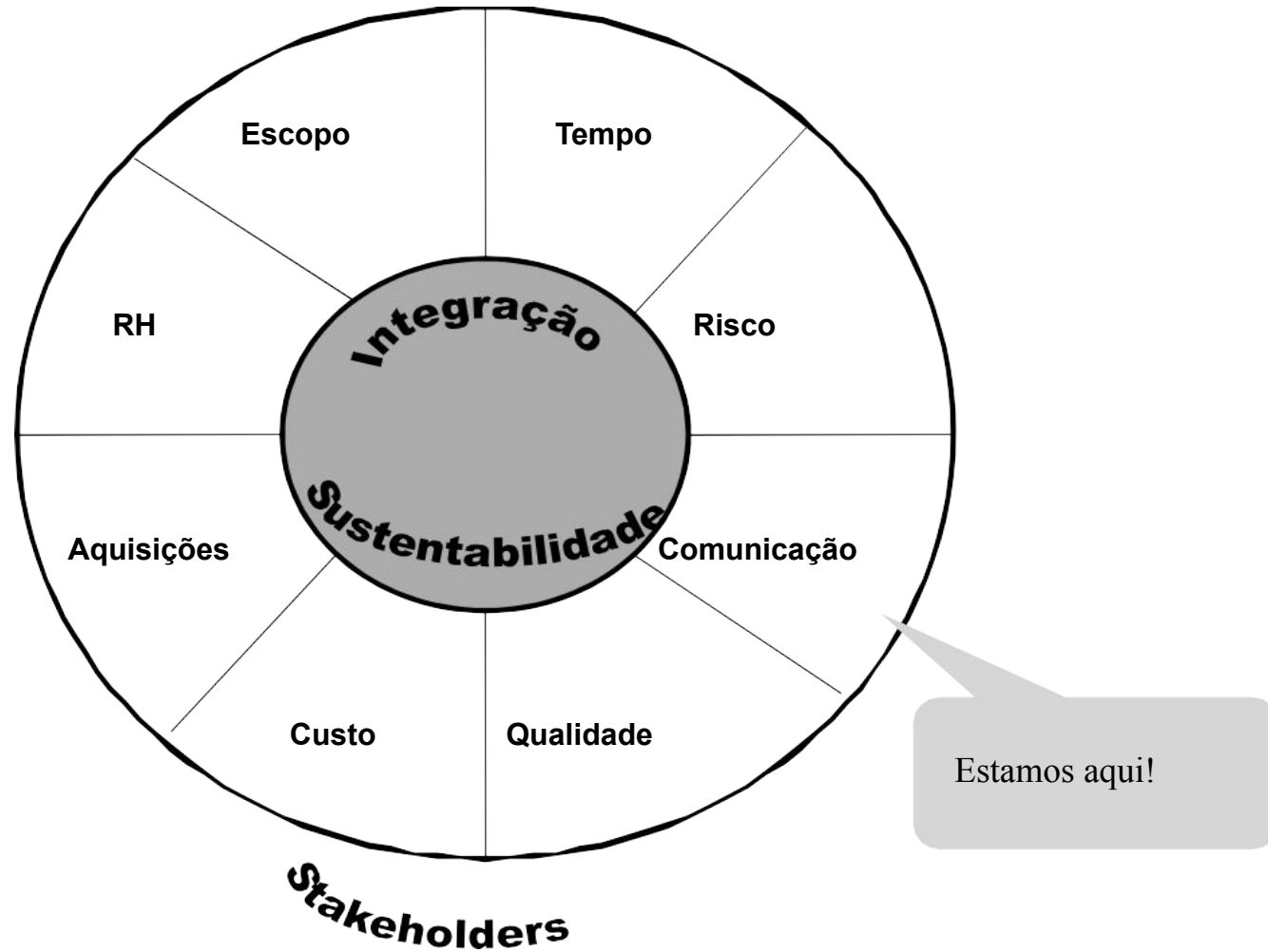


Gestão de Comunicações



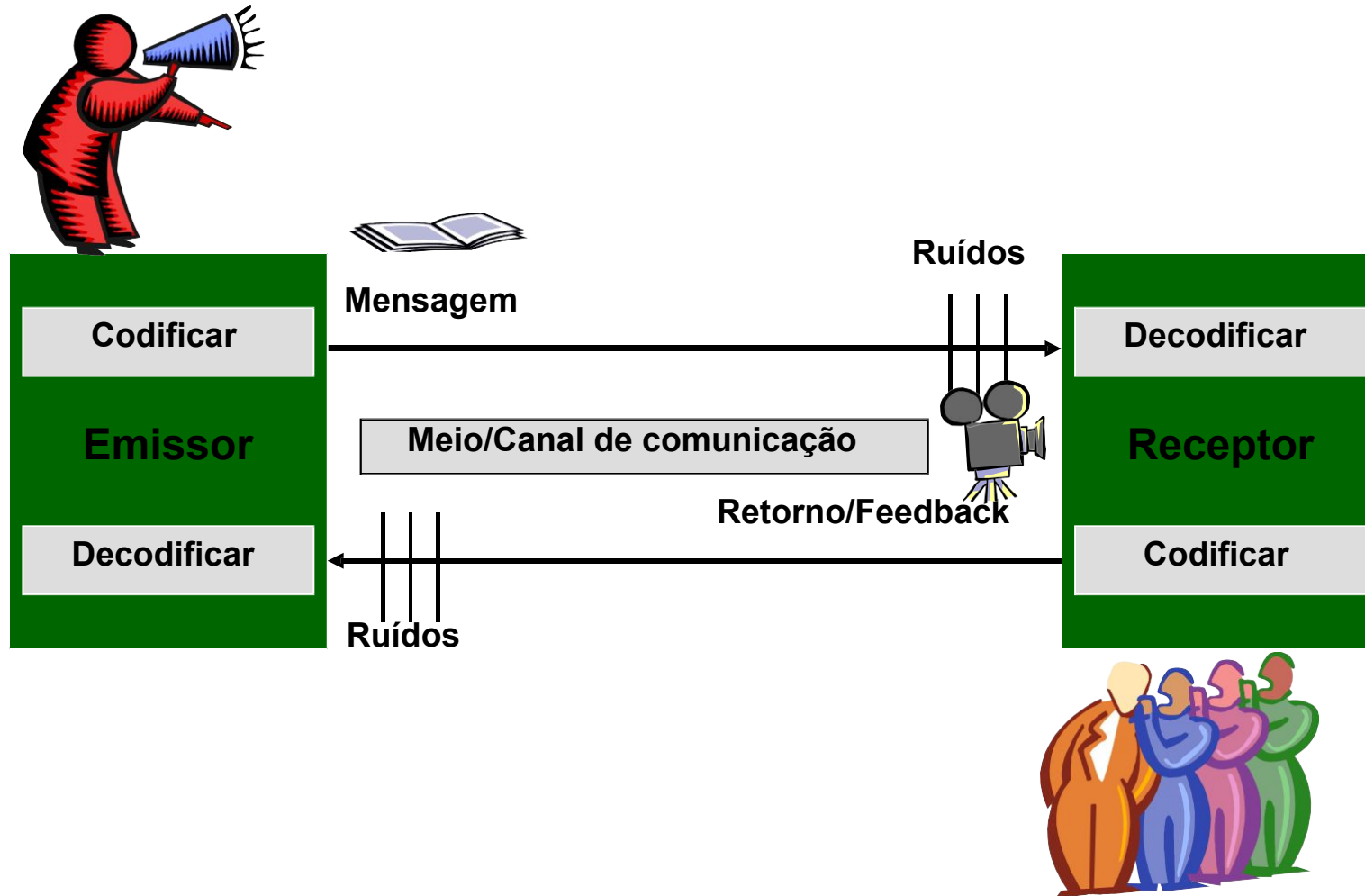
Gestão de Comunicações

Definição Básica

- Garantir a apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e disponibilização das informações do projeto.
- Prover os canais necessários para unir pessoas, idéias e informações visando o sucesso do projeto.
- Todos no projeto devem estar preparados para receber e enviar informações.

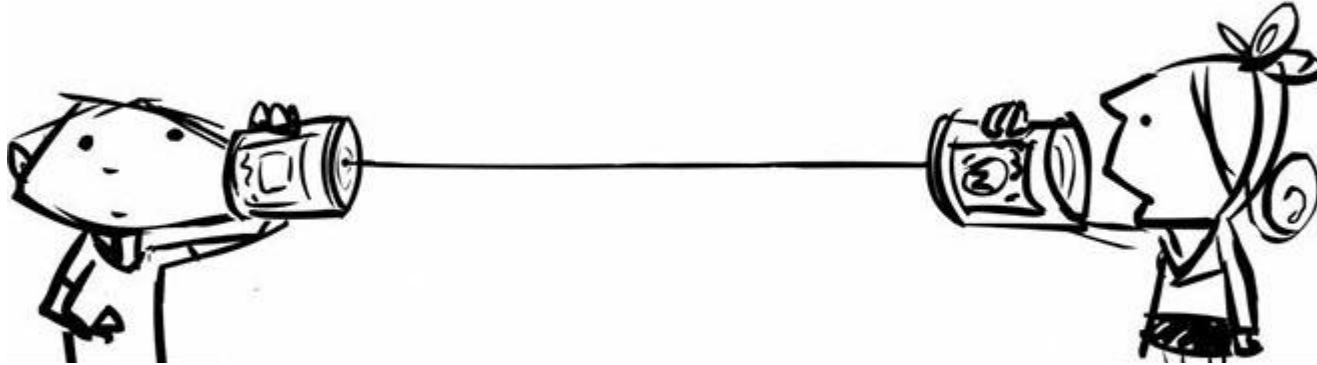
Gestão de Comunicações

Modelo Básico de Comunicação



Gestão de Comunicações

Modelo Básico de Comunicação



Podemos fazer uma comparação ao telefone sem fio:

Uma pequena frase sussurrada do primeiro membro de um grupo até o outro colega provavelmente terá alguma distorção na mensagem.

Gestão de Comunicações

Esse é o verdadeiro telefone sem fio.



Gestão de Comunicações

Modelo Básico de Comunicação



Gestão de Comunicações

Processos de gerenciamento das comunicações do projeto:

- a) **Identificar as partes interessadas:** stakeholders, pessoas ou organizações afetadas pelo projeto
- b) **Planejar as comunicações:** identificar as necessidade de informação das partes interessadas ao longo do projeto
- c) **Distribuir as informações:** disponibiliza as informações aos interessados
- d) **Gerenciar as expectativas das partes interessadas:** administração da comunicação e interação para a solução de questões.
- e) **Reportar o desempenho:** coleta e disseminação de informações sobre o projeto.

Gestão de Comunicações

Modelo Básico de Comunicação

- ✚ **Emissor:** elemento que origina e codifica a mensagem
- ✚ **Codificar:** Traduzir pensamentos ou idéias para uma linguagem que seja entendida pelas outras pessoas.
- ✚ **Mensagem:** pensamentos, sentimentos e idéias que o comunicador deseja passar – a saída da codificação.
- ✚ **Meio/Canal:** o método usado para transmitir a mensagem.
- ✚ **Receptor:** elemento que recebe a mensagem
- ✚ **Decodificar:** traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou idéias significativos.
- ✚ **Retorno/Feedback:** é o ato de enviar um sinal ao emissor garantindo a recepção de mensagem – reversão de papéis entre Comunicador e Receptor
- ✚ **Ruído:** tudo o que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem

Gestão de Comunicações

Dimensões da Comunicação

Verbal e não verbal

- Verbal: reuniões
- Escrita: relatórios, gráficos, arquivos físicos etc
- Eletrônica: *Internet* e *Intranet*, redes sociais, documentação *online*, diretórios compartilhados de projetos, etc

Interna (membros do projeto) e **externa** (ao cliente, *stakeholders* secundários, etc.)

Formal (relatórios, atas, etc) e **informal** (conversas diretas, etc.)

Vertical (top-down - hierárquica) e **horizontal** (entre pares e organizações parceiras)

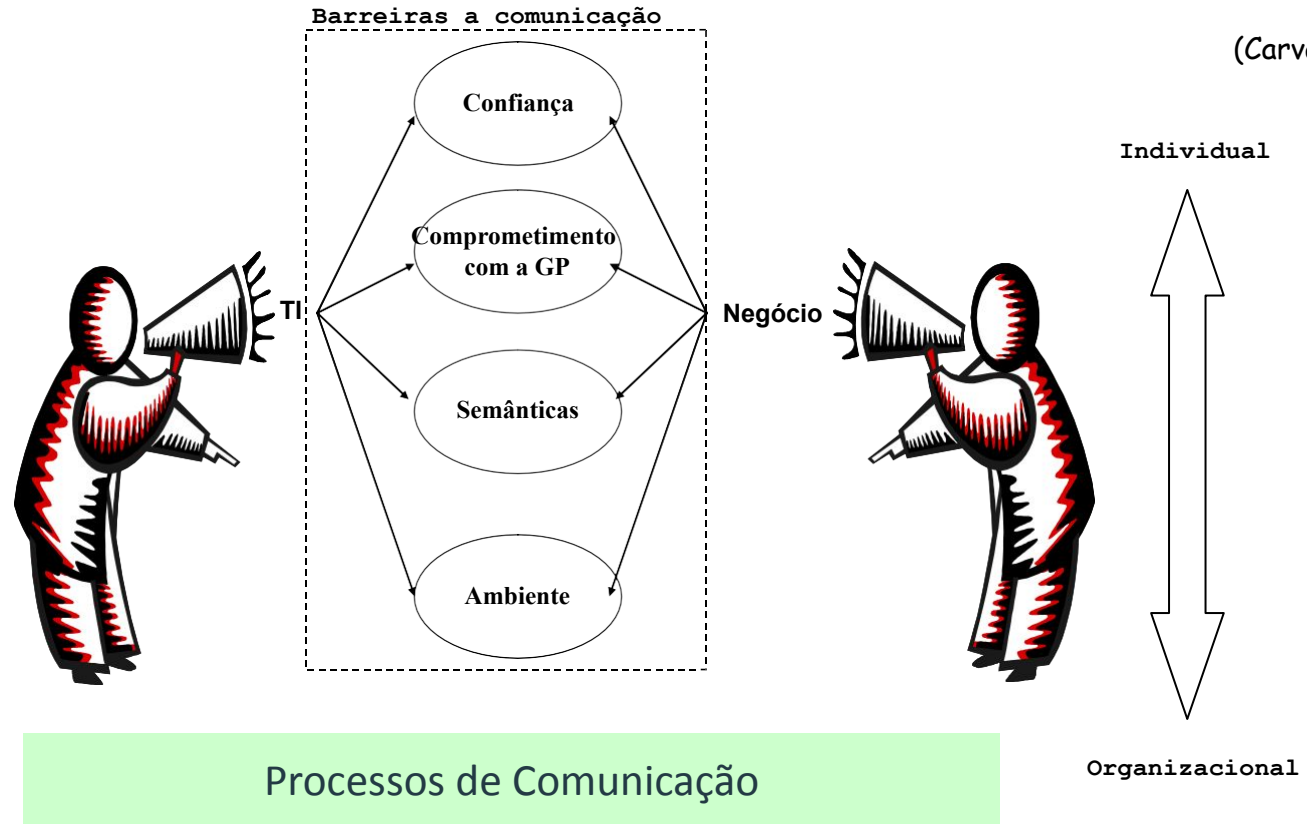
Gestão de Comunicações

Meios de Comunicação

- **Métodos para se transmitir informações:**
 - Reuniões, vídeo conferências, documentos escritos ou bases de dados *online*, *Internet* e/ou *Intranet*, etc
- **Fatores que influenciam na seleção:**
 - Velocidade necessária para distribuição das informações
 - Tecnologia disponível
 - Conhecimentos da equipe do projeto, idioma, etc
 - Níveis de segurança (senhas, cláusulas de privacidade, etc)
 - Duração do projeto/tamanho e outras características do projeto

Gestão de Comunicações

Barreiras à Comunicação



Planejamento

Distribuição da informação

Relatórios de Desempenho

Gestão de Stakeholders

Framework Integrado de Comunicações (CIF)

Gestão de Comunicações

Barreiras à Comunicação

Em Projetos de Tecnologia da Informação (TI); é muito comum que diferenças semânticas se manifestem, pois os stakeholders argumentam que o pessoal de TI fala de um jeito próprio, o que torna difícil o diálogo; por sua vez, o pessoal de TI argumenta que as dificuldades técnicas não são compreendidas pelos stakeholders.



CITANDO O AUTOR: "PARECE MENTIRA, NÉ? MAS TENHO VÁRIAS TESTEMUNHAS :-)"

Gestão de Comunicações

Barreiras à Comunicação

A qualidade da informação é um elo importante na comunicação entre os membros da equipe que são as principais fontes de informações do andamento do projeto.

A forma como a informação é distribuída também merece reflexão, pois as diferenças no padrão tecnológico, nos valores sociais e normas organizacionais podem interferir nos canais de comunicação selecionados.

Gerentes passam a maior parte de seu tempo fazendo comunicação: negociando recursos, distribuindo informações, fazendo reuniões de controle, resolvendo conflitos...

Processos no
Ciclo de Vida

Início

Planejamento

Execução

Controle

Encerramento

Ata Reunião

Ata Reunião

Ata Reunião

Ata Reunião

Gerenciamento das
Comunicações em Projetos

Realização da Reunião Inicial

Discussão do Project Charter

Elaboração Plano Projeto

Elaboração Plano Comunicações

Ajuste Cronograma Reuniões

Recebe informações

Distribui informações

Prodiz relatórios de desempenho

Analisa Mudanças

Prepara Mudanças

Relatório Final

Cronograma reuniões

Gestão de Comunicações

Canais de Comunicação

O número de canais de comunicação depende da quantidade de emissores e receptores.

Gestão de Comunicações

Canais de Comunicação

- Quanto **maior** o número de pessoas envolvidas na comunicação **maior** será o número de canais de comunicação, de maneira **geométrica**
- Para determinar o número de canais de comunicação em um determinado grupo de indivíduos, temos:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

- onde, **n = número de indivíduos**

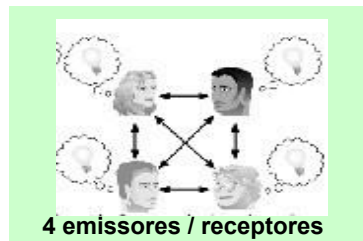
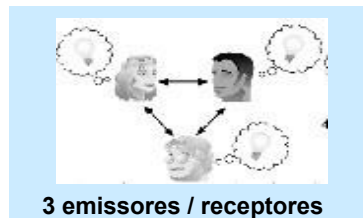
Gestão de Comunicações

Canais de Comunicação

Canais de Comunicação:



$$2(2-1)/2 = 1 \text{ Canal de Comunicação}$$



$$4(4-1)/2 = 6 \text{ Canais de Comunicação}$$

Gestão de Comunicações

Plano de Comunicações

- **Determinar as necessidades de informação e comunicação por categorias de *stakeholders*:**
 - **Quem** precisa de **Qual** informação: relatórios de desempenho, documentação técnica, laudos, etc
 - **Quando** eles precisarão
 - **Como** ela será fornecida: método(s) utilizado(s) para coletar, armazenar e distribuir e atualizar as informações
 - E **Por Quem:** responsáveis

Balancear os *tradeoff* entre excesso e falta de informação

Gestão de Comunicações

Plano de Comunicações_ex

Tipo	Descrição/ Propósito	Audiência	Mídia	Calendário / Duração
Externa ou Interna	Reunião de inicialização, andamento e fechamento do projeto, etc...	Quem participa e qual o papel (emissor ou receptor)	Tecnologia, meios, etc	Data prevista e tempo de duração

Gestão de Comunicações

Relatórios de desempenho

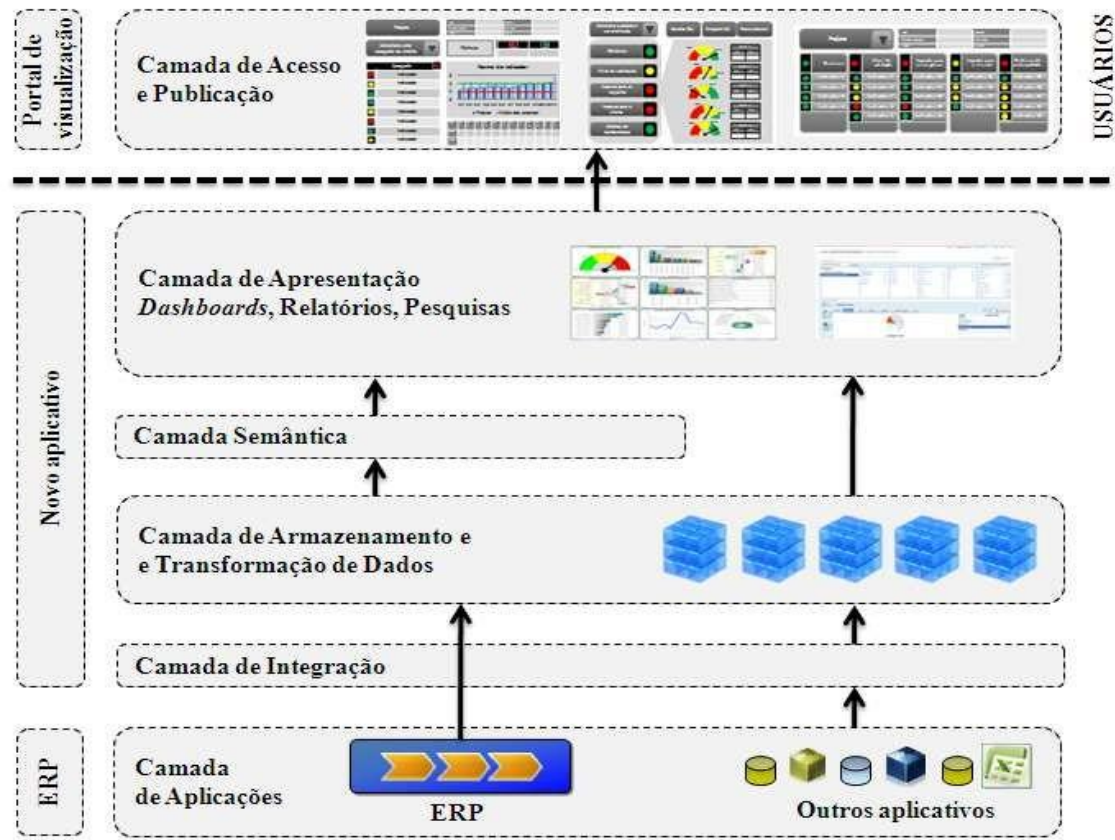
- Quais entregas (deliverables) foram concluídas
- Quais entregas não foram concluídas, qual a pendência?
- Até que ponto os níveis de qualidade foram atingidos
- Quais os custos incorridos comparado com a *baseline*? (EVA)
- Qual foi o prazo de execução, comparado com a *baseline*? (EVA)

Objetivo é coletar e disseminar as informações de desempenho aos participantes do projeto:

Ex: relatórios de andamento (atividade, pacote e projeto como um todo), previsões da situação futura do projeto e contingenciamento.

Gestão de Comunicações

Exemplos



Borges (2010)
Carvalho

Gestão de Comunicações

Exemplos e análise crítica

Projetos	ROT	MC/ROT	HH total Baseline	Satisfação do cliente	FCD	MC	Escopo (Mudanças)	Prazo (Multas)	Custo	Qualidade	SMS	Equipe	Desempenho de fornecedores	Riscos
PBU2_13	63.950	0,160672	0,160672	L	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	☹️	J
PBU1_190	63.950	0,160672	0,160672	L	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	☹️	J
PBU2_191	63.950	0,160672	0,160672	L	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	☹️	J
PBU2_192	63.950	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU2_193	63.950	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	J	☹️
PBU3_57	63.950	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	J	☹️
PBU3_58	63.950	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	L	☹️
PBU3_59	63.950	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	L	L
PBU3_60	63.950	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU3_61	66.439,5	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU3_62	1.704	0,160672	0,160672	J	J	J	☹️	☹️	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU3_63	1.704	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU3_64	1.704	0,160672	0,160672	L	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU3_65	1.704	0,160672	0,160672	L	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU3_66	1.704	0,160672	0,160672	L	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU3_67	1.704	0,160672	0,160672	L	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU4_205	1.694	0,160672	0,160672	L	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU4_206	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU4_207	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU4_208	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU4_209	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	L
PBU4_210	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	J
PBU4_211	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	J
PBU4_212	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	J
PBU4_213	195.469	0,160672	0,160672	J	J	J	J	J	☹️	J	☹️	☹️	J	J

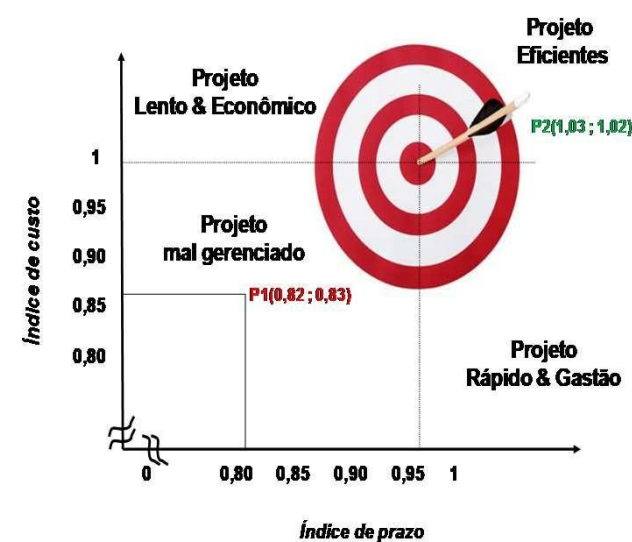
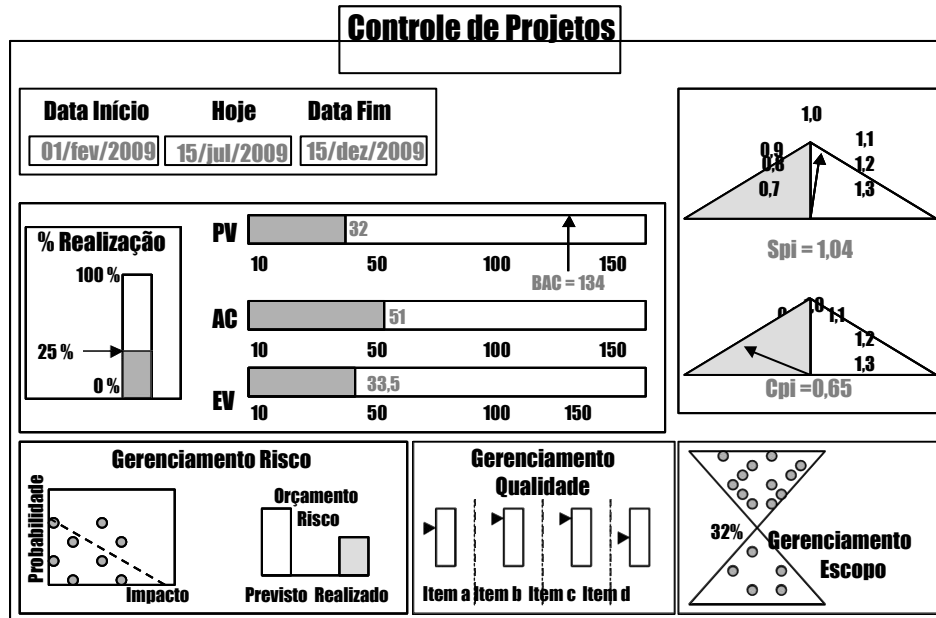
- Visão fragmentada e desalinhada

- Não permite análise de causa e efeito

- Dificulta a síntese e sobrecarrega gestores e equipe

Gestão de Comunicações

Exemplos e análise crítica



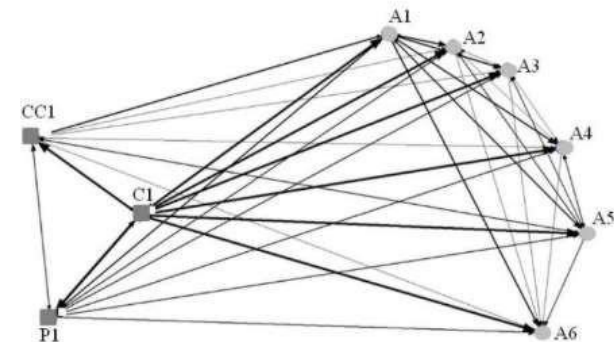
Modelo de Redes

Gestão de Comunicações

Redes Sociais

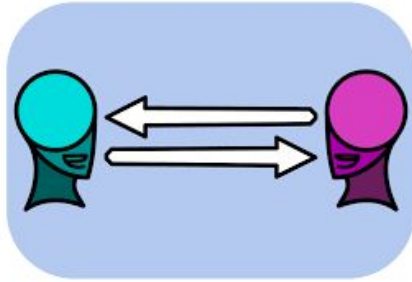
- # Redes sociais se formam da interação direta, indireta e experiência comum
- # Estruturas de rede
 - Ênfase no motivo da conexão
 - Quem fala com quem sobre o quê?
 - Quem dá, recebe ou compartilha, que tipo de recursos com quem? Qual a intensidade de informação que flui entre os atores?
 - Qual o grau de confiança entre atores
 - Análise dos resultados
 - Como a estrutura da rede afeta o fluxo de recursos entre membros do grupo?
 - Como a circulação da informação afeta no sucesso do projeto?
 - Como a confiança estabelecida entre os *stakeholders* afeta a percepção de sucesso do projeto?
 - O que os indivíduos obtêm das suas redes?
- # Componentes das rede: atores, nós, laços, densidade e configuração

Fonte: Haythornthwaite (2009), Carvalho e Rabechini (2018)



Gestão de Comunicações

Redes Sociais



Atores – Nós



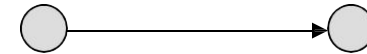
Nós nas redes

Interagem e mantêm relações

Ex: Pessoas, grupos ou times, organizações, países, páginas na web, etc.



Laços – Relações



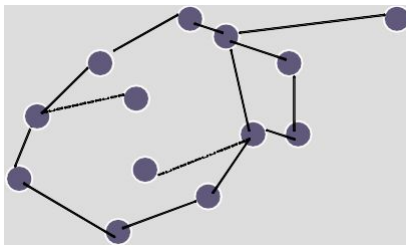
Ligações (linhas) nas redes

Conectam atores em tipos específicos de interação

Direção dos recursos: recursos fluem de um ator para outro

Ex: conteúdo físico, emocional ou informacional trocado, compartilhado, criado ou experimentado, comunicação, etc.

Intensidade da interação: frequência de contato, quantidade e variedade da informação que é compartilhada...



Redes

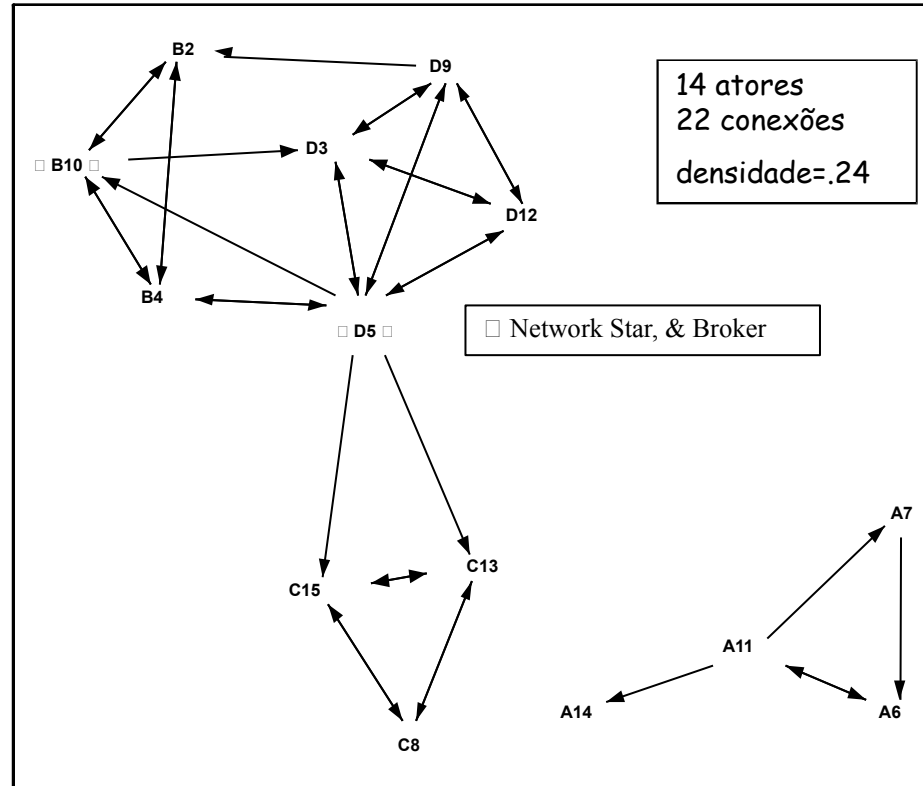
Configuração geral de laços e atores

Haythornthwaite (2009)

Gestão de Comunicações

Redes Sociais: Medidas

- da Rede
 - Densidade: Que proporção dos laços possíveis estão de fato presentes, o quão coesa é a rede;
 - Centralização da rede: Até que ponto a rede está organizada em torno de um núcleo central
- do Ator
 - Grau de centralidade: Quem tem as mais diretas conexões na rede – “Estrelas”
 - Influência - Quem tem mais conexões voltadas para fora (*outbound*)
 - Prominência, popularidade: Quem tem mais conexões para dentro (*inbound*)
 - Isolados: Quem tem menos ou nenhuma conexões com os outros
- Subgrupos
 - Subdivisão da rede: subgrupos de atores conectados
 - Brokers: Quem conecta 2 ou mais partes da rede que sem ele estaria desconectada
 - Betweenness: Quem se situa no caminho onde a maior parte da informação passa



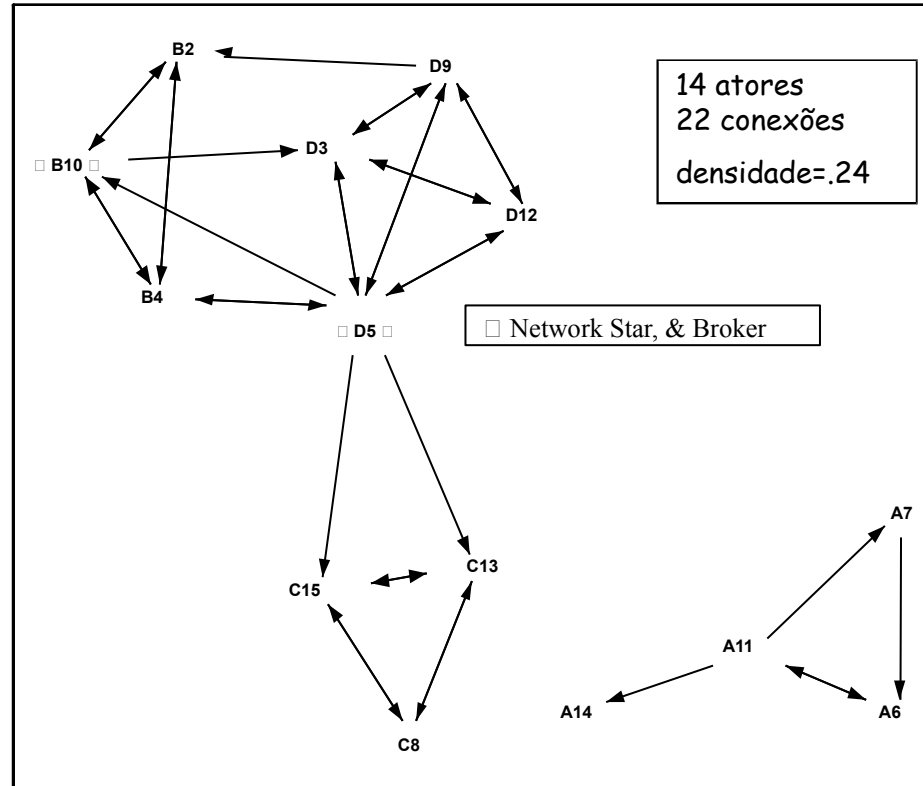
$$\text{Canais} = n(n-1)/2$$
$$\text{Densidade} = \#/\text{canais}$$

Quantos canais tem a rede?

Gestão de Comunicações

Redes Sociais: Medidas

- da Rede
 - Densidade: Que proporção dos laços possíveis estão de fato presentes, o quão coesa é a rede;
 - Centralização da rede: Até que ponto a rede está organizada em torno de um núcleo central
- do Ator
 - Grau de centralidade: Quem tem as mais diretas conexões na rede – “Estrelas”
 - Influência - Quem tem mais conexões voltadas para fora (*outbound*)
 - Prominência, popularidade: Quem tem mais conexões para dentro (*inbound*)
 - Isolados: Quem tem menos ou nenhuma conexões com os outros
- Subgrupos
 - Subdivisão da rede: subgrupos de atores conectados
 - Brokers: Quem conecta 2 ou mais partes da rede que sem ele estaria desconectada
 - Betweenness: Quem se situa no caminho onde a maior parte da informação passa



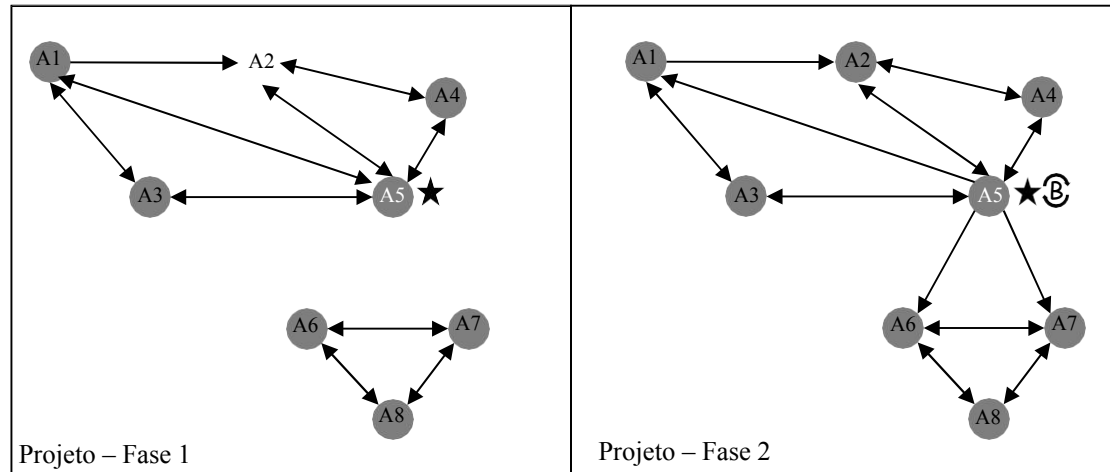
$$\text{Canais} = n(n-1)/2$$
$$\text{Densidade} = \#/\text{canais}$$

Quantos canais tem a rede?

91 canais
 $(14*13)/2$

Gestão de Comunicações

Na fase 1, o ator A5 é o estrela da rede, com maior número de conexões 5. Já os atores A6, A7 e A8 são os isolados



Na fase 2, o ator A5 passa a ser o estrela e o broker da rede, conectando-se ao grupo dos isolados e assim aumentando a densidade da rede

$$\text{Canais} = n(n-1)/2$$

$$\text{Densidade} = \#/\text{canais}$$

Em que:

n: atores (nós)

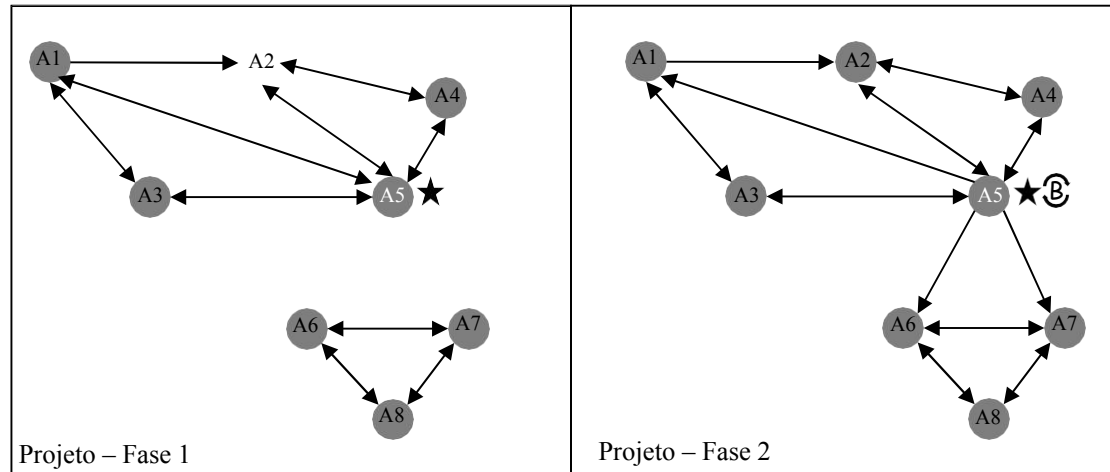
#: conexões entre nós

★ : estrela

Ⓢ : broker

Gestão de Comunicações

Na fase 1, o ator A5 é o estrela da rede, com maior número de conexões 5. Já os atores A6, A7 e A8 são os isolados



Na fase 2, o ator A5 passa a ser o estrela e o broker da rede, conectando-se ao grupo dos isolados e assim aumentando a densidade da rede

$$\text{Canais} = n(n-1)/2$$

$$\text{Densidade} = \#/\text{canais}$$

Em que:

n: atores (nós)

#: conexões entre nós

★ : estrela

⊙_B : broker

Na fase 1

Canais=28

n=8

#=10

Densidade=0,3571 (~36%)

Na fase 2

Canais=28

n=8

#=12

Densidade=0,4286 (~43%)

Gestão de Comunicações

Redes Sociais: Evolução

Internet Chat

