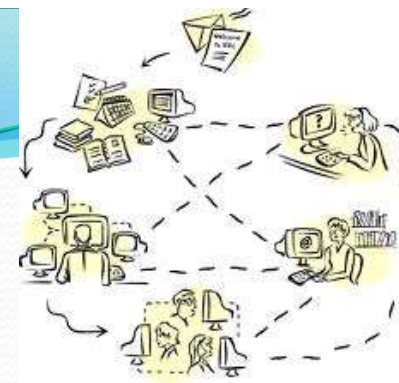


Gerenciamento das Comunicações

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Setembro de 2011

OBJETIVO



- Compreender o significado do Gerenciamento das Comunicações conforme o PMBOK;
- Apresentar os processos de Comunicações;
- Exercitar a elaboração do Plano de Gerenciamento das comunicações.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

ESTRUTURA DA AULA



1. Conceito

2. Processos

3. Documentos

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

CONCEITO

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a **geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações** sobre o projeto de forma **oportuna e adequada.**



k0849975 fotosearch.com.br

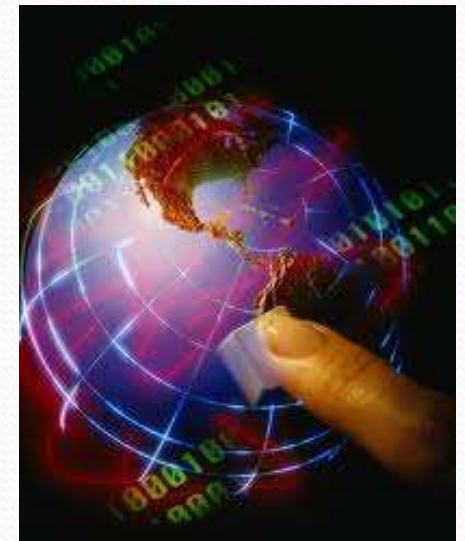
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

CONCEITO

Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações



bem-sucedidas.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

CONCEITO

Os gerentes de projetos podem gastar um tempo excessivo na comunicação com a equipe do projeto, partes interessadas, cliente e patrocinador.

Todos os envolvidos no projeto devem entender como as comunicações afetam o projeto como um todo.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

ELEMENTOS

As habilidades de comunicação não são as mesmas das comunicações de gerenciamento de projetos, mas estão relacionadas a elas e incluem:

- **Modelos emissor-receptor.** *Loops de feedback* e barreiras à comunicação.
- **Escolha dos meios de comunicação.** Quando se comunicar por escrito ou verbalmente, quando escrever um memorando informal ou um relatório formal e quando se comunicar pessoalmente ou por email (depende da situação).
- **Estilo de redação.** Voz ativa ou passiva, estrutura da frase e escolha das palavras.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

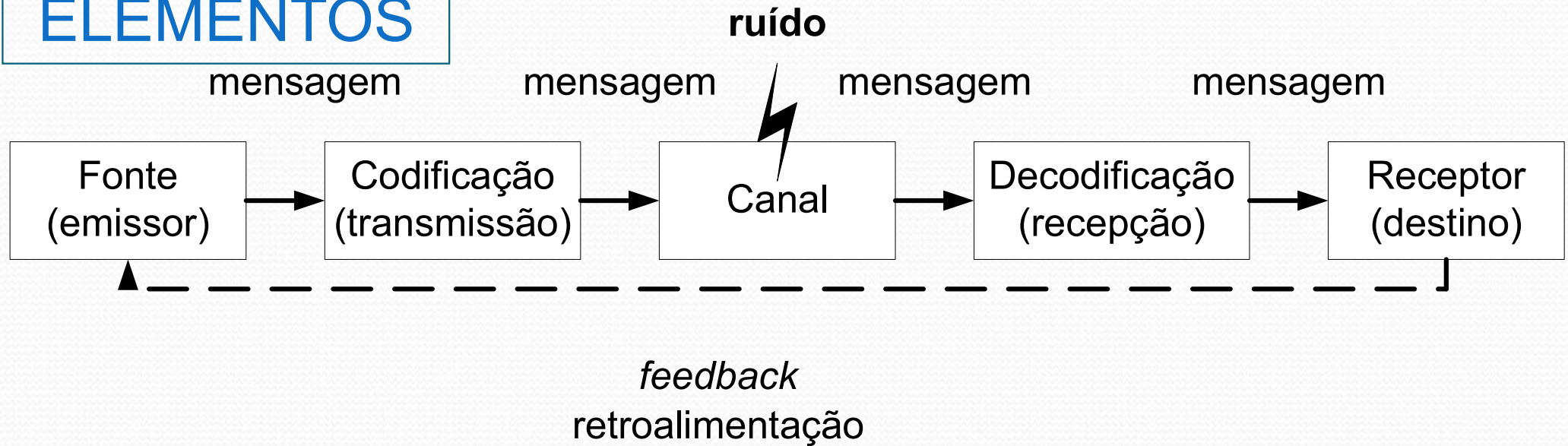
ELEMENTOS



- **Técnicas de apresentação.** Linguagem corporal e design de recursos visuais.
- **Técnicas de gerenciamento de reuniões.** Preparação de uma pauta e tratamento de conflitos.
- Os principais componentes do modelo incluem:
 - **Codificar.** Traduzir pensamentos ou idéias para uma linguagem que seja entendida pelas outras pessoas.
 - **Mensagem.** A saída da codificação.
 - **Meio físico.** O método usado para transmitir a mensagem.
 - **Ruído.** Tudo o que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem (por exemplo, a distância).
 - **Decodificar.** Traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou idéias significativos.

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

ELEMENTOS



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES



ELEMENTOS

EXEMPLOS

COMPONENTES	SISTEMA TELEFÔNICO	TEATRO
FONTE	Voz humana	Palcos e atores
TRANSMISSOR	Aparelho telefônico	Atuação, roteiro e peça
CANAL	Fio condutor que liga um aparelho a outro	Ar e iluminação
RECEPTOR	Outro telefone	Olhos e ouvidos
DESTINO	Ouvido humano	Platéia
RUÍDO	Estática, linha cruzada, chiados, interferências	Conversas, gritos, choro, etc.

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

ELEMENTOS

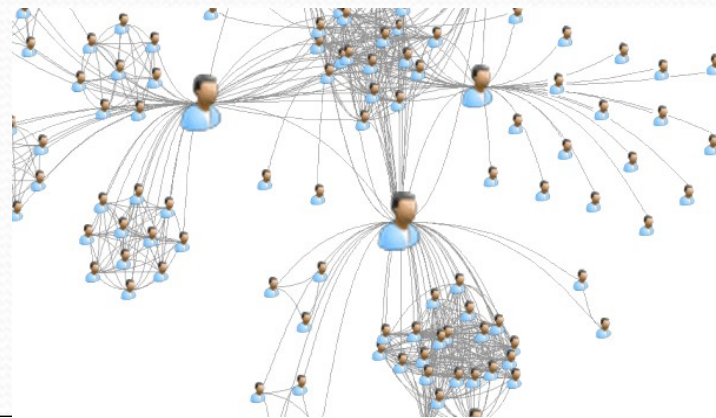
Exemplos:

- Escrita e oral, ouvir e falar;
- Interna (dentro do projeto) e externa (o cliente, os meios de comunicação, o público);
- Formal (relatórios, *briefings*) e informais (memorandos, conversas para fins específicos);
- Vertical (para cima e para baixo na organização) e horizontal (entre os pares).

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

ELEMENTOS

- O gerente de projetos deve considerar o número de canais de comunicação.
- O número total de canais de comunicação é $n(n-1)/2$, em que n = número de partes interessadas. Ex.: 10 partes interessadas possui 45 canais de comunicação possíveis.
- Importante determinar e limitar quem se comunicará com quem e quem receberá quais informações.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

ELEMENTOS

- As informações normalmente necessárias para determinar os requisitos das comunicações são:
 - Organogramas
 - Organização do projeto e as responsabilidades entre as partes;
 - Departamentos e áreas de especialização;
 - Logística (quantas pessoas e em que locais);
 - Necessidades internas de informações;
 - Necessidades externas de informações (contratadas);
 - Informações sobre as partes interessadas.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

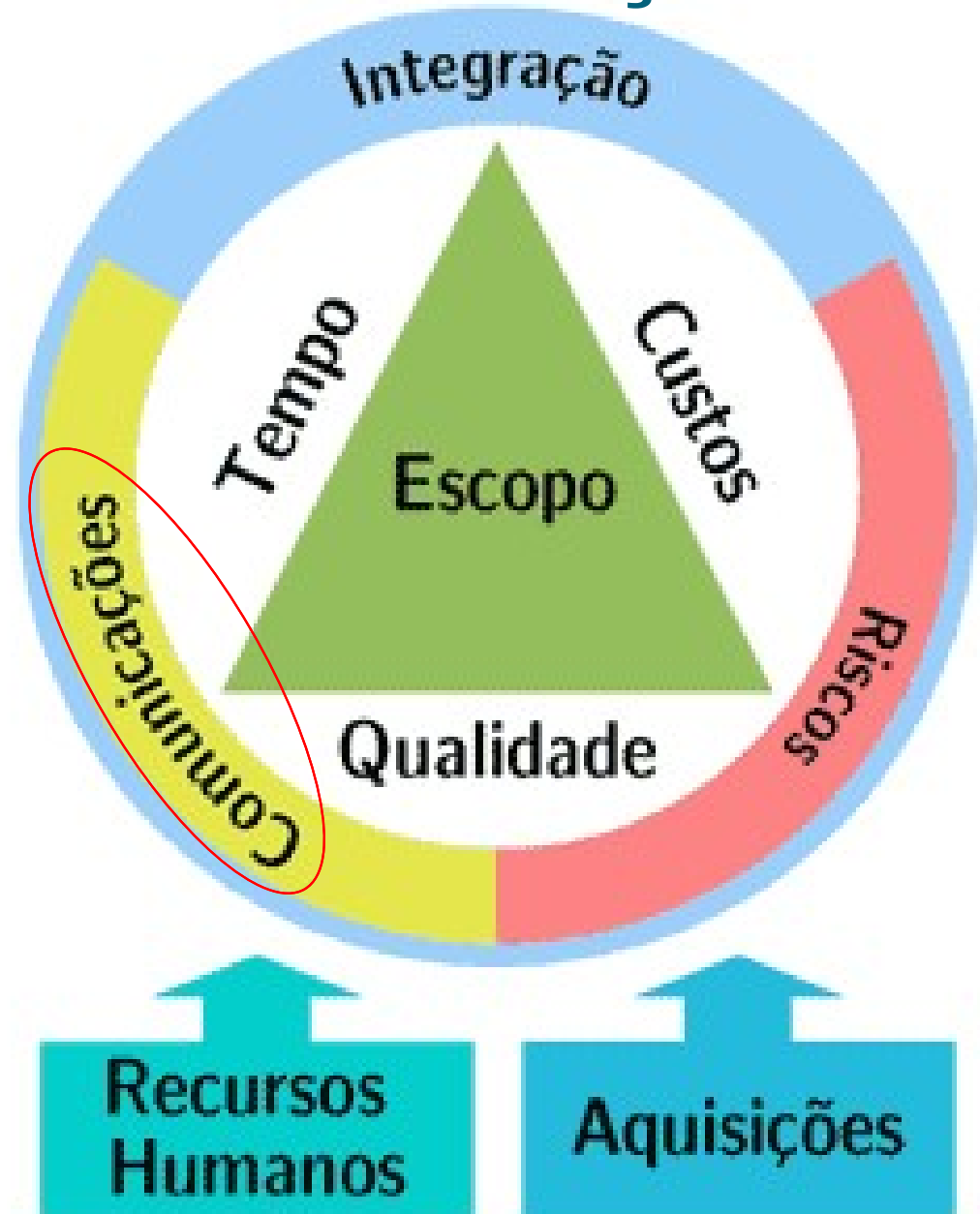
ELEMENTOS

- **Item de comunicações** - informações que serão distribuídas às partes interessadas:
 - **Objetivo.** A razão da distribuição dessas informações;
 - **Frequência.** A frequência de distribuição dessas informações;
 - **Datas de início/conclusão.** O prazo para a distribuição das informações.
 - **Formato/meio físico.** O layout das informações e o método de transmissão.
 - **Responsabilidade.** O membro da equipe encarregado da distribuição das informações.



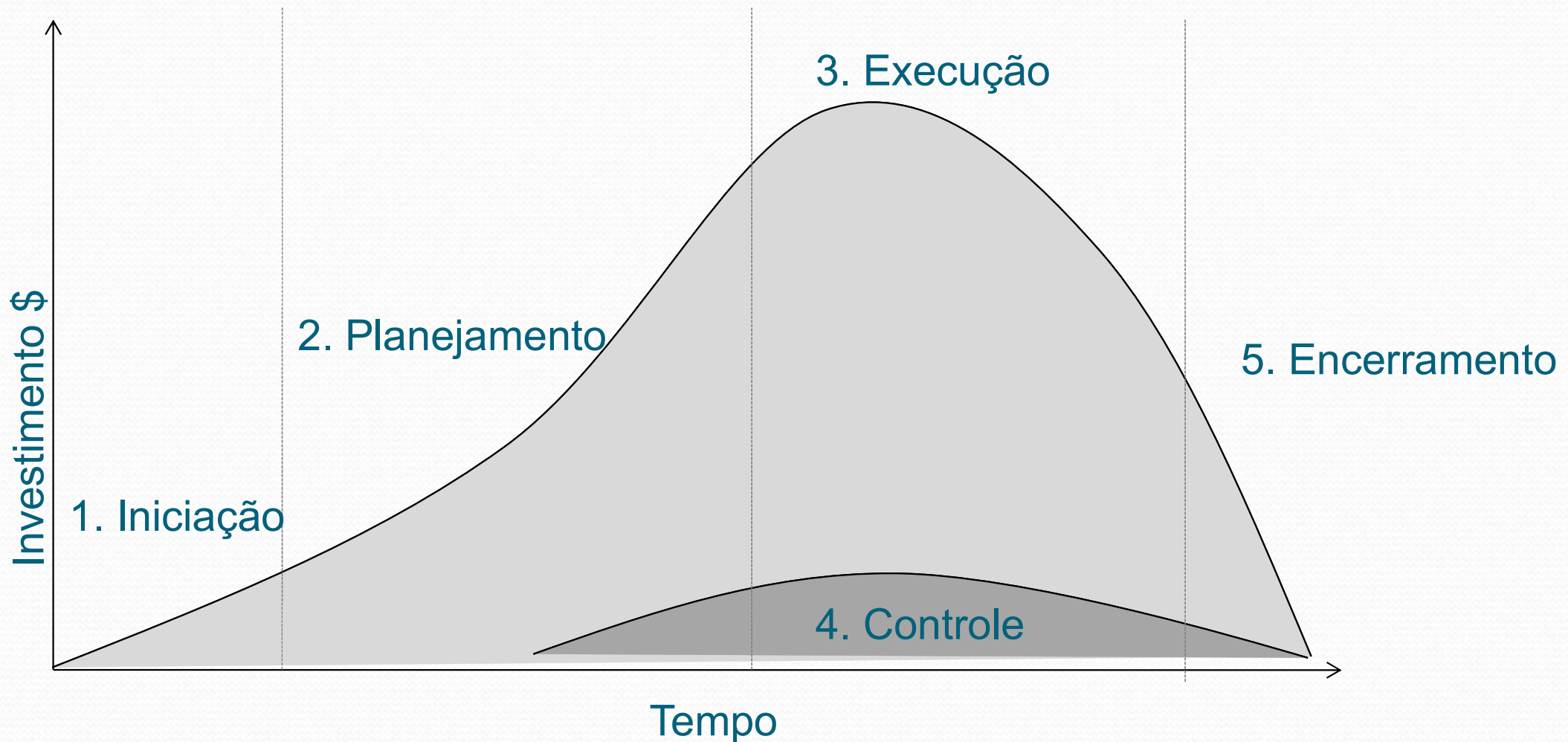
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

ÁREAS DO
CONHECIMENTO EM
PROJETOS



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

FASES DO PROJETO (CICLO DE VIDA)



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PROCESSOS

INICIAÇÃO



ENCERRAMENTO



PLANEJAMENTO



EXECUÇÃO



MONIT. e CONTR.



LEGENDA

- | | | | | | |
|--|----------------|--|------------------|--|-------------------|
| | 4 - Integração | | 7 - Custos | | 10 - Comunicações |
| | 5 - Escopo | | 8 - Qualidade | | 11 - Riscos |
| | 6 - Tempo | | 9 - Rec. Humanos | | 12 - Aquisições |

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PROCESSOS

- 1. Planejamento das comunicações** – determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto.
- 2. Distribuição das informações** – colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado.
- 3. Relatório de desempenho** – coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, medição do progresso e previsão.
- 4. Gerenciar as partes interessadas** – gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

10.1 Planejamento das comunicações

- .1 Entradas
 - .1 Fatores ambientais da empresa
 - .2 Ativos de processos organizacionais
 - .3 Declaração do escopo do projeto
 - .4 Plano de gerenciamento do projeto
 - Restrições
 - Premissas
- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Análise dos requisitos das comunicações
 - .2 Tecnologia das comunicações
- .3 Saídas
 - .1 Plano de gerenciamento das comunicações

10.2 Distribuição das informações

- .1 Entradas
 - .1 Plano de gerenciamento das comunicações
- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Habilidades de comunicação
 - .2 Sistemas de coleta e recuperação de informações
 - .3 Métodos de distribuição das informações
 - .4 Processo de lições aprendidas
- .3 Saídas
 - .1 Ativos de processos organizacionais (atualizações)
 - .2 Mudanças solicitadas

10.3 Relatório de desempenho

- .1 Entradas
 - .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
 - .2 Medições de desempenho
 - .3 Previsão de término
 - .4 Medições de controle da qualidade
 - .5 Plano de gerenciamento do projeto
 - Linha de base da medição de desempenho
 - .6 Solicitações de mudança aprovadas
 - .7 Entregas
- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Ferramentas de apresentação de informações
 - .2 Coleta e compilação das informações sobre o desempenho
 - .3 Reuniões de avaliação do andamento
 - .4 Sistemas de relatórios de horas
 - .5 Sistemas de relatórios de custos
- .3 Saídas
 - .1 Relatórios de desempenho
 - .2 Previsões
 - .3 Mudanças solicitadas
 - .4 Ações corretivas recomendadas
 - .5 Ativos de processos organizacionais (atualizações)

10.4 Gerenciar as partes interessadas

- .1 Entradas
 - .1 Plano de gerenciamento das comunicações
 - .2 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Métodos de comunicação
 - .2 Registros de problemas
- .3 Saídas
 - .1 Problemas resolvidos
 - .2 Solicitações de mudança aprovadas
 - .3 Ações corretivas aprovadas
 - .4 Ativos de processos organizacionais (atualizações)
 - .5 Plano de gerenciamento do projeto (atualizações)

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PROCESSOS

- Os requisitos de comunicação das partes interessadas:
 - As informações que serão comunicadas: formato, conteúdo e nível de detalhes;
 - A pessoa responsável;
 - A pessoa ou os grupos que receberão as informações;
 - Os métodos ou tecnologias usados para transmitir as informações (memorandos, email e/ou comunicados à imprensa);
 - A frequência da comunicação, como, por exemplo, semanal;
 - Os prazos para identificar processos para o nível e a cadeia gerencial (nomes), visando levar problemas para níveis hierárquico mais altos;
 - O método para atualizar e refinar o plano das comunicações;
 - Glossário da terminologia comum.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PROCESSOS

URGENTE



Pontos de ATENÇÃO:

- **A urgência da necessidade de informações.** A pronta disponibilidade de informações atualizadas influencia o sucesso do projeto
- **A disponibilidade de tecnologia.** Os sistemas já implantados são adequados ou o projeto precisa de mudanças?
- **A formação de pessoal esperada do projeto.** Os sistemas de propostos são compatíveis com a experiência e especialização dos participantes? (treinamento e aprendizado)
- **A duração do projeto.** É provável que a tecnologia disponível mude antes de o projeto terminar?
- **O ambiente do projeto.** A equipe se reúne e opera com a presença física dos membros ou em um ambiente virtual?

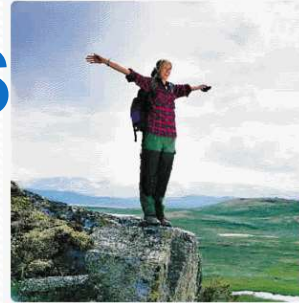
CANCELADO

OK

TOP SECRET

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PROCESSOS



- **Processo de lições aprendidas:**
- Sessão que se concentra na identificação dos sucessos e fracassos do projeto, e inclui recomendações para o futuro;
- A equipe e as principais partes interessadas, durante o projeto, identificam as lições aprendidas (aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto)
- As lições são compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto;
- As equipes podem coletar informações com mais frequência, se acharem que essa maior quantidade de dados justifica o investimento adicional de tempo e dinheiro;
- Se constituem em um bom exercício de formação de equipes;
- Os gerentes de projetos têm a obrigação profissional de realizar as sessões de lições aprendidas para todos os projetos.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PROCESSOS



Alguns resultados específicos das lições aprendidas incluem:

- Atualização da base de conhecimento de lições aprendidas;
- Entradas do sistema de gerenciamento do conhecimento;
- Políticas, procedimentos e processos corporativos atualizados;
- Habilidades de negócios aperfeiçoadas;
- Melhorias gerais nos serviços e produtos;
- Atualizações no plano de gerenciamento de riscos.



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

DOCUMENTOS

a) Plano de Gerenciamento das Comunicações

Ativos de processos organizacionais (atualizações):

- **Documentação das lições aprendidas** - inclui as causas dos problemas, as razões, as ações corretivas e outros tipos de lições (banco de dados histórico do projeto e organização);
- **Registros do projeto** - correspondências, memorandos e documentos que descrevem o projeto (pode ser um diário do projeto);
- **Relatórios do projeto** - detalham o andamento do projeto e incluem lições aprendidas, registros de problemas, relatórios de encerramento do projeto e de outras áreas de conhecimento;



GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

DOCUMENTOS



Ativos de processos organizacionais (atualizações): ...continuação

- **Apresentações do projeto** - informações, formal ou informalmente, a algumas ou a todas as partes interessadas no projeto;
- **Feedback das partes interessadas** - As informações recebidas podem ser distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto;
- **Notificações das partes interessadas** - informar às partes interessadas sobre problemas resolvidos, mudanças aprovadas e andamento geral do projeto.
- **Mudanças solicitadas** - mudanças solicitadas (adições, modificações, revisões) no plano de gerenciamento do projeto e nos seus planos auxiliares são revisadas e a destinação é gerenciada pelo processo Controle integrado de mudanças.

Revisão



- Qual o objetivo do Gerenciamento das comunicações?
- Os processos de comunicações estão distribuídos em todas as fases do ciclo de vida do projeto?
- Quais são os principais documentos?



OBRAS DE REFERÊNCIA



- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CBTA, Centro Brasileiro de Tecnologia e Automação. Disponível online em <<http://www.cbtanet.com.br/default.asp>> acesso em 17 nov. de 2009.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed., PMI: 2004.
- PMBOK, ***Project management body of knowledge***. 4. ed. Pennsylvania: *Project Management Institute (PMI)* 2008.
- VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando PMBOK guide**. 3. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- _____. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- _____. **Página oficial**. Disponível online em <<http://www.ricardo-vargas.com>>. Acesso em 01 de abril de 2011.