.

Espera-se que ao final desta aula, você possa:

- Entender o processo Gerenciar as Comunicações;
- Criar o documento de solicitação de mudança.

1 Gerenciar as comunicações

O processo Gerenciar das Comunicações, em destaque na figura a seguir, é o segundo processo da área de conhecimento de gerenciamento das comunicações do projeto. O Guia PMBOK® afirma que: “[...] o processo Gerenciar as Comunicações é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações” (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: Adaptado de PMI (2013, p. 61).

A Figura 1 mostra que esse processo faz parte do grupo de processos de execução; portanto, uma vez que o plano de comunicação do projeto tenha sido preparado, chegou o momento de colocá-lo em prática. Segundo Heldman (2013, p. 410), em tradução livre, “[...] uma das primeiras funções deste processo é distribuir a informação do projeto para as partes interessadas em tempo hábil. Essas informações podem ser: relatório de desempenho do projeto (*status report*), reuniões do projeto, reuniões de revisões, e assim por diante”.

Para o PMI (2013), esse processo vai além da distribuição das informações, pois preocupa-se em saber se as informações estão sendo geradas de maneira correta, se elas estão chegando aos destinatários e, principalmente, se estão sendo compreendidas. Por meio desse processo, você colocará em prática todo o seu conhecimento e suas habilidades de comunicação. Além disso, o gerente de projeto gasta em torno de 90% do seu tempo comunicando-se de diversas maneiras (HELDMAN, 2013).

Para que seja feita uma comunicação eficaz, o Guia PMBOK® elenca algumas técnicas e considerações:

- **Modelos de emissor-receptor:** comunicar é importante; porém, é preciso receber o retorno da recepção dessa comunicação (*feedback*), garantir que a comunicação foi

recebida e compreendida.

- **Escolha dos meios de comunicação:** geralmente, a escolha do meio de comunicação já está definida no plano de gerenciamento de comunicações; entretanto, às vezes, é necessário sair um pouco do planejamento e complementar a comunicação por outros meios, sejam eles conversas informais, *e-mail* etc.
- **Estilo de redação:** uso adequado da voz ativa ou passiva, estrutura das frases e escolha das palavras. É importante que você identifique o público que será comunicado, utilizando palavras adequadas para atingir diretamente esse grupo.
- **Técnicas de gerenciamento de reuniões:** preparar a agenda da reunião, convocar somente as pessoas necessárias, definir horário de início e fim, garantir o local da reunião, quando for realizada em local físico, ou garantir a infraestrutura necessária, se ocorrer de forma *online*.
- **Técnicas de apresentação:** utilizar recursos visuais adequados ao público-alvo. Atenção à expressão corporal e ao tom de voz utilizado. Movimente-se para chamar atenção da plateia e, assim, evitar o famoso “soninho” durante a reunião.
- **Técnicas de facilitação:** quando necessário, fazer perguntas, solicitando a participação das pessoas, obtenção de consenso e superação de obstáculos.
- **Técnicas de escuta:** escutar ativamente (confirmar o recebimento, esclarecer e confirmar o entendimento) e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão. Mostre-se interessado quando alguém estiver falando com você. Olhe nos olhos do interlocutor e, principalmente, repita brevemente a informação recebida e confirme o entendimento (PMI, 2013).

Segundo Gonçalves (2014, p. 151), “[...] as informações do projeto são distribuídas para criar conscientização em cada uma das partes interessadas sobre o que está acontecendo no projeto”.



Produza as mensagens de maneira o mais simples possível para expor seu ponto de vista. Evite complicar as mensagens com detalhes desnecessários e jargões técnicos que outras pessoas podem não entender (HELDMAN, 2013, p. 412).

A distribuição das informações sobre o trabalho do projeto pode afetar cada uma das partes interessadas que tiver acesso a elas. Inevitavelmente, cada uma avaliará as notícias do projeto em relação às suas expectativas. A avaliação pode resultar na satisfação, ou não, dos seus interesses e necessidades em relação ao projeto e ao que ele está produzindo (GONÇALVES, 2014, p. 154).

Analisando o parágrafo anterior, percebemos que a informação deve ser bem preparada e planejada antes da sua divulgação, pois poderá ser interpretada de diversas maneiras. Independentemente de como a informação será interpretada pelas partes interessadas, estas poderão trazer, ou não, algum tipo de modificação no projeto. E, se aparecer alguma necessidade de alteração, esta deve vir formalizada por meio de solicitação de mudança.

Imagine que o gerente de projetos divulgou o relatório de acompanhamento do projeto (*status report*). Nesse relatório, alguns indicadores de prazo relatavam que o projeto estava propenso a sofrer um atraso caso continuasse no ritmo atual. O patrocinador do projeto, as principais partes interessadas e o gerente do projeto analisaram o caso e resolveram retirar do escopo do projeto alguns requisitos menos importantes, dando prioridade aos itens mais críticos, propondo, assim, trazer o projeto novamente para dentro do cronograma estabelecido.

A decisão de diminuir o escopo do projeto precisa ser formalizada e assinada, pelo menos, pelo gerente e pelo patrocinador do projeto, por meio de um documento de solicitação de mudanças (SM), pois proporcionará um replanejamento do projeto e que precisa ser aprovado.

Todo o processo de solicitação, avaliação de impacto, aprovação, implementação da mudança e a verificação pós-implantação da mudança seguirá o fluxo de processo de mudanças, o qual foi definido no plano de gerenciamento do projeto e será monitorado pelo processo Realizar o controle integrado de mudanças.

Uma Solicitação de Mudança (SM) deve possuir informações mínimas para que o Comitê de Controle de Mudanças do Projeto (CCM) possa avaliá-la e tomar a decisão final, que pode ser a aprovação ou rejeição da SM.

Para documentar uma Solicitação de Mudança, é necessário descrever algumas informações, tais como:

- Identificação do projeto e da mudança, que pode conter: o código ou nome do projeto, a data da solicitação da mudança, o número da SM e o nome do solicitante.
- Classificar a mudança, como exemplo: Emergencial, Normal ou Menor. Lembre-se de explicar o significado de cada classe quando usá-la. Nesse caso, a classificação Emergencial é utilizada em casos de legislação, situações que param o trabalho do projeto sem que exista saída alternativa.

- Descrição da mudança solicitada.
- Descrição da justificativa da mudança solicitada.
- Descrição dos possíveis impactos em escopo, tempo, custo, qualidade, comunicações e outras áreas que entender necessário.
- Reservar uma área para a decisão final do Comitê de Controle de Mudanças (CCM) para saber se a mudança foi aprovada ou rejeitada.
- Descrição da justificativa sobre a decisão final do CCM.
- Reservar um local para a assinatura dos responsáveis pelo projeto, o gerente e o patrocinador do projeto, pelo menos.



Quando falamos em descrever o impacto da mudança, em princípio, vem à nossa mente qualquer coisa ruim para o projeto, mas precisamos considerar que o impacto também pode ser benéfico ao projeto. Em alguns casos, uma mudança pode causar o aumento de custos ao projeto; por outro lado, ela poderá proporcionar um benefício maior às partes interessadas do projeto depois de sua implantação, compensando o custo envolvido.

As solicitações de mudanças também são passíveis de comunicação às partes interessadas. Elas podem e devem fazer parte do relatório de acompanhamento do projeto ou, então, de relatórios específicos gerenciados pelo CCM.

Nesta seção estudamos que, para comunicar as informações do projeto, você precisa analisá-las e prepará-las muito bem antes de divulgá-las. No plano de gerenciamento das comunicações, você planejou, por exemplo, como divulgar os principais relatórios do projeto. Nesse processo, você precisará “colocar a mão na massa” e preparar relatórios, para posteriormente divulgá-los. Portanto, precisamos entender as entradas, ferramentas e técnicas desse processo para adquirir conhecimento para preparar essas informações.

1.1 Entradas

Esse processo possui quatro entradas essenciais para a preparação e divulgação das informações do projeto.

1.1.1 Plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações é o documento onde você planejou as comunicações que serão realizadas no projeto. Ele informa como elas serão estruturadas, divulgadas, monitoradas e controladas, ou seja, expõe o que é necessário para divulgar as informações contidas nesse documento.

1.1.2 Relatórios de desempenho do trabalho

Em outros relatórios de desempenho do trabalho já produzidos, você coletará alguns dos dados necessários para preparar as comunicações do projeto. Nesses relatórios, você obterá informações de desempenho da equipe do projeto e também do progresso do projeto, o que será comunicado de maneira apropriada.

1.1.3 Fatores ambientais da empresa

Para o PMI (2013), os fatores ambientais da empresa, tais como cultura e estrutura organizacional, normas e legislações, e sistema de informações de gerenciamento do projeto, podem influenciar o processo Gerenciar as Comunicações.

1.1.4 Ativos de processos organizacionais

Nem sempre os modelos de divulgação de informações do projeto que o gerente de projetos gostaria de utilizar são permitidos, e aqui podemos dar o exemplo de modelos (*templates*) de comunicação. Na maioria das vezes, o gerente é obrigado a utilizar os modelos-padrão da organização, mesmo que eles estejam desatualizados em comparação às 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.

O PMI (2013) cita alguns ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Gerenciar as Comunicações. São eles:

- políticas, procedimentos, processos e diretrizes relativos ao gerenciamento das comunicações;
- modelos (*templates*);
- informações históricas e lições aprendidas.

1.2 Ferramentas e técnicas

Esse processo possui cinco ferramentas e técnicas poderosas que darão suporte à preparação do plano de gerenciamento das comunicações:

- tecnologias de comunicações;
- modelos de comunicações;
- métodos de comunicações;
- sistemas de gerenciamento de informações;
- relatórios de desempenho.

As três primeiras você já detalhou no seu plano de gerenciamento das comunicações; por isso, não daremos ênfase a elas nesta aula. Conheceremos um pouco mais sobre as duas últimas, a seguir.

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.

Conforme o Guia PMBOK®, as informações do projeto são gerenciadas e distribuídas por várias ferramentas, incluindo:

- **Documentos impressos:** cartas, memorandos, relatórios e comunicados à imprensa;
- **Comunicações eletrônicas:** *e-mail*, fax, correio de voz, telefone, vídeo conferência, webconferência, websites e publicação na web;
- **Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos:** interface da web para software de agendamento e gerenciamento de projetos, software de apoio a reuniões e escritórios virtuais, portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho. (PMI, 2013, p. 300).

Ainda sobre as ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos, muitas grandes empresas utilizam seus sistemas de gestão empresarial, ou ERP (Enterprise Resource Planning), para monitorar e gerenciar principalmente os custos planejados e realizados dos projetos e, também, como ferramenta de coleta e divulgação de informações confidenciais para um fórum restrito de pessoas.

1.2.2 Relatórios de desempenho

Segundo o Guia PMBOK®:

[...] relatar o desempenho é a ação de coletar e distribuir informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. Relatar o desempenho envolve a coleta e a análise periódica da linha de base em relação aos dados reais para entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto, assim como para prever os resultados do projeto. (PMI, 2013, p. 301).

O relatório de desempenho é elaborado conforme o público-alvo. Por exemplo, a informação para a equipe do projeto pode ser disponibilizada por meio de uma planilha eletrônica ou através do *software* de gerenciamento de projeto. Já para o comitê executivo do projeto, a informação será mais elaborada e abrangente, de maneira mais resumida e objetiva. O uso da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) como ferramenta de comunicação do projeto também pode ser avaliada pelo gerente de projeto.

Normalmente os relatórios de desempenho do projeto são produzidos com o uso de *softwares* de apresentação, utilizando *slides*. Segundo o PMI (2013, p. 301), “[...] os relatórios mais simples podem mostrar informações de desempenho, como o percentual completo, ou painéis de indicadores da situação de cada área (ou seja, escopo, cronograma, custo e qualidade)”.

Para o mesmo instituto, os relatórios mais elaborados podem incluir: (i) análise do desempenho anterior; (ii) análise de previsões do projeto – incluindo tempo e custo; (iii) situação atual dos riscos e questões; (iv) trabalho concluído no período; (v) trabalho a ser concluído; (vi) resumo das mudanças aprovadas; e (vii) outras informações relevantes.

1.3 Saídas

O processo Gerenciar as Comunicações possui quatro saídas, que veremos a seguir.

1.3.1 Comunicações do projeto

Caracteriza-se pelo ato de criar, distribuir as informações do projeto e garantir que foram recebidas e compreendidas. A distribuição das informações seguirá o plano de gerenciamento das comunicações.

Segundo o PMI (2013, p. 301), “[...] as comunicações do projeto podem incluir, mas não estão limitadas a: relatórios de desempenho, situação das entregas, progresso do cronograma e custos incorridos”.

A preparação das informações a serem divulgadas analisa a linha de base do projeto e os dados de desempenho do projeto.

1.3.2 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto agrupa os demais planos auxiliares de gerenciamento, como o plano de gerenciamento das comunicações. O plano do projeto registra a linha de base do projeto; uma vez que “[...] 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” (PMI, 2013, p. 302).

Os desvios identificados durante o projeto podem ocasionar uma revisão do planejamento do projeto, ocasionando, então, a atualização no plano de gerenciamento do projeto.

1.3.3 Atualizações nos documentos do projeto

O Guia PMBOK® cita os documentos que podem sofrer atualizações (PMI, 2013, p. 302):

- Registro das questões;
- Cronograma do projeto;
- Requisitos de recursos financeiros do projeto.

1.3.4 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais também são entradas desse processo e podem ajudar o gerente de projetos com lições aprendidas, modelos de comunicação utilizados pela companhia, dentre outros; todavia, quando utilizados em um projeto, podem sofrer atualizações.

O PMI (2013) cita que seis ativos que podem ser atualizados:

- **Notificações das partes interessadas:** é a comunicação das informações às partes interessadas sobre questões resolvidas, mudanças aprovadas, atualizações no andamento do projeto.
- **Relatórios do projeto:** relatórios formais e informais que relatam o andamento do projeto, lições aprendidas, relatórios de encerramento do projeto, registro de questões e outros.
- **Apresentações do projeto:** as informações são apresentadas segundo o método

definido, de modo formal ou informal às partes interessadas, conforme o público estabelecido.

- **Registros do projeto:** são anotações ou arquivos do projeto. Podem ser registradas em diários de bordo ou em qualquer outra ferramenta eletrônica ou não. Os membros da equipe também podem manter os seus registros.
- **Feedback das partes interessadas:** as informações recebidas das partes interessadas em relação às operações do projeto são distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto.
- **Documentação de lições aprendidas:** representam experiências e conhecimentos obtidos no decorrer do projeto que são documentados, como as causas dos problemas, o motivo que levou à determinada correção e outros tipos de lições aprendidas sobre o gerenciamento das comunicações.



Importante

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

Segundo Heldman (2013, p. 416), em tradução livre, “[...] as reuniões de lições aprendidas deveriam ser conduzidas no final das fases do projeto e, no mínimo, no final do projeto. Membros do projeto, partes interessadas, fornecedores e outros envolvidos no projeto deveriam participar dessa reunião”.

Considerações finais

Muito bem! Chegamos ao final desta aula.

Sugerimos que você faça uma busca na internet sobre modelos de solicitações de mudança em projeto para conhecer ideias de melhorias para seu documento. Não existe um modelo correto, mas sim aquele que melhor se adéqua às necessidades do seu projeto; porém, procure sempre seguir as informações mínimas descritas nesta aula.

Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados até aqui. 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.