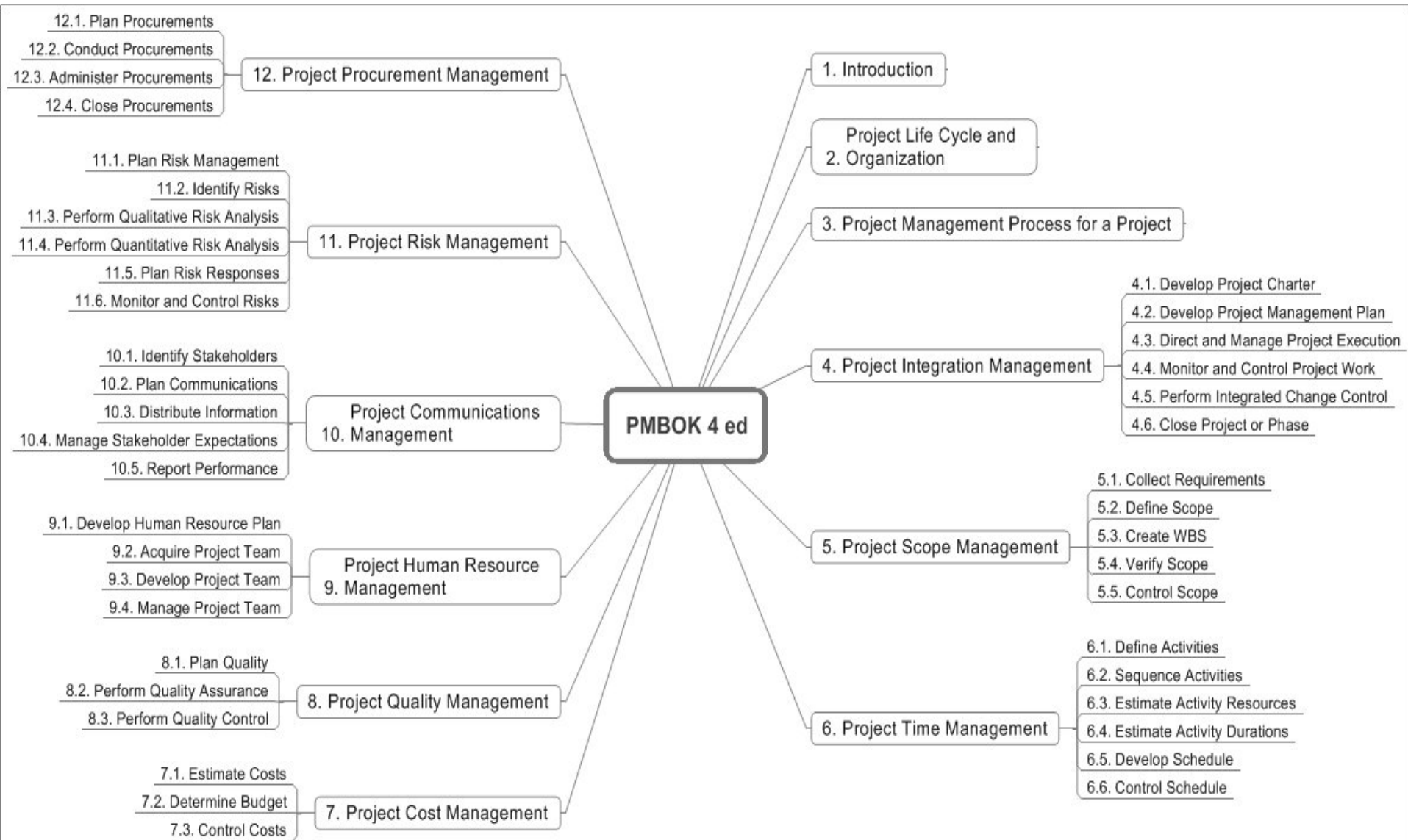


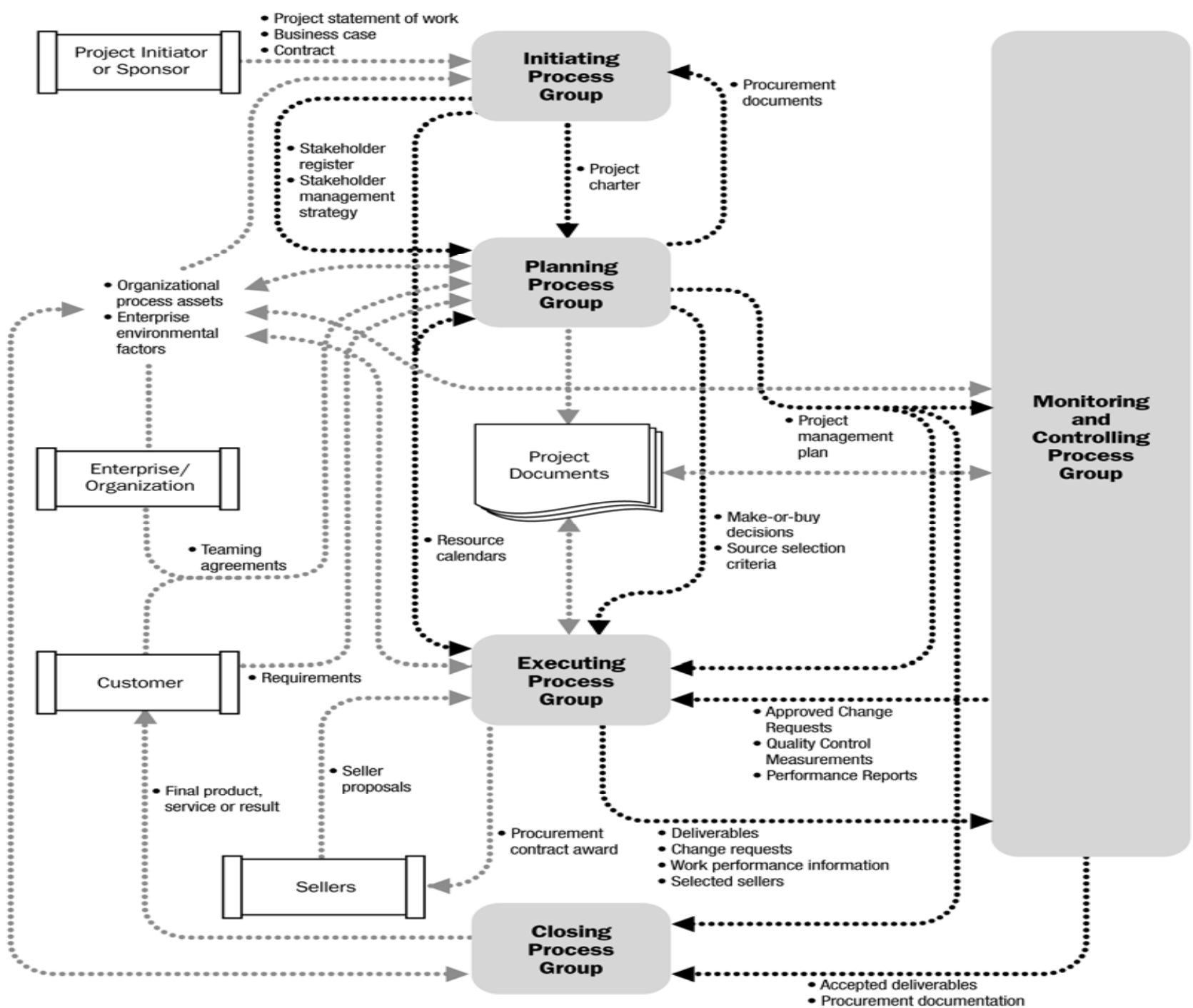
Gerenciamento da comunicação

PMBOK 4^a Edição (2008)

Capítulos do PMBOK

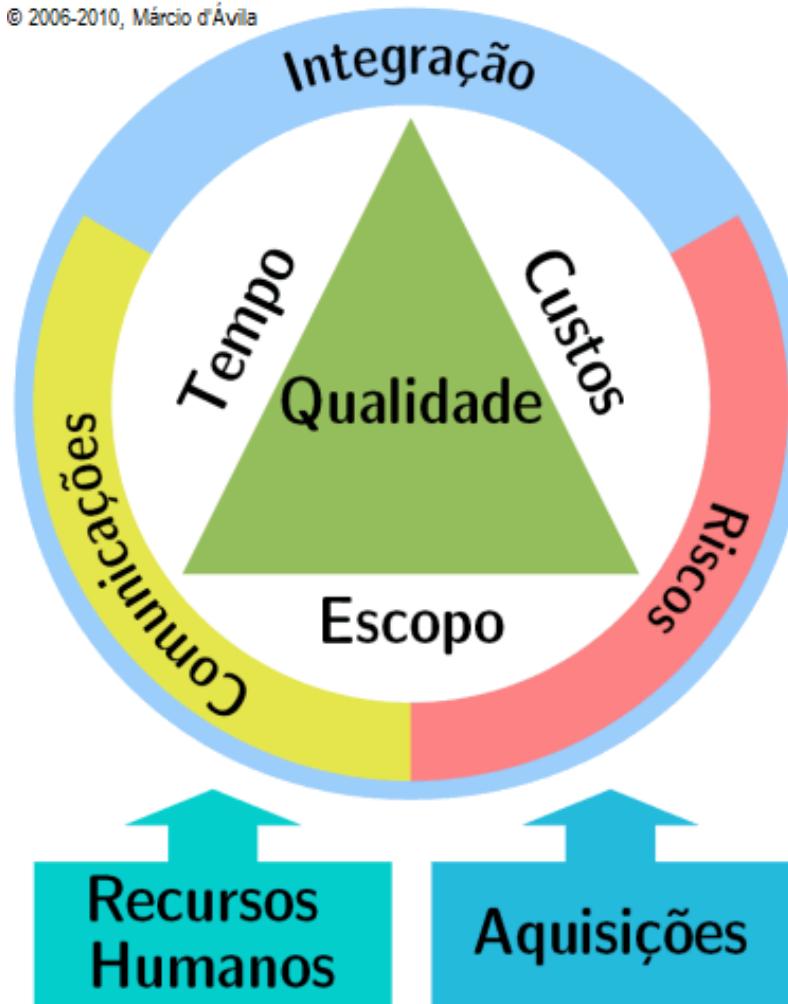


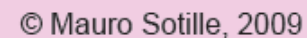




9 áreas do PMBOK

© 2006-2010, Márcio d'Ávila





	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Σ
Escopo		3		2		5
Tempo		5		1		6
Custos		2		1		3
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Aquisições		1	1	1	1	4
Comunicações	1	1	2	1		5
Riscos		5		1		6
Integração	1	1	1	2	1	6
	2	20	8	10	2	42

Gerenciamento de comunicação

Visão Geral

Cerca de 90% do tempo do gerente é dedicado a comunicação

	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Management Integration	4.1 Develop Project Charter	4.3 Develop Project Management Plan	4.4 Direct and Manage Project Execution	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Collect Requirements 5.2 Define Scope 5.3 Create WBS		5.4 Verify Scope 5.5 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Define Activities 6.2 Sequence Activities 6.3 Estimate Activity Resources 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Estimate Costs 7.2 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control	
9. Project Human Resource Management		9.1 Develop Human Resource Plan	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management	10.1 Identify Stakeholders	10.2 Plan Communications	10.3 Distribute Information 10.4 Manage Stakeholders Expectations	10.5 Report Performance	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Monitor and Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurements	12. Conduct Procurements	12.5 Administer Procurements	12.6 Close Procurements

Gerenciamento de comunicação

Processos necessários para garantir que todas as informações do projeto sejam cronologicamente e corretamente disponibilizadas, geradas, coletadas e armazenadas.

Gerenciamento de Comunicação – Visão Geral

Descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.

Planejamento das comunicações, Distribuição das informações, Relatório de desempenho e Gerenciar as partes interessadas.

Com quem devo falar durante o projeto?
Como devo reportar o desempenho do projeto?
Mandar e-mails?
Realizar reuniões? Para quê? Com quem, e com que frequência?
Como devo divulgar as ações e produtos do projeto?


Gerenciamento de Comunicação – Visão Geral

Métodos de Comunicação

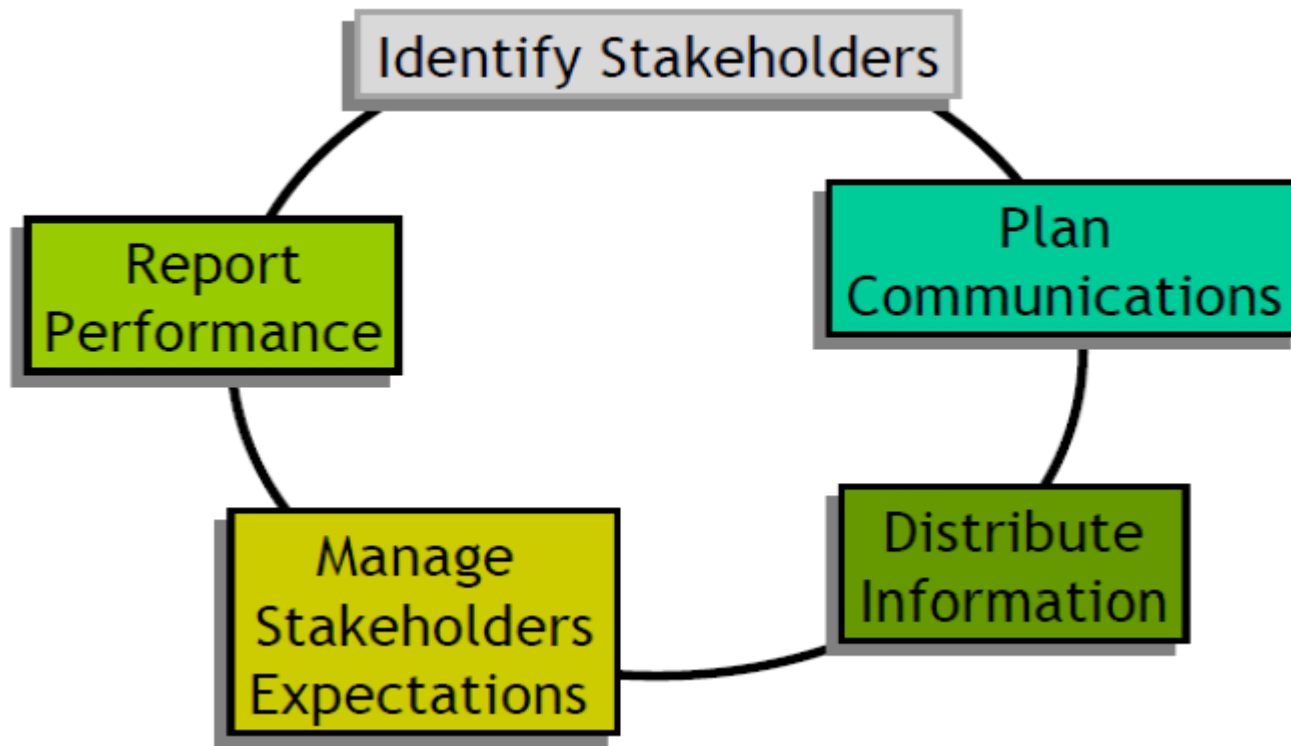
Tipo	Exemplos de quando utilizar
Formal e Escrito	Problemas complexos, planos de projeto, project charter
Formal e Verbal	Apresentações e palestras
Informal e Escrito	Memos, e-mail e notas
Informal e Verbal	Reuniões e conversas

Gerenciamento de Comunicação – Visão Geral

- Qual o método de comunicação mais adequado para as seguintes situações?

Memos	
Project Plan	
Reuniões	
Problemas complexos	
Apresentações	
E-mail	
Notes	
Project charter	

Processos na gerencia de comunicação



Processos na gerencia de comunicação

- ▶ **10.1 Identificar as partes interessadas (stakeholders):** identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.
- ▶ **10.2 Planejar as comunicações:** determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.
- ▶ **10.3 Distribuir informações:** colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.
- ▶ **10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas:** comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.
- ▶ **10.5 Reportar o desempenho:** coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

Project Communications Management Overview

10.1 Identify Stakeholders

- .1 Inputs
 - .1 Project charter
 - .2 Procurement documents
 - .3 Enterprise environmental factors
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Stakeholder analysis
 - .2 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Stakeholder register
 - .2 Stakeholder management strategy

10.4 Manage Stakeholder Expectations

- .1 Inputs
 - .1 Stakeholder register
 - .2 Stakeholder management strategy
 - .3 Project management plan
 - .4 Issue log
 - .5 Change log
 - .6 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Communication methods
 - .2 Interpersonal skills
 - .3 Management skills
- .3 Outputs
 - .1 Organizational process assets updates
 - .2 Change requests
 - .3 Project management plan updates
 - .4 Project document updates

10.2 Plan Communications

- .1 Inputs
 - .1 Stakeholder register
 - .2 Stakeholder management strategy
 - .3 Enterprise environmental factors
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Communication requirements analysis
 - .2 Communication technology
 - .3 Communication models
 - .4 Communication methods
- .3 Outputs
 - .1 Communications management plan
 - .2 Project document updates

10.5 Report Performance

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Work performance information
 - .3 Work performance measurements
 - .4 Budget forecasts
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Variance analysis
 - .2 Forecasting methods
 - .3 Communication methods
 - .4 Reporting systems
- .3 Outputs
 - .1 Performance reports
 - .2 Organizational process assets updates
 - .3 Change requests

10.3 Distribute Information

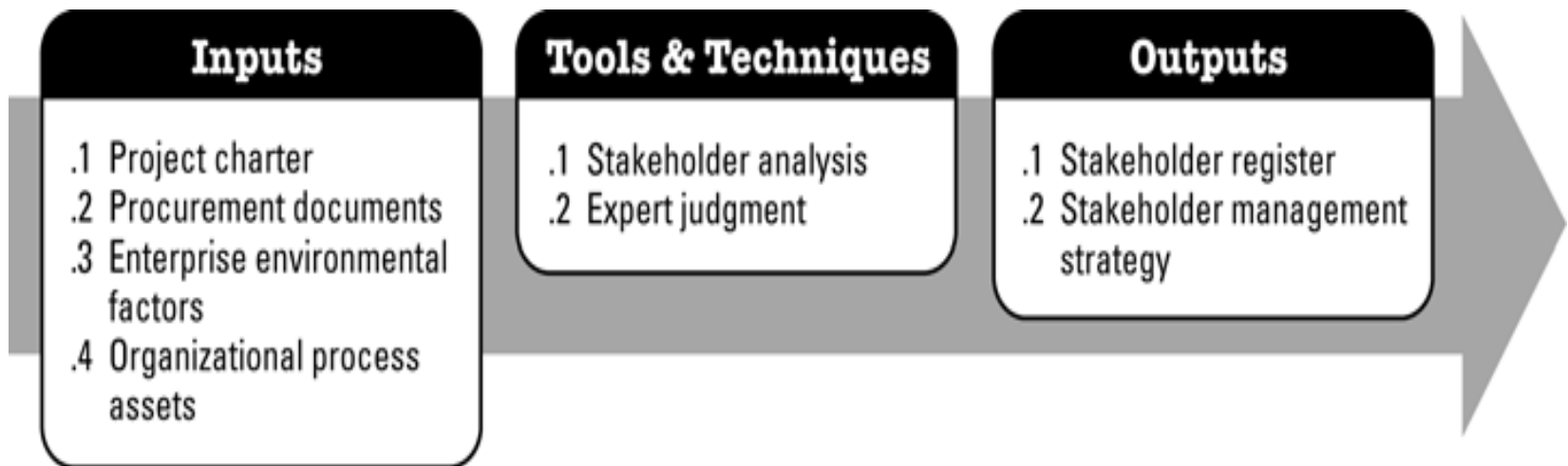
- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Performance reports
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Communication methods
 - .2 Information distribution tools
- .3 Outputs
 - .1 Organizational process assets updates

10.1 Identificar as partes interessadas

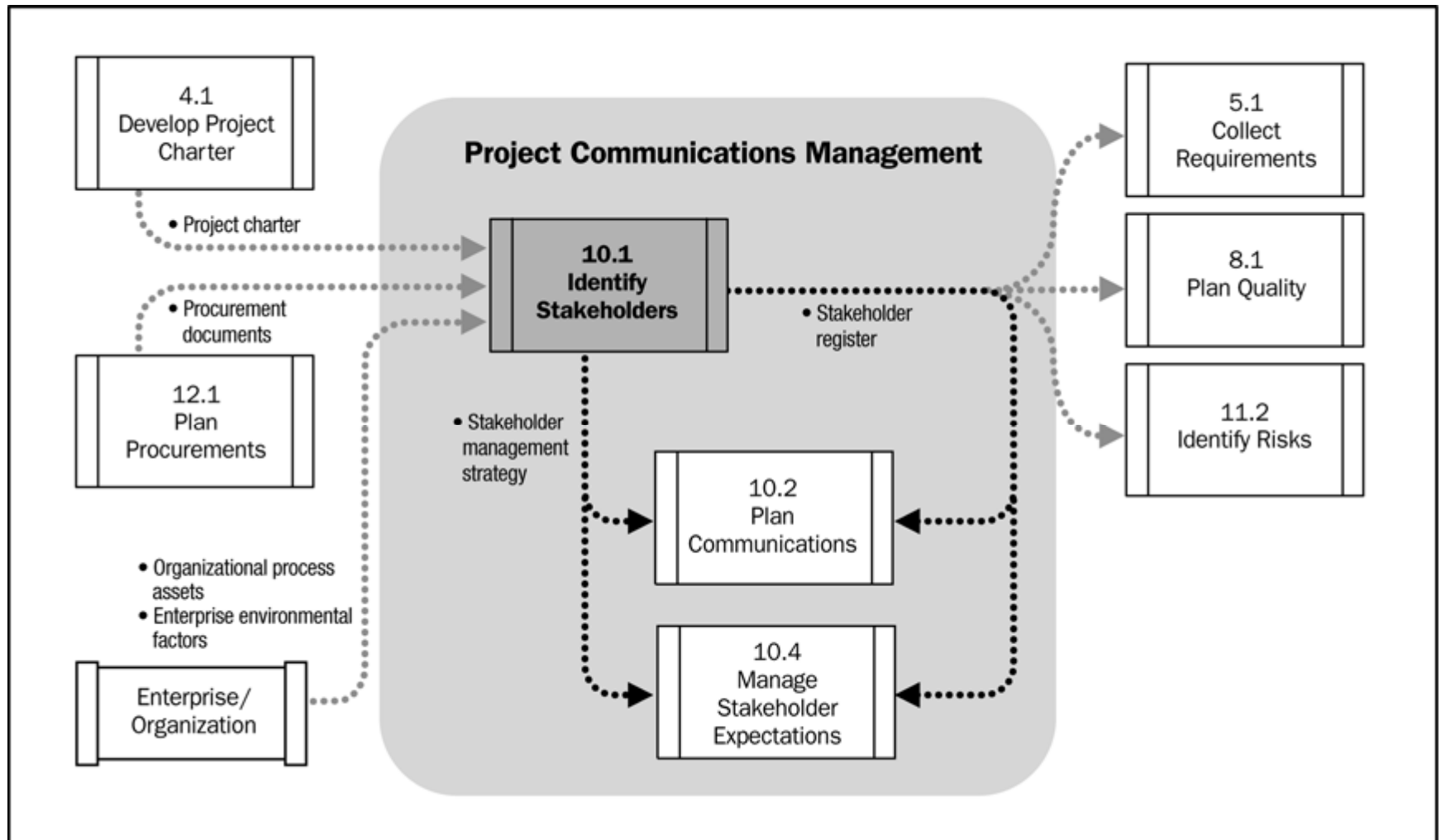
É o processo de identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

10.1 Identificar as partes interessadas

- ▶ É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas desde o início e **analisar seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência.**
- ▶ Processo do grupo de inicialização



10.1 Identificar as partes interessadas – Fluxo de dados



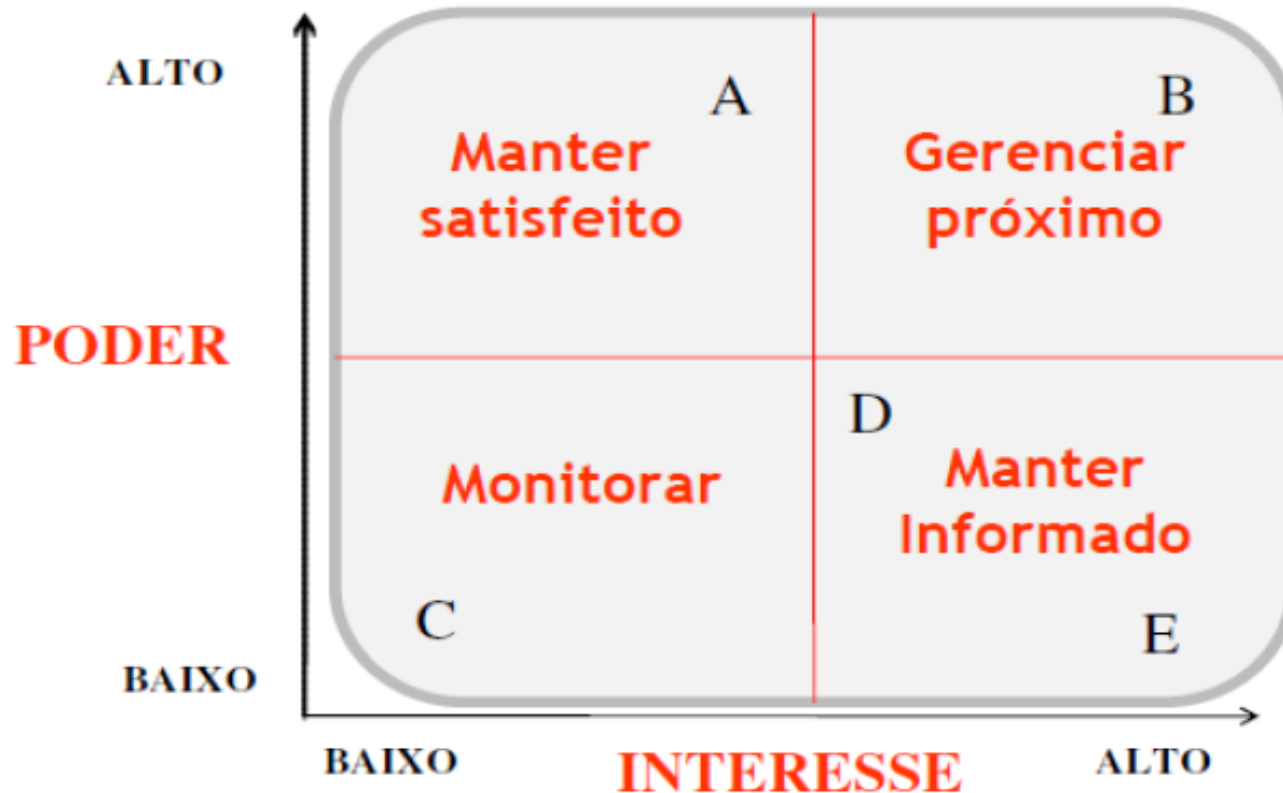
10.1 Identificar as partes interessadas – Ferramentas e Técnicas

- ▶ Opinião especializada
- ▶ **Análise das partes interessadas:** Identifica os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto.
 - ▶ **Etapas 1:** Identificar todas as partes interessadas

10.1 Identificar as partes interessadas – Ferramentas e Técnicas

► Stakeholders Analysis

(Análise dos Stakeholders)



10.1 Identificar as partes interessadas – Ferramentas e Técnicas

- ▶ **Etapa 2:** Identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada poderia gerar e classificá-los a fim de definir uma estratégia de abordagem.
 - ▶ Grau de poder/interesse: nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”);
 - ▶ Grau de poder/influência: nível de autoridade (“poder”) e no seu envolvimento ativo (“influência”) no projeto;
 - ▶ Grau de influência/impacto: envolvimento ativo (“influência”) no projeto e na sua habilidade para efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto (“impacto”)
 - ▶ Modelo de importância relativa: poder (capacidade de impor sua vontade), na urgência (necessidade de atenção imediata) e na legitimidade (seu envolvimento é apropriado).
- ▶ **Etapa 3:** Avaliar como as principais partes interessadas provavelmente vão reagir ou responder em várias situações, a fim de planejar como influenciá-las para aumentar seu apoio e mitigar os impactos negativos em potencial.

10.1 Identificar as partes interessadas – Saída

- ▶ **Registro das partes interessadas**
 - ▶ Informações de identificação: nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato;
 - ▶ Informações de avaliação: requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida
 - ▶ Classificação das partes interessadas: interna/externa, apoiadora/neutra/resistente, etc.
- ▶ **Estratégia para gerenciamento das partes interessadas**
 - ▶ Define uma abordagem para aumentar o apoio e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

Stakeholder	Stakeholder Interest(s) in the Project	Assessment of Impact	Potential Strategies for Gaining Support or Reducing Obstacles

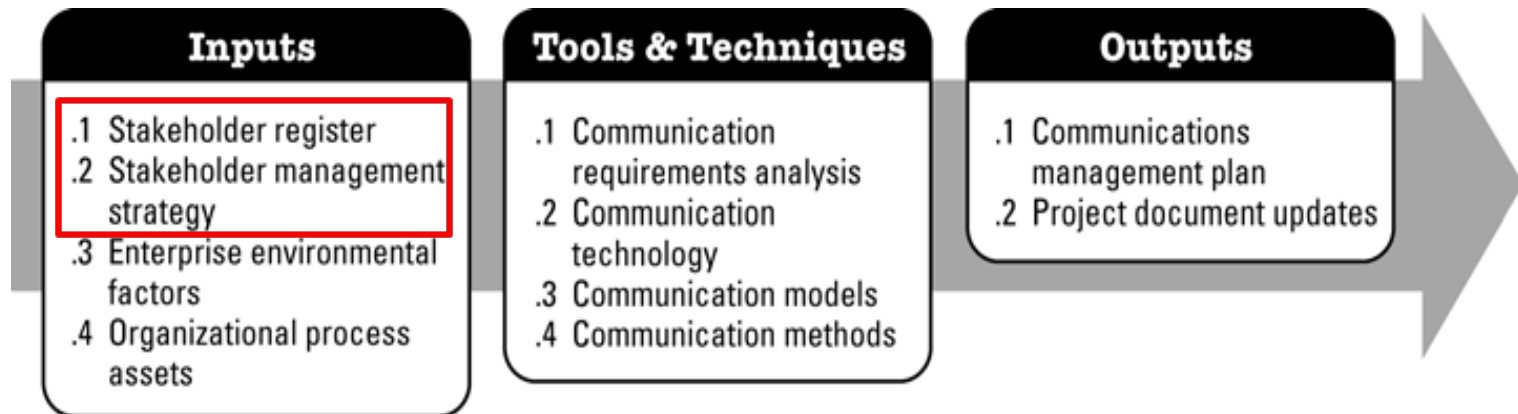
Figura 10-5. Exemplo de matriz de análise das partes interessadas

10.2 Planejar as comunicações

É o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação.

10.2 Planejar as comunicações

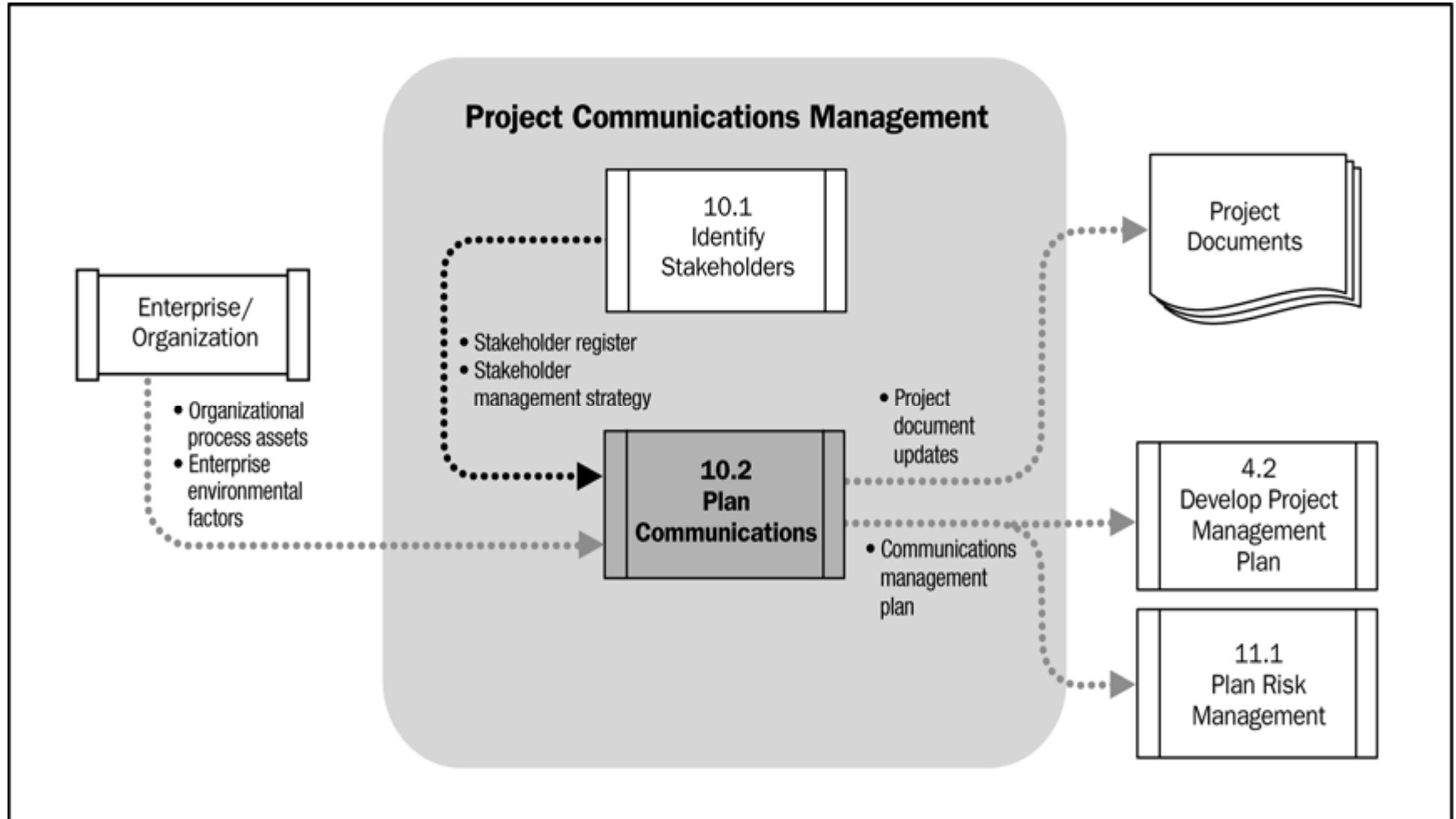
- ▶ O planejamento inadequado das comunicações poderá causar problemas, tais como atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para o público incorreto ou falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias.
- ▶ Processo do grupo de Planejamento



10.2 Planejar as comunicações

- ▶ O planejamento ajuda a responder as seguintes perguntas sobre a **distribuição da informação no projeto**:
 - Quem e o quê precisa
 - Quando será necessária
 - Como será fornecida
 - Por quem será distribuída

10.2 Planejar as comunicações – Fluxo de dados



10.2 Planejar as comunicações – Ferramentas e Técnicas

► Communications Requirements Analysis

(Análise dos Requisitos de Comunicação)

- Analisar a informação necessária para cada “stakeholder” através de metodologias de análise
- Informações típicas que são requeridas para uma efetiva comunicação do projeto incluem:
 - Organogramas
 - Relação entre a organização do projeto e as responsabilidades dos *stakeholders*
 - Logística de quantas pessoas serão envolvidas no projeto e qual a localização das pessoas
 - Necessidades de informações internas e externas
 - Informações dos *stakeholders*

10.2 Planejar as comunicações – Ferramentas e Técnicas

► Communications Technology

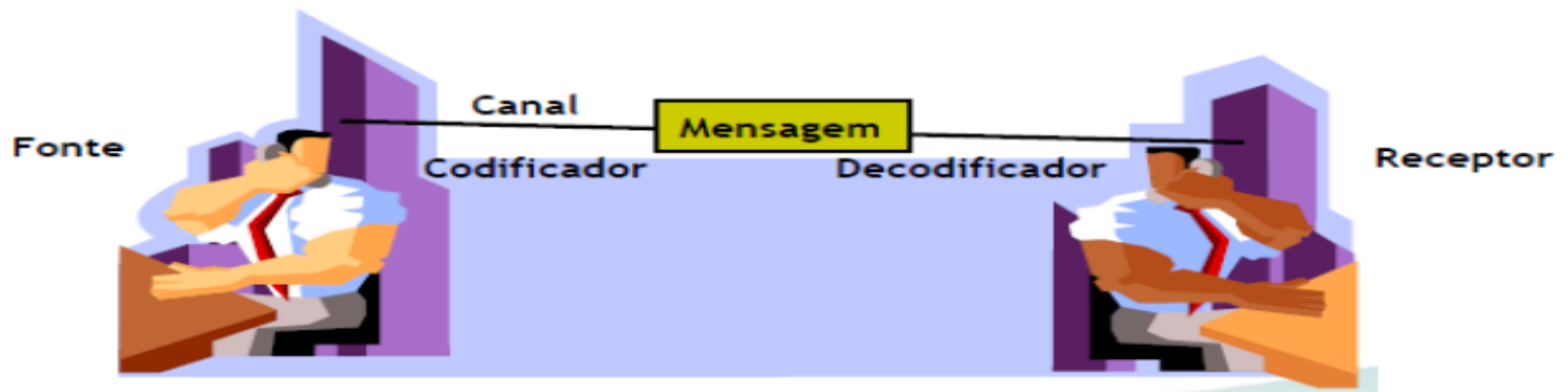
(Tecnologias das Comunicações)

- Existem várias formas de transferir as informações entre os diversos *stakeholders* e elas podem variar de projeto para projeto

► Communications Model

(Modelo de Comunicações)

- Quando sua comunicação não está funcionando avalie o seu modelo de comunicação
- Segundo o PMI® existem seis partes envolvidas



10.2 Planejar as comunicações – Ferramentas e Técnicas

► Communication Methods

(Métodos de Comunicação)

- **Comunicação interativa:** troca de informações multi-direcional, como reuniões, conferências por telefone, vídeo-conferências, entre outros.
- **Push communication:** enviar para receptores específicos, como emails, faxes, voice mails, cartas, memorandos, entre outros.
- **Pull communication:** para grandes volumes de informação ou grandes audiências, como intranets, repositórios de conhecimento, entre outros.

10.2 Planejar as comunicações - Saída

▶ **Plano de Gerenciamento de Comunicação**

- ▶ Faz parte do plano de gerenciamento de projetos
- ▶ Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto
- ▶ Normalmente fornece:
 - ▶ Requisitos de comunicações das partes interessadas;
 - ▶ Informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes;
 - ▶ Motivo da distribuição daquela informação;
 - ▶ Intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias;
 - ▶ Pessoa responsável por comunicar a informação;
 - ▶ Pessoa responsável por autorizar a liberação de informações confidenciais;
 - ▶ Pessoa ou grupos que receberão as informações;
 - ▶ Métodos ou tecnologias usadas para transmitir as informações, como memorandos, email e/ou comunicados de imprensa;
 - ▶ Recursos alocados para as atividades de comunicação, incluindo tempo e orçamento;

10.2 Planejar as comunicações - Saída

- ▶ Processo de encaminhamento, identificando os prazos e a cadeia gerencial (nomes) para o encaminhamento de questões que não podem ser solucionadas nos níveis mais baixos;
- ▶ Método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das comunicações com o progresso e o desenvolvimento do projeto;
- ▶ Glossário da terminologia comum;
- ▶ Fluxogramas do fluxo de informações no projeto, fluxos de trabalho com a sequência de autorização possível, lista de relatórios, planos de reuniões, etc.;
- ▶ Restrições de comunicação, normalmente derivadas de leis ou normas específicas, tecnologias, políticas organizacionais, etc.
- ▶ O plano de gerenciamento de comunicações também pode incluir orientações e modelos para reuniões de andamento do projeto, reuniões da equipe do projeto, reuniões eletrônicas e email. O uso de um website e de um software de gerenciamento de projetos também pode ser incluído, caso sejam usados no projeto.

10.2 Planejar as comunicações - Saída

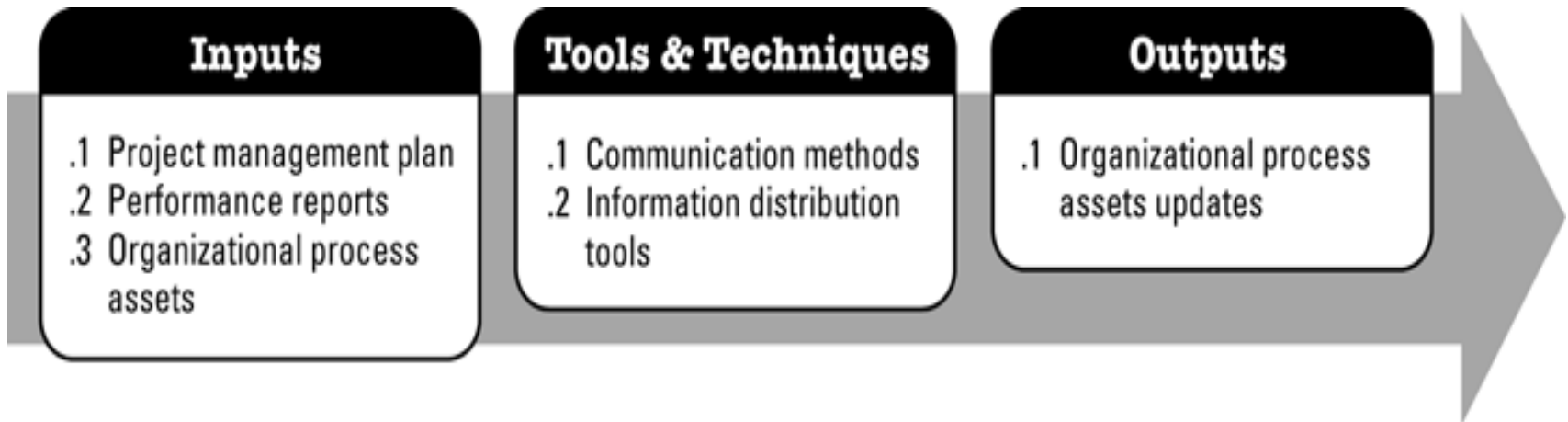
- ▶ Atualizações nos documentos do projeto
 - ▶ Cronograma do projeto;
 - ▶ Registro das partes interessadas e
 - ▶ Estratégia para gerenciamento das partes interessadas.

10.3 Distribuir informações

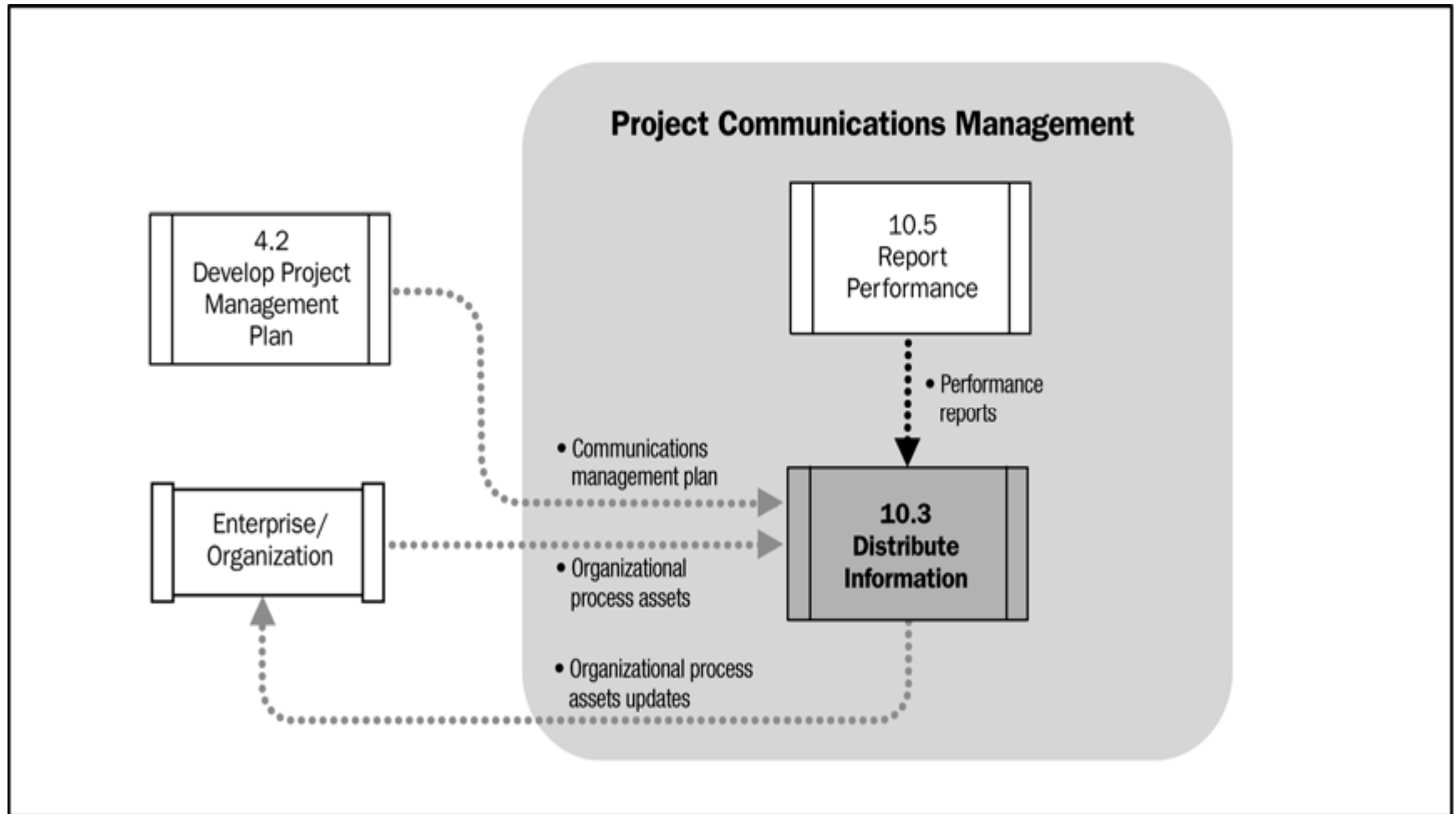
Executa o que foi planejado no Plano de Gerenciamento da Comunicação.

10.3 Distribuir informações

- ▶ É o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado
- ▶ **Processo do grupo de Execução**
 - ▶ Primeiro que vemos até agora

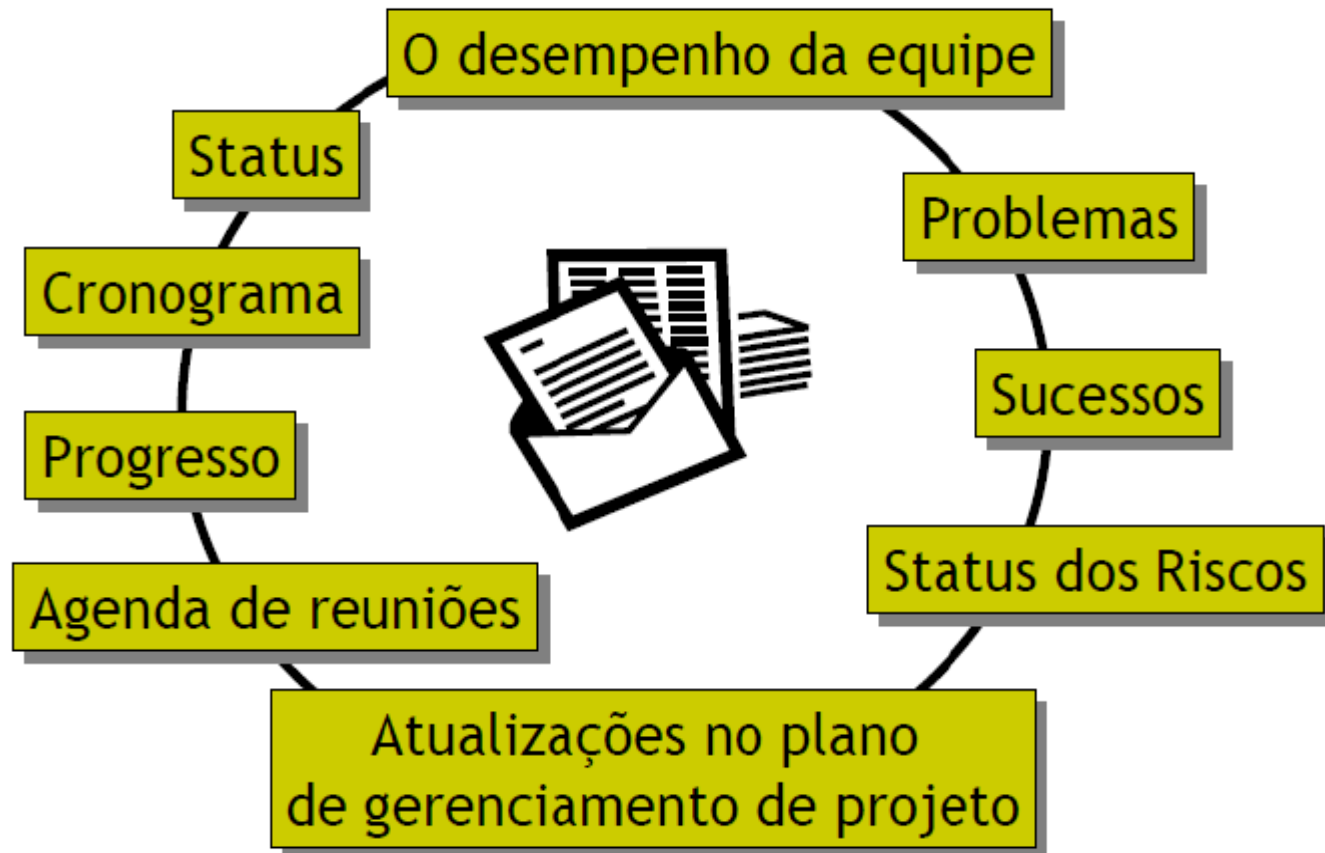


10.3 Distribuir informações – Fluxo de dados



10.3 Distribuir informações

Informações que precisam ser distribuídas:



10.3 Distribuir informações

Para quem as informações que precisam ser distribuídas:



10.3 Distribuir informações – Ferramentas e Técnicas

- ▶ A distribuição eficaz de informações inclui diversas técnicas, tais como:
 - ▶ **Modelos de emissor-receptor.** Realimentações de feedback e barreiras à comunicação.
 - ▶ **Escolha dos meios de comunicação.** Situações específicas de quando comunicar por escrito ou oralmente, quando escrever um memorando informal ou um relatório formal e quando comunicar pessoalmente ou por email.
 - ▶ **Estilo de redação.** Voz ativa ou passiva, estrutura das frases e escolha de palavras.
 - ▶ **Técnicas de gerenciamento de reuniões.** Preparação de uma agenda e tratamento de conflitos.
 - ▶ **Técnicas de apresentação.** Linguagem corporal e planejamento de apoios visuais.
 - ▶ **Técnicas de facilitação.** Obtenção de consenso e superação de obstáculos.

10.3 Distribuir informações – Ferramentas e Técnicas

- ▶ **Métodos de comunicação**
 - ▶ Reuniões individuais e em grupo, conferências de vídeo e áudio, conversas por computador e outros métodos de comunicações remotas são usados para distribuir informações.
- ▶ **Ferramentas de distribuição de informações**

10.3 Distribuir informações - Saída

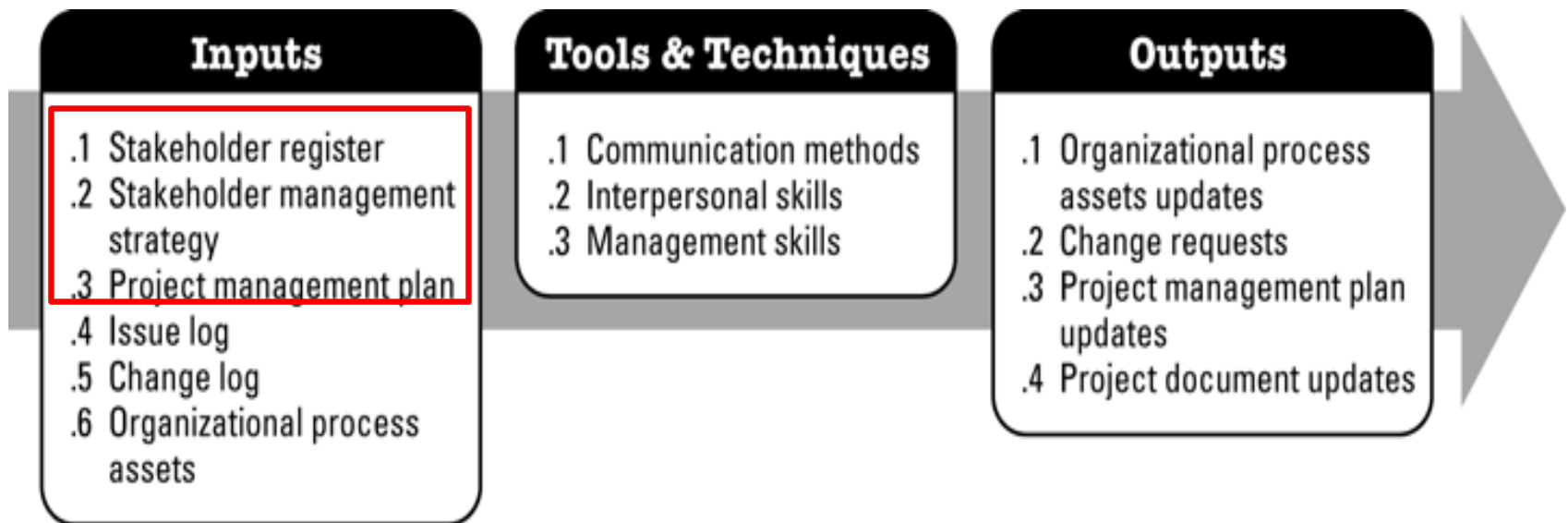
- ▶ Atualizações em ativos de processos organizacionais
 - ▶ Notificações das partes interessadas.
 - ▶ Relatórios do projeto.
 - ▶ Apresentações do projeto.
 - ▶ Registros do projeto.
 - ▶ correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos que descrevam o projeto.
 - ▶ Feedback das partes interessadas.
 - ▶ Documentação das lições aprendidas.

10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas

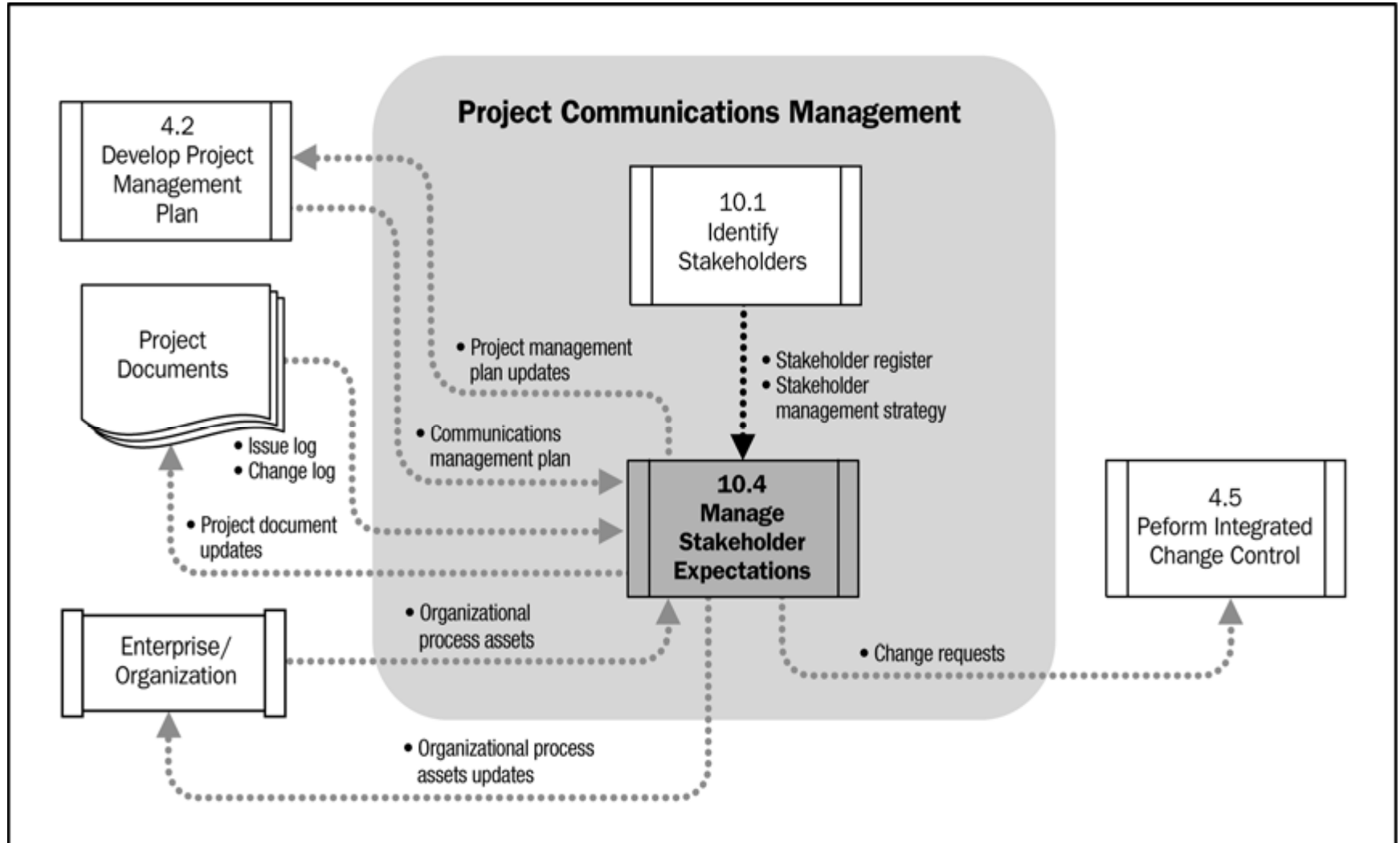
É o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas

► Processo do grupo de Execução



10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas – Fluxo de dados



10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas – Ferramentas e Técnicas

- ▶ **Métodos de comunicação**
 - ▶ Mesma ferramenta do 10.3, sendo que o que foi identificado lá para cada parte interessada, será usado aqui durante o gerenciamento das partes interessadas.
- ▶ **Habilidades interpessoais**
 - ▶ Estabelecimento de confiança;
 - ▶ Solução de conflitos;
 - ▶ Escuta ativa e
 - ▶ Superação da resistência à mudança.
- ▶ **Habilidades de gerenciamento**
 - ▶ Habilidades de apresentação;
 - ▶ Negociação;
 - ▶ Habilidades de redação e
 - ▶ Capacidade de falar em público.

10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas – Saída

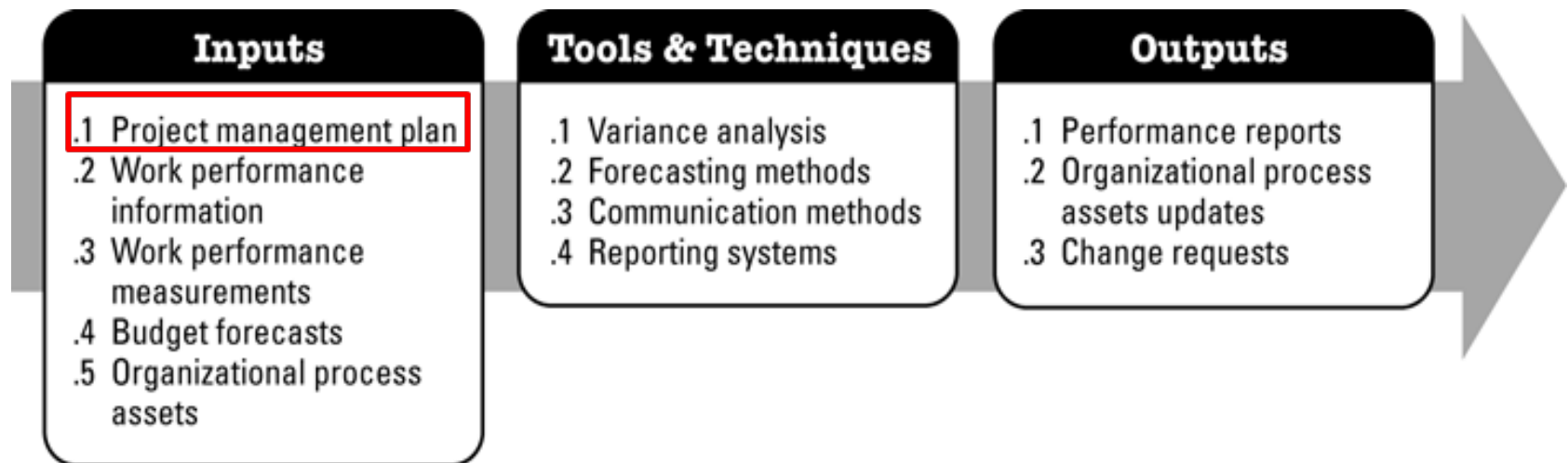
- ▶ Atualizações em ativos de processos organizacionais
 - ▶ As causas das questões;
 - ▶ Os motivos por trás das ações corretivas escolhidas e
 - ▶ As lições aprendidas com o gerenciamento das expectativas das partes interessadas.
- ▶ Solicitações de mudanças
- ▶ Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
- ▶ Atualizações nos documentos do projeto
 - ▶ Estratégia para gerenciamento das partes interessadas.
 - ▶ Registro das partes interessadas
 - ▶ Registro das questões

10.5 Reportar o desempenho

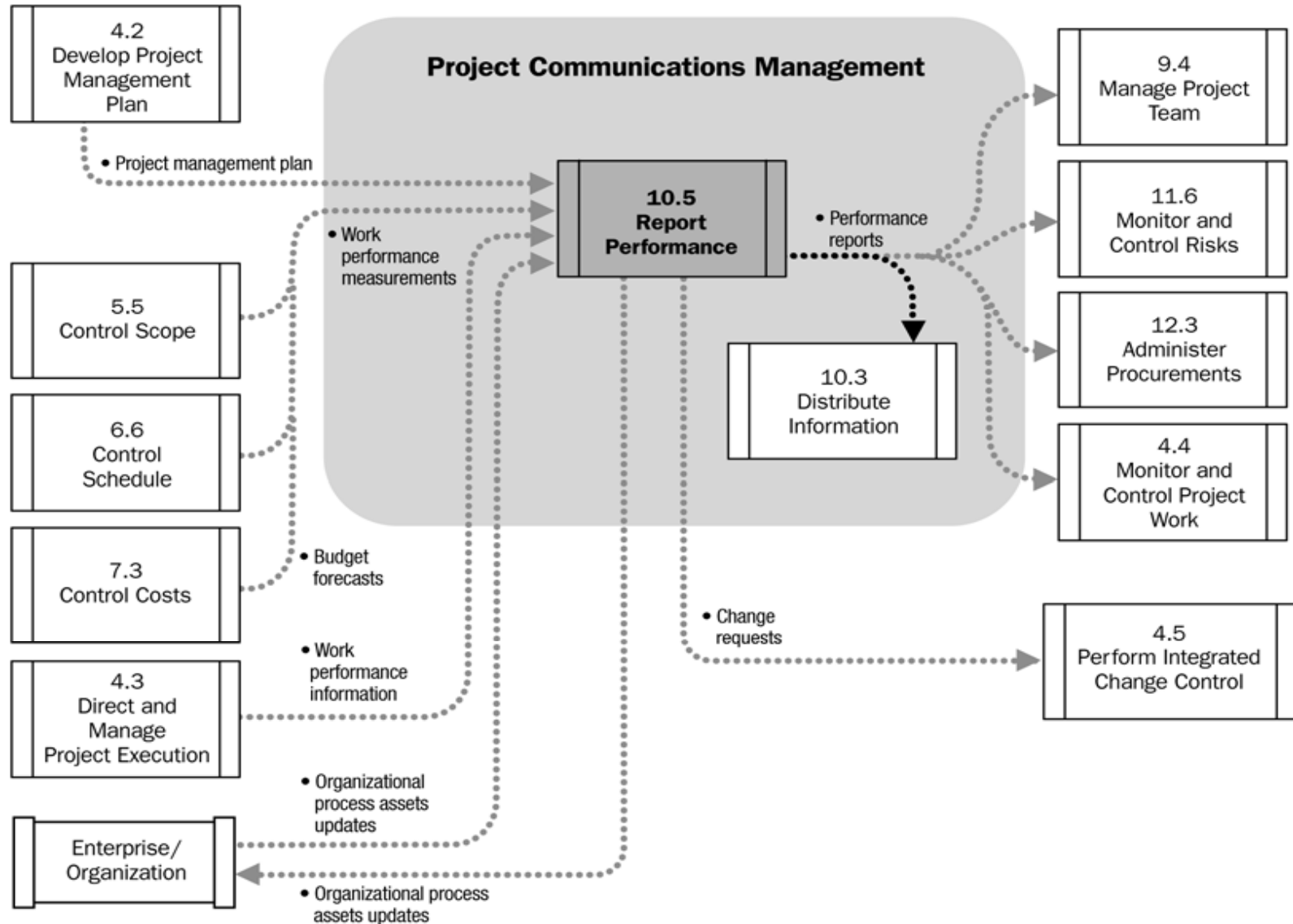
É o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive relatórios de andamento, medições do progresso e previsões

10.5 Reportar o desempenho

- ▶ O baseline é a informação essencial para execução desse processo



10.5 Reportar o desempenho – Fluxo de dados



10.5 Reportar o desempenho – Entradas

- ▶ **Plano de gerenciamento do projeto**
 - ▶ linhas de base do projeto – a linha de base para 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 do gerenciamento (parâmetros de escopo, cronograma e custos do projeto, mas também pode incluir parâmetros técnicos e de qualidade).
- ▶ **Informações sobre o desempenho do trabalho**
 - ▶ Andamento das entregas;
 - ▶ Progresso do cronograma e
 - ▶ Custos incorridos.
- ▶ **Medições de desempenho do trabalho**

10.5 Reportar o desempenho – Entradas

- ▶ As informações de desempenho do trabalho são usadas para produzir métricas das atividades do projeto a fim de avaliar o progresso real em comparação com o progresso planejado
 - ▶ Desempenho do cronograma planejado em relação ao real;
 - ▶ Desempenho dos custos planejados em relação aos reais e
 - ▶ Desempenho técnico planejado em relação ao real.
- ▶ Previsões de orçamentos
 - ▶ Saída do 7.3 – custos
- ▶ Ativos de processos organizacionais
 - ▶ Modelos de relatórios;
 - ▶ Políticas e procedimentos que definem as medidas e os procedimentos a serem usados
 - ▶ Limites de variação definidos para toda a organização.

10.5 Reportar o desempenho – Ferramentas e Técnicas

► Métodos de previsão

- Previsão é o processo de prever o desempenho futuro do projeto com base no desempenho real até a data.
 - **Métodos de séries temporais:** usam os dados históricos como base para estimar os resultados futuros.
 - Exemplos podem incluir valor agregado, média móvel, extrapolação, previsão linear, estimativa de tendências e curva de crescimento.
 - **Métodos causais/econométricos:** usam a premissa de que é possível identificar os fatores subjacentes que podem influenciar a variável que está sendo prevista.
 - Por exemplo, as vendas de guarda-chuvas podem estar associadas às condições climáticas. Se as causas forem entendidas, é possível fazer projeções das variáveis que as influenciam e usá-las na previsão.
 - Exemplos incluem: análise de regressão linear ou não-linear, média móvel autorregressiva (ARMA) e econometria.
 - **Métodos subjetivos:** incorporam intuições, opiniões e provavelmente, estimativas.
 - Exemplos são: previsões compostas, pesquisas de opinião, método Delphi, criação de cenários, previsão tecnológica e previsão por analogia.
 - **Outros métodos**

10.5 Reportar o desempenho – Ferramentas e Técnicas

▶ Análise da variação

- ▶ A análise da variação é uma visão do que causou a diferença entre o desempenho da linha de base e o real
- ▶ Técnica explicada no 7.3 – custo

▶ Métodos de comunicação

- ▶ As reuniões de avaliação do andamento podem ser usadas para trocar e analisar informações sobre o andamento e o desempenho do projeto.

▶ Sistemas de distribuição de informações

- ▶ Fornece uma ferramenta padrão para que o gerente de projetos possa coletar, armazenar e distribuir informações para as partes interessadas sobre os custos, o andamento do cronograma e o desempenho do projeto.

10.5 Reportar o desempenho – Saída

- ▶ Atualizações em ativos de processos organizacionais
- ▶ Solicitações de mudanças
- ▶ **Relatórios de desempenho**
 - ▶ Os relatórios mais elaborados podem incluir:
 - ▶ Análise do desempenho anterior;
 - ▶ Situação atual dos riscos e questões;
 - ▶ Trabalho concluído durante o período;
 - ▶ Trabalho a ser concluído no próximo período;
 - ▶ Resumo das mudanças aprovadas no período;
 - ▶ Outras informações relevantes que devem ser revistas e analisadas.

10.5 Reportar o desempenho – Saída

	Values			Variance		Performance Index	
WBS Element	Planned Value (PV)	Earned Value (EV)	Actual Cost (AC)	Schedule EV - PV	Cost EV - AC	Schedule EV ÷ PV	Cost EV ÷ AC
1.0 Pre-Pilot Plan	63,000	58,000	62,500	(5,000)	(4,500)	0.92	0.93
2.0 Checklists	64,000	48,000	46,800	(16,000)	1,200	0.75	1.03
3.0 Curriculum	23,000	20,000	23,500	(3,000)	(3,500)	0.87	0.85
4.0 Mid-Term Evaluation	68,000	68,000	72,500	–	(4,500)	1.00	0.94
5.0 Implementation Support	12,000	10,000	10,000	(2,000)	–	0.83	1.00
6.0 Practice Manual	7,000	6,200	6,000	(800)	-200	0.89	1.03
7.0 Roll-Out Plan	20,000	13,500	18,100	(6,500)	(4,600)	0.68	0.75
Totals	257,000	223,700	239,400	(33,300)	(15,700)	0.87	0.93

Figura 10-15. Exemplo tabular de relatório de desempenho

10.5 Reportar o desempenho – Saída

Relatórios de desempenho – Tipos:

- ▶ **Status report** (Relatório do Andamento)
 - Descreve o estado atual do projeto
- ▶ **Progress report** (Relatório do Progresso)
 - Descreve o que já foi realizado
- ▶ **Trend report** (Relatório das Tendências)
 - Análise dos resultados do projeto com relação ao tempo, verificando se a performance está melhorando ou piorando
- ▶ **Forecasting report** (Relatório de Previsão)
 - Previsão para resultados futuros sobre o status e performance
- ▶ **Variance Report** (Relatório de Variação)
 - Apresenta comparações dos resultados obtidos contra os planejados
- ▶ **Earned value** (Valor Agregado)
 - Integra escopo, custo e cronograma para determinar a performance do projeto.
 - Esse relatório utiliza os termos descritos em custos (PV, EV, AC, etc)