

Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas

Aula 08

Integridade das linhas de base do gerenciamento das comunicações e das partes interessadas do projeto

Objetivos Específicos

- Reconhecer a integração entre os processos do Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas em projetos.

Temas

Introdução

- 1 Resumindo os processos de gerenciamento das comunicações
- 2 Resumindo os processos de gerenciamento das partes interessadas
- 3 A integração comunicação **versus** partes interessadas
- 4 Revisando os documentos do seu projeto

Considerações finais

Referências

Introdução

Nesta aula, faremos um breve resumo dos processos do gerenciamento das comunicações e das partes interessadas, estudaremos a ligação entre essas áreas e orientaremos como realizar a revisão dos documentos produzidos até o momento.

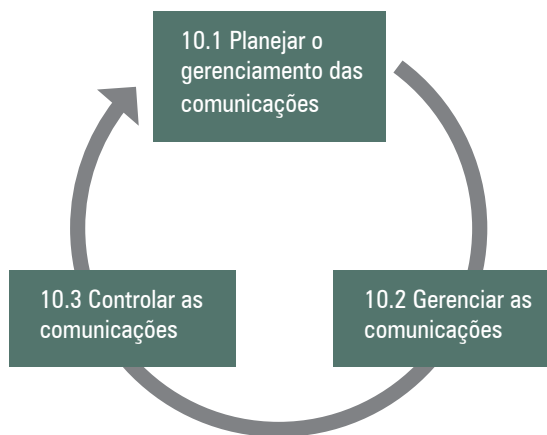
E então, preparado? Vamos começar.

Bons estudos!

1 Resumindo os processos de gerenciamento das comunicações

O Guia PMBOK divide a área de conhecimento do gerenciamento das comunicações em três processos, conforme ilustra a figura a seguir. Note que os processos se relacionam não necessariamente na ordem apresentada na figura, pois a flecha representa uma integração entre esses processos. Há um ciclo evolutivo e interativo no decorrer do projeto.

Figura 1 – Os processos de gerenciamento das comunicações



Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Quando detalhamos o processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações, objetivamos descrever as estratégias de comunicação, definido os tipos de informações necessárias, os formatos para comunicar as informações, a frequência etc. Para isso, utilizamos as ferramentas e técnicas apropriadas para que as comunicações possam ser eficientes e eficazes às partes interessadas.

Depois que o projeto é iniciado e os dados de desempenho do trabalho podem ser coletados, passamos, então, a executar o processo Gerenciar as Comunicações. Esse processo visa a colocar em prática o plano de gerenciamento das comunicações, coletando, processando os dados do trabalho, transformando-os em informações gerenciais para, posteriormente, comunicar às partes interessadas.

Uma vez que as comunicações foram divulgadas, é necessário monitorá-las e controlá-las. Isso deve ser feito pelo processo Controlar as Comunicações, uma vez que esse processo verifica se as informações estão sendo gerenciadas conforme o planejamento. E em casos de desvios, é possível realizar os devidos ajustes.

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 um melhor entendimento ou, então, solicita novos requisitos para compor a informação.

Nesse sentido, mediante a interação com as partes interessadas, surgem as inevitáveis solicitações de mudanças ou, então, questões que demandam algum tipo de empenho específico para respondê-las, e isso também precisa ser controlado. O registro das mudanças do projeto – além de manter o histórico de solicitações de mudanças do projeto – pode ser uma fonte de dados para gerar informações de desempenho do projeto.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), algumas habilidades de comunicação para o gerenciamento geral do projeto e também da comunicação são requeridas, por exemplo:

- escutar ativamente e de modo eficaz;
- perguntar, discutindo ideias e situações para assegurar um entendimento melhor;
- definir e administrar as expectativas;
- persuadir uma pessoa, equipe ou organização a executar uma ação;
- motivar para encorajar ou reassegurar;
- negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- solucionar conflitos para evitar impactos negativos.

O Guia PMBOK (PMI, 2013) apresenta algumas dimensões da comunicação:

- interna (dentro do projeto) e externa (clientes, fornecedores, outros projetos, organizações, público etc.);
- formal (relatórios, minutas, instruções) e informal (*e-mail*, memorando, discussões *ad hoc*);
- vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas);

- oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais);
- escrita (palavra escrita) e oral (palavra falada);
- verbal (inflexões da voz) e não verbal (linguagem corporal).



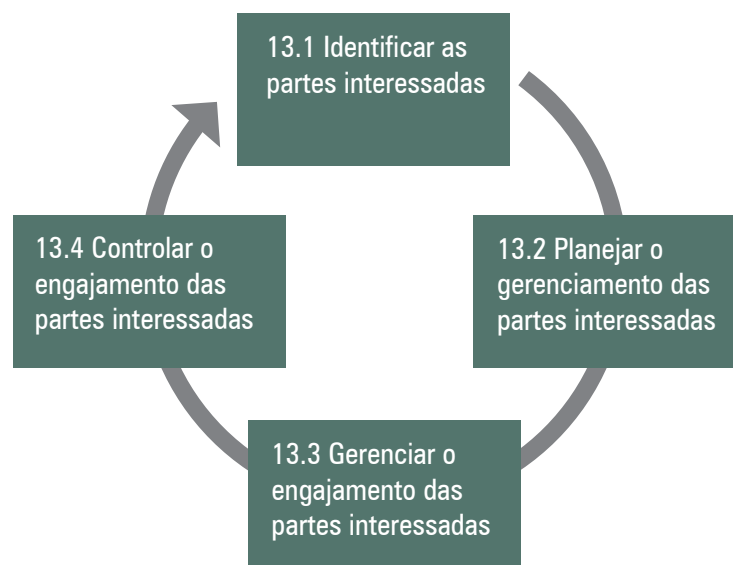
Importante

No dia a dia de trabalho com um projeto, muitas comunicações são realizadas através de *e-mail*. Entretanto, lembre-se de que, para o PMI, o *e-mail* é um meio de comunicação informal.

2 Resumindo os processos de gerenciamento das partes interessadas

O Guia PMBOK divide a área de conhecimento do gerenciamento das partes interessadas no projeto em quatro processos, conforme apresenta a Figura 2. Os processos se relacionam não necessariamente na ordem apresentada na figura, porque a flecha representa a integração dos processos, mostrando um ciclo evolutivo e interativo no decorrer do projeto.

Figura 2 – Os processos de gerenciamento das partes interessadas no projeto



Fonte: Elaborada pelo autor (2015)

Quando detalhamos o processo Identificar as Partes Interessadas no Projeto, tínhamos o objetivo de identificar todas as pessoas ou grupos que poderiam impactar ou serem impactados pelo projeto, além de classificá-los pelo seu nível de interesse, poder, influência, engajamento e outras informações necessárias à gestão do projeto.

Em seguida, passamos a planejar as estratégias para o seu gerenciamento e também o engajamento dessas partes interessadas. E analisando suas necessidades e interesses, criamos estratégias para o seu engajamento.

Como andamento do projeto, quando atividades de comunicações já estavam desenvolvidas, o gerente de projetos passou a executar o plano de gerenciamento das partes interessadas. A prática foi aplicada pelo processo Gerenciar o Engajamento das Partes interessadas e, através das comunicações com essas partes interessadas, foi possível identificar se o planejamento estava sendo cumprido e se eram atendidas as necessidades das partes interessadas.

Assim, por meio do gerenciamento do engajamento das partes interessadas, vimos que é possível o aparecimento de questões e solicitações de mudanças, as quais implicam ajustes nos planos de gerenciamento do projeto e também nos documentos do projeto.

O processo de Controlar o Engajamento das Partes Interessadas permite que você monitore se as estratégias que foram planejadas e implementadas são realmente efetivas. Além disso, possibilita verificar e analisar o relacionamento das partes interessadas durante o andamento do projeto.

Da mesma forma que falamos no gerenciamento das comunicações, pela interação com as partes interessadas surgem as inevitáveis solicitações de mudanças e questões que demandam algum tipo de empenho específico para respondê-las. Isso também precisa ser controlado. Tomando como base o registro das mudanças e o registro das questões, você poderá criar indicadores de controle para o projeto e utilizá-los para fazer parte do relatório de acompanhamento do projeto (*status report*).



Importante

Manter as partes interessadas engajadas vai ajudar o sucesso geral do projeto, pois irá ajudá-lo a gerenciar com eficiência os processos no decorrer do projeto. Vai também ajudar suas partes interessadas a manterem-se atualizadas sobre as questões e o *status* de como o projeto evolui, para que as partes interessadas possam tomar as decisões informadas (HELDMAN, 2013, p. 462).

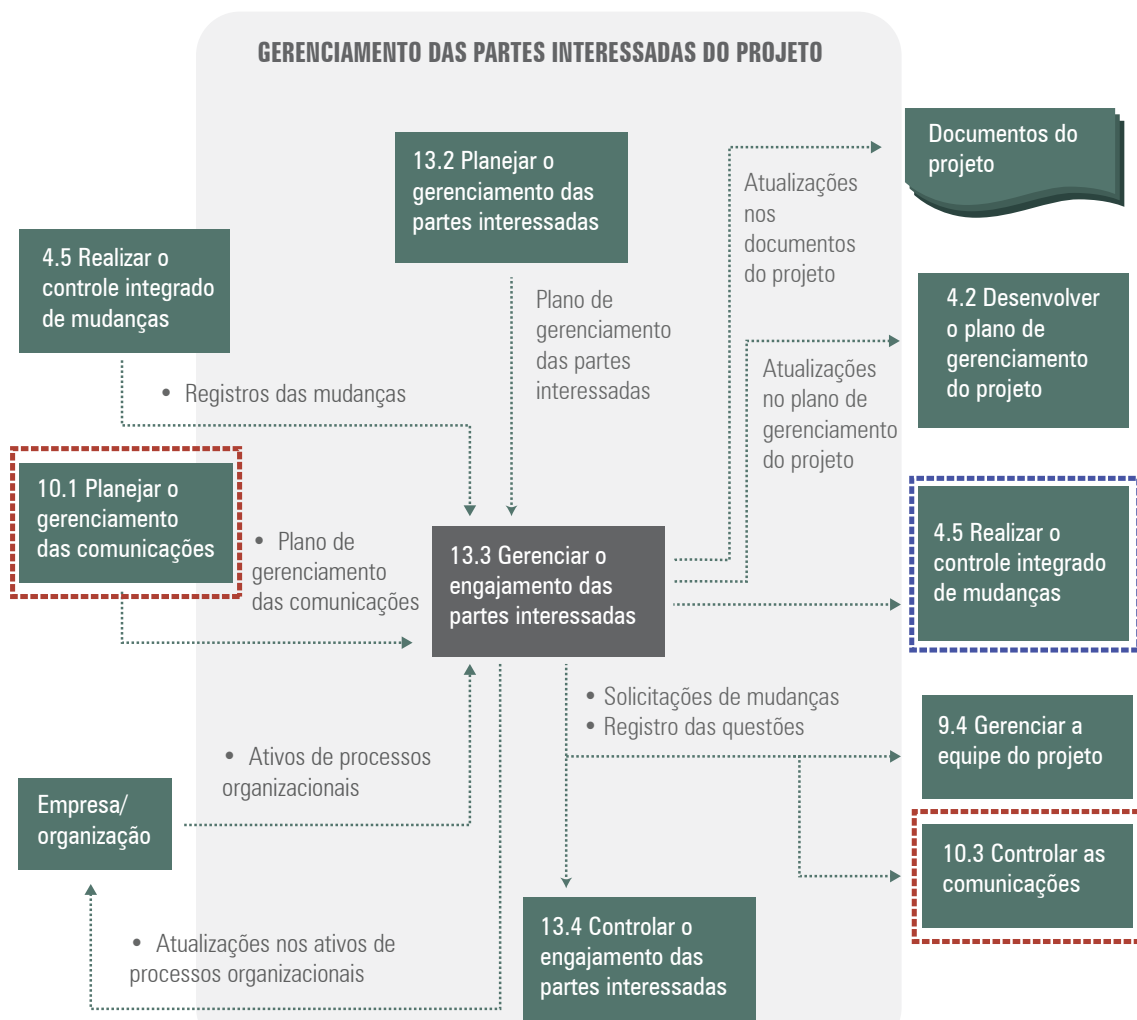
3 A integração comunicação *versus* partes interessadas

Você deve ter notado no decorrer desta disciplina que, quando citamos as comunicações, sempre falamos das partes interessadas. E quando falamos destas, consequentemente comentamos sobre as comunicações, pois essas duas áreas de conhecimento estão estreitamente ligadas.

As comunicações são geradas para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas. Já as partes interessadas precisam das comunicações para tomar as decisões mais corretas para atingir os objetivos do projeto. Cada área de conhecimento tem seus processos específicos que interagem entre si.

Na Figura 3, podemos notar a interação dos processos da área de conhecimento das partes interessadas. Entretanto, como essa área de conhecimento está muito ligada com a área de gerenciamento das comunicações, podemos notar, também, integração entre os processos dessas duas áreas de conhecimento, nos destaques em vermelho.

Figura 3 – Fluxo de dados do processo gerenciar o engajamento das partes interessadas

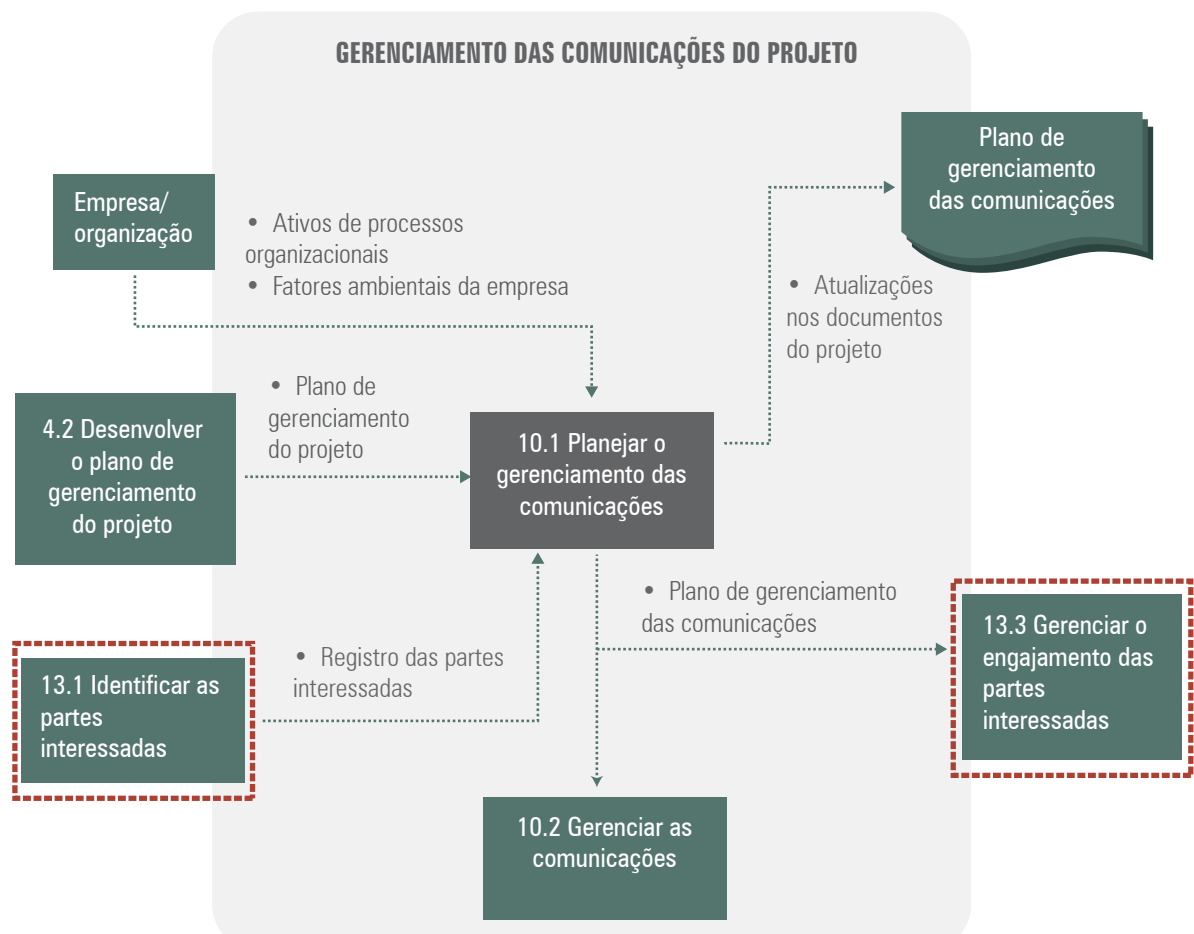


Fonte: Adaptada de Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 410).

Além disso, na Figura 3, é possível identificar a relação com o processo 4.5 – Realizar o controle integrado de mudanças (em azul), o qual tratará as solicitações de mudanças e as que surgirem durante a execução do projeto.

Da mesma maneira, na figura a seguir, podemos notar a interação dos processos da área de conhecimento das comunicações. Porém, como essa área de conhecimento está muito ligada com a área de gerenciamento das partes interessadas, podemos notar, também, uma integração entre os processos dessas duas áreas de conhecimento (em vermelho).

Figura 4 – Fluxo de dados do processo planejar o gerenciamento das comunicações



Fonte: Adaptada de Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 289).

A relação entre essas duas áreas de conhecimento é tão próxima que até as ferramentas e técnicas, e as saídas dos processos Controlar as Comunicações e Controlar o Engajamento das Partes interessadas são as mesmas, variando apenas algumas atualizações de documentos do projeto.

4 Revisando os documentos do seu projeto

Depois de conhecer todos os processos das áreas de conhecimento das Comunicações e das Partes Interessadas no projeto e de produzir os documentos de cada processo dessas

áreas de conhecimento, muito provavelmente você poderá sentir necessidade de realizar algum ajuste nos seus documentos do projeto.

Portanto, é importante que você faça uma revisão geral nos documentos produzidos, levando em consideração as situações apresentadas anteriormente.

Será que o seu plano de gerenciamento das comunicações está contemplando os meios de comunicações devidos? As tecnologias escolhidas estarão disponíveis para seu projeto? E as partes interessadas, será que todas as principais partes interessadas já foram identificadas? E o plano de gerenciamento dessas partes interessadas, está com as estratégias corretamente definidas?

Logo, é importante que você faça uma revisão geral dos documentos produzidos até o momento para esta disciplina, considerando as situações apresentadas anteriormente.

Considerações finais

Ótimo trabalho!

Chegamos ao final de mais uma etapa.

Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados no decorrer de toda a disciplina de Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas no projeto e que o conhecimento adquirido, por meio desta disciplina, seja transformador para você na sua trajetória profissional.

Como sempre, gostaria de encorajá-lo a pesquisar outras literaturas, a fazer uma comparação com os seus produtos e a verificar as melhorias que podem ser implementadas.

Bom trabalho!

Referências

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.