

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS SERGIPE
- FANESE**

**NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS**

ANTONIO MANOEL CRUZ SANTA ROSA

**GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS
IMPORTÂNCIA E FERRAMENTAS**

**Aracaju – SE
2010**

ANTONIO MANOEL CRUZ SANTA ROSA

**GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETO
IMPORTÂNCIA E FERRAMENTAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Gra-
duação e Extensão da FANESE, como
requisito para obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de
Projetos.**

**Aracaju – SE
2010**

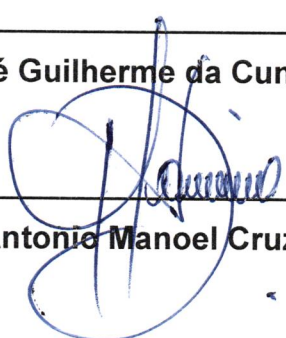
ANTONIO MANOEL CRUZ SANTA ROSA

**GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE PROJETOS
IMPORTÂNCIA E FERRAMENTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Nome completo do Avaliador

José Guilherme da Cunha Castro Filho



Antonio Manoel Cruz Santa Rosa

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 24 de MAIO de 2010.

RESUMO

O projeto é um empreendimento que é caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, que tem início, meio e fim, e se destina a atingir um objetivo específico e pré-definido pela organização. As áreas de gerenciamento de projetos descrevem como serão processados os componentes do mesmo, e são organizados em grupos e um destes é a comunicação. Um processo de comunicação efetivo é importante para garantir que todas as informações desejadas cheguem de forma correta aos interessados e no tempo certo e que seja economicamente viável. O gerente de projeto utiliza-se da comunicação para se assegurar de que o time do projeto trabalha de maneira integrada para resolver os problemas do projeto e aproveitar suas oportunidades. Este artigo tem o objetivo de esclarecer aos leitores a importância do plano de gerenciamento de projetos e apresentar algumas ferramentas de gestão e as técnicas para estabelecer um sistema de comunicação colaborativo para o projeto. Estes foram abordados de forma teórica, através dos quatro processos da área de comunicação adotados no PMBOK, do PMI, que são planejamento das comunicações, distribuição das informações, relatório de desempenho e gerenciamento das partes interessadas. O ponto principal do texto será a comunicação, a fim de modo a demonstrar como montar um plano de comunicação de um projeto, estruturar a distribuição, registro e descarte da comunicação do projeto.

Palavras-chave: Comunicação, Projetos, Planejamentos.

ABSTRACT

The project is a development that is characterized by a clear and logical sequence of events, beginning, middle and end, and is intended to achieve a specific objective and pre-defined by the organization. The areas of project management, describe how the components will be processed the same, and are organized in groups and one of these is communication. A process of effective communication is important to ensure that all the information you want to reach properly to stakeholders, timely and economically feasible. The project manager uses the media to ensure that the project team works in an integrated way to solve the problems of the project and take your chances. This article aims to explain to readers the importance of the management plan projects and make some management tools and techniques to establish a communication system for collaborative design. These were addressed in a theoretical way, through the four processes in the field of communication adopted in the PMBOK, PMI, which are communications planning, information distribution, performance reporting and managing stakeholders. The gist of the text will be communication, so as to demonstrate how to build a communication plan for a project, structuring the distribution, recording and disposal of project communication.

Keywords: Communication, Projects, Plans.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO	11
TABELA 2 - GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	11
TABELA 3 - GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO	12
TABELA 4 - GERENCIAMENTO DO CUSTO DO PROJETO	13
TABELA 5 - GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO	14
TABELA 6 - GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	15
TABELA 7 - GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	16
TABELA 8 - GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	17
TABELA 9 - GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	17

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA MENTAL DO GERENCIAMENTO DE ESCOPO	12
FIGURA 2 – MAPA MENTAL DO GERENCIAMENTO DE TEMPO	13
FIGURA 3 – MAPA MENTAL DO GERENCIAMENTO DE CUSTO	13
FIGURA 4 – MAPA MENTAL DO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	14
FIGURA 5 – MAPA MENTAL DO GERENCIAMENTO DE RISCOS	15
FIGURA 6 – MAPA MENTAL DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	16
FIGURA 7 – MAPA MENTAL DO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES ...	18
FIGURA 8 – MODELO DE RELATÓRIO DE PERCENTUAL COMPLETO	25
FIGURA 9 – MODELO DE DIAGRAMA DE MARCOS	26
FIGURA 10 – MODELO DE RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VALOR AGREGADO	26

SUMÁRIO

RESUMO	03
ABSTRACT	04
LISTA DE TABELAS	05
LISTA DE FIGURAS	06
1 INTRODUÇÃO	09
2 GESTÃO DE PROJETOS	10
3 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	18
3.1 O Poder das ferramentas colaborativas no gerenciamento da comunicação	20
3.2 Passos para o gerenciamento eficaz da comunicação	22
3.3 Plano de Gerenciamento da Comunicação	23
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

A gestão do projeto não está apenas focada nas áreas de risco, avaliando caminhos críticos, e monitorando a todo tempo cronograma, custo e escopo. O gerenciamento das comunicações assegura que os interesses e objetivos dos projetos sejam alcançados.

Se os membros da equipe do projeto não sabem com clareza quais são suas tarefas ou como as realizar, o projeto inteiro corre sérios riscos de insucesso. Os processos de comunicação são essenciais para assegurar o fluxo correto das informações relevantes durante todo o ciclo de vida do projeto.

A eficácia desta comunicação depende de atividades como definição, organização e transmissão da informação, que geralmente ocorrem de maneira fragmentada e informal ao longo das diversas fases do projeto.

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

2 GESTÃO DE PROJETOS

Um projeto significa um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único. Já o Gerenciamento de Projetos é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos. (GASNIER, 2000)

Segundo Pressman (2002) a gestão efetiva de projetos de *software* focaliza os quatros P's: pessoas, produtos, processo e projeto. Esta afirmação será utilizada para demonstrar como a gestão da comunicação pode afetar cada um destes itens.

Menosprezar a importância destes conceitos significa concentrar os esforços das equipes na implementação de um produto não desejado pelo cliente. De acordo com o mesmo autor, seria como construir uma solução elegante para o produto errado, caracterizando uma grande fragilidade no processo de comunicação com o cliente. Outra consequência consiste na dedicação de um elevado montante para aquisição de ferramentas e na implantação de métodos poderosos poucos aplicáveis ao contexto em que o projeto está inserido. (GASNIER, 2000)

De acordo com Vargas (2007), a integração do projeto tem como objetivo garantir que todas as demais áreas sejam interligadas em um único contexto e são cerca de nove áreas e que o PMBOK subdivide em sete processos: termo de abertura do projeto; declaração do escopo preliminar, plano de gerenciamento; orientar e gerenciar; monitorar e controlar; controle integrado de mudanças e encerramento do projeto, conforme demonstrado na tabela 1 que foi elaborada por Kim (2006), que detalha as etapas de cada processo.

Já Heldman (2006), diz que a integração trata da coordenação de todos os aspectos do plano do projeto e envolve um elevado nível de interação. E essa área envolve a identificação e definição do trabalho do projeto e a combinação, unificação e integração dos processos apropriados.

Tabela 1 Gerenciamento de Integração do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Desenvolvimento do Termo de Abertura	Iniciação
Desenvolvimento da Declaração de Escopo	Iniciação
Desenvolvimento do Plano do Projeto	Planejamento
Orientação e Gerenciamento da Execução do Projeto	Execução
Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto	Monitoramento e Controle
Controle Integrado de Mudanças	Monitoramento e Controle
Encerramento do Projeto	Encerramento.

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

O Escopo – Refere-se a definição de todas as atividades do projeto necessárias ao cumprimento das metas. Esses processos, altamente interativos, definem e controlam o que faz ou não parte do projeto. O gerenciamento do Escopo compreende tanto o escopo do produto, quanto o escopo do projeto. Refere-se as características do projeto. Ele envolve a administração da execução do projeto. Os escopos tanto do produto quanto do projeto devem ser bem integrados com os processos das outras áreas de conhecimento. Pode-se analisar melhor a etapa do escopo do projeto, observando a tabela 2 elaborada por Kim (2006). Enquanto Vargas também elaborou um modelo de mapa mental sobre o escopo do projeto, onde se pode também detalhar cada etapa deste processo que são Planejamento, Definição, Criar EAP, Verificação e Controle, conforme figura 1.

Tabela 2 Gerenciamento do Escopo do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Planejamento do Escopo	Planejamento
Definição do Escopo	Planejamento
Criação da EAP	Planejamento
Verificação do Escopo	Monitoramento e Controle
Controle do Escopo	Monitoramento e Controle

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

Figura 1 – Mapa Mental do Gerenciamento de Escopo

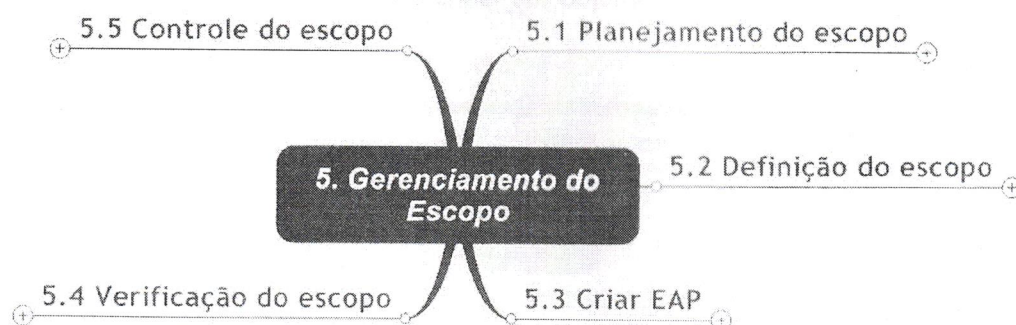


Figura 5.2 – Mapa mental do Gerenciamento de Escopo

Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

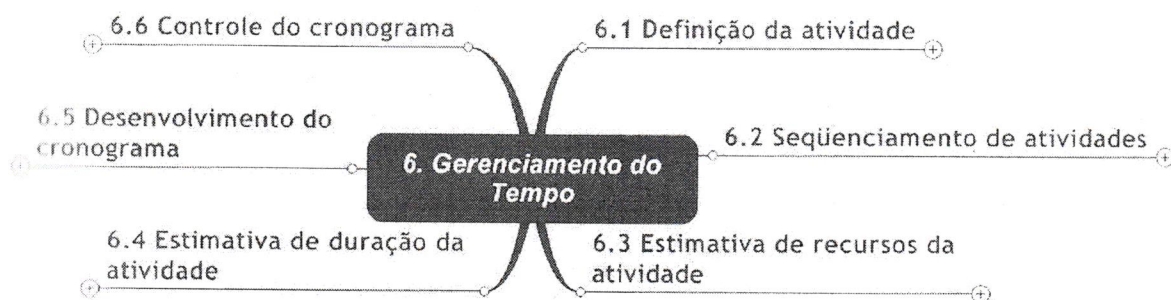
O Tempo – Envolve a estimativa da duração das atividades do plano do projeto, a elaboração do cronograma do projeto e o monitoramento e controle dos desvios do cronograma. Trata da conclusão do projeto em tempo hábil. É um aspecto importante, pois envolve a manutenção das atividades do projeto em dia e a contraposição dessas atividades ao plano do projeto para garantir que ele seja concluído dentro do prazo. Na tabela 3, que se segue é detalhado cada processo da etapa Tempo, onde são lançados a Definição das atividades, o seu seqüenciamento, a estimativa de duração das mesmas, bem como os recursos utilizados para tal realização, o desenvolvimento do seu cronograma e o controle deste, esta tabela foi elaborada por Kim (2006). E Vargas também elaborou um modelo de mapa mental sobre a etapa tempo do projeto, onde se pode também detalhar a Definição da atividade, o sequenciamento, a estimativa de recursos, estimativa de duração da atividade, o desenvolvimento do cronograma e controle do mesmo, demonstrado na figura 2.

Tabela 3 Gerenciamento do Tempo do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Definição das atividades	Planejamento
Seqüenciamento de atividades	Planejamento
Estimativa de duração das atividades	Planejamento
Estimativa dos recursos das atividades	Planejamento
Desenvolvimento do Cronograma	Planejamento
Controle do Cronograma	Monitoramento e Controle

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

Figura 2 – Mapa Mental do Gerenciamento de Tempo



Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

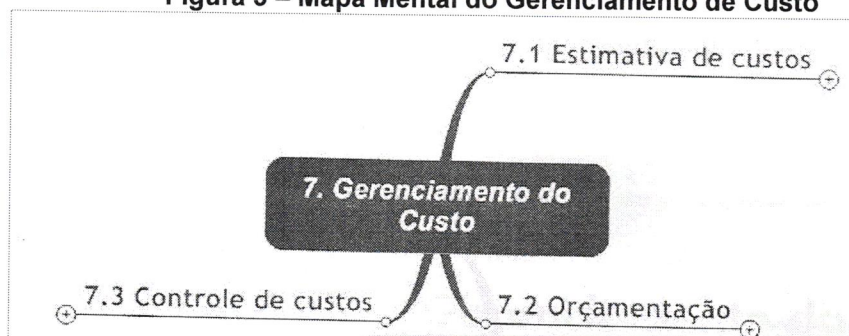
Os Custos – Definem a estimativa de custos e recursos e controlam tais custos para garantir que o projeto permaneça dentro do orçamento aprovado. O centro de suas atenções é o centro do recurso, mas outros custos também devem ser levado em conta. Na tabela 4 Kim (2006), detalha a etapa Custos com as seguintes variáveis: estimativa de custos, elaboração de orçamentos de custos e controle de custos, onde as duas primeiras partes do processo são do grupo planejamento e a última é monitoramento e controle do processo. Da mesma forma Vargas construiu um mapa mental dos Custos do projeto, onde se pode destacar a estimativa do custo, a orçamentação e o controle de custos, conforme demonstrado na figura 3.

Tabela 4 Gerenciamento dos Custos do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Estimativa de custos	Planejamento
Elaboração de Orçamentos de Custos	Planejamento
Controle de Custos	Monitoramento e Controle

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

Figura 3 – Mapa Mental do Gerenciamento de Custo



Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

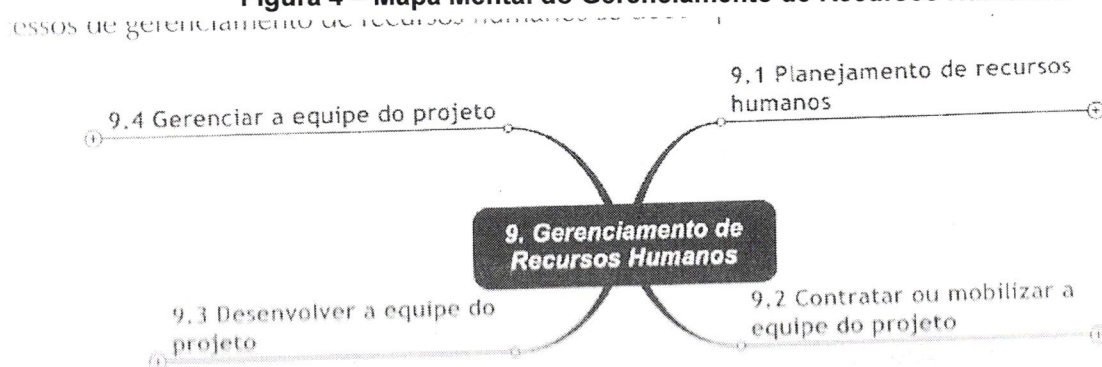
Recursos Humanos – Abrangem todos os aspectos do gerenciamento e da interação das pessoas, incluindo liderança, orientação, resolução de conflitos, avaliações de desempenho. Visa fazer com que os recursos humanos designados para o projeto sejam utilizados da maneira mais eficaz possível. A tabela 5 formatada por Kim (2006), apresenta o Gerenciamento de Recursos Humanos onde classifica o processo em: Planejamento, Montagem da equipe, Desenvolvimento da Equipe e Gerenciamento da equipe, estes fazem respectivamente parte do grupo de planejamento, execução, monitoramento e controle do grupo de processos. E apresentamos a seguir o mapa mental dos Recursos Humanos através da figura 4, onde Vargas (2007) apresenta o Planejamento, a Contratação ou a mobilização da equipe do projeto, o desenvolvimento da equipe e o gerenciamento da equipe do projeto.

Tabela 5 Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Planejamento de recursos humanos	Planejamento
Montagem da Equipe	Execução
Desenvolvimento da Equipe	Execução
Gerenciamento da Equipe	Monitoramento e Controle

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

Figura 4 – Mapa Mental do Gerenciamento de Recursos Humanos



Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

Riscos – São as ameaças e oportunidades. Referem-se a identificação, análise e planejamento de riscos potenciais que podem afetar o projeto. São úteis para identificar as consequências positivas do risco e explorá-las de modo a aprimorar os objetivos do projeto ou detectar eficiências capazes de aprimorar seu desempenho.

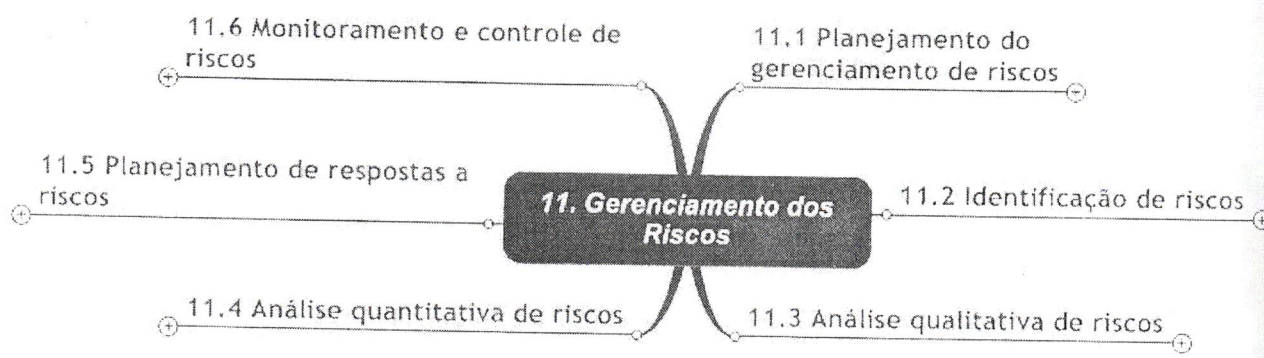
Para analisar melhor a etapa Gerenciamento de Riscos do projeto, destaca-se a tabela 6 elaborada por Kim (2006) que define a etapa de Planejamento e gerenciamento, identificação, análise qualitativa e quantitativa, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos, tudo fazendo parte do grupo de planejamento, monitoramento e controle do processo de gerenciamento de riscos do projeto. Vargas através do mapa mental do Gerenciamento de projeto, onde se detalha este processo que são os mesmos da tabela de Kim (2006) conforme figura 5.

Tabela 6 Gerenciamento de Riscos do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Planejamento e Gerenciamento dos Riscos	Planejamento
Identificação de Riscos	Planejamento
Análise Qualitativa de Riscos	Planejamento
Análise Quantitativa de Riscos	Planejamento
Planejamento de Respostas aos Riscos	Planejamento
Monitoramento e Controle de Riscos	Monitoramento e Controle

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

Figura 5 – Mapa Mental do Gerenciamento de Riscos



Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

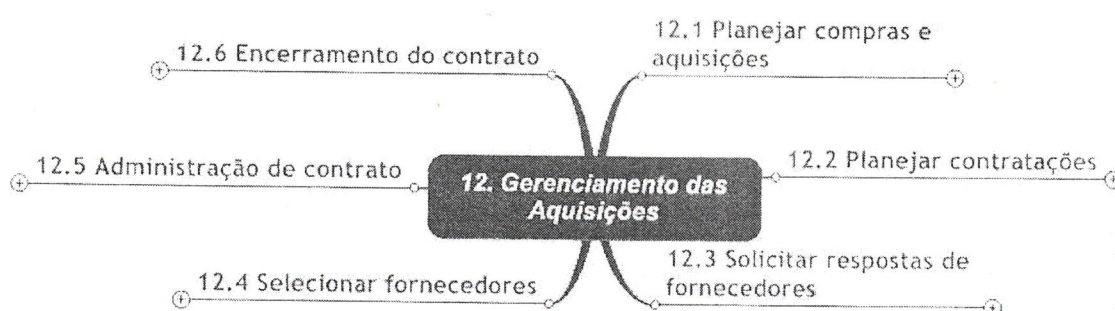
Aquisições – Abrange os processos relacionados à compra de bens e serviços de fornecedores externos, contratados e fornecedores. Na tabela 7 Kim (2006), detalha a etapa Gerenciamento de Aquisições com as seguintes variáveis: Planejamento das Aquisições e de Solicitações, Seleção e Solicitação de resposta dos fornecedores, Gerenciamento e Encerramento de Contratos onde as duas primeiras partes do processo são do grupo planejamento, as duas subseqüentes da execução, a penúltima é monitoramento, controle e Encerramento do Contrato. Da mesma forma Vargas construiu um mapa mental onde se pode destacar as etapas de Planejar compras, aquisições e contratações, Solicitar respostas de fornecedores, Selecionar fornecedores, Administração e Encerramento de Contrato, conforme demonstrado na figura 6.

Tabela 7 Gerenciamento de Aquisições do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Planejamento de Aquisições	Planejamento
Planejamento de Solicitações	Planejamento
Solicitação de respostas dos fornecedores	Execução
Seleção de fornecedores	Execução
Gerenciamento de Contratos	Monitoramento e Controle
Encerramentos de Contratos	Encerramento

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

Figura 6 – Mapa Mental do Gerenciamento de Aquisições



Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

Qualidade – É a parte que assegura que o projeto atenderá os requisitos com os quais se comprometeu. Avaliam, pois o desempenho geral monitora os resultados e comparam com padrões de qualidade estabelecidos no processo de planejamento.

E a tabela 8 formatada por Kim (2006), apresenta o Gerenciamento de Qualidade do Projeto, onde se classifica o processo de: Planejamento Garantia e Controle da Qualidade, estes fazem respectivamente parte do grupo de planejamento, execução, monitoramento e controle do grupo de processos.

Tabela 8 Gerenciamento de Qualidade do Projeto

PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Planejamento da Qualidade	Planejamento
Garantia da Qualidade	Execução
Controle da Qualidade	Monitoramento e Controle

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

Comunicação – Relacionam-se as habilidades gerais de comunicação e avaliações de risco, notas tomadas em reuniões, sejam coletadas, documentadas, arquivadas e descartadas quando apropriado. Asseguram também a distribuição e compartilhamento das informações com os *stakeholders*, gerência e integrantes do projeto nos momentos adequados. De acordo com Maximiano (1997), *Stakeholder* é qualquer pessoa, grupo ou organização que de alguma forma está envolvida ou é afetada pelo projeto ou por seus resultados.

Na tabela 9 apresentada a seguir, visualiza o Gerenciamento de Comunicação do Projeto, onde se classifica o processo em: Planejamento, Distribuição de informação, relatório de desempenho, gerenciamento dos *stakeholders*, estes fazem respectivamente parte do grupo de planejamento, execução, monitoramento e controle do grupo de processos.

Tabela 9 Gerenciamento de Comunicação do Projeto

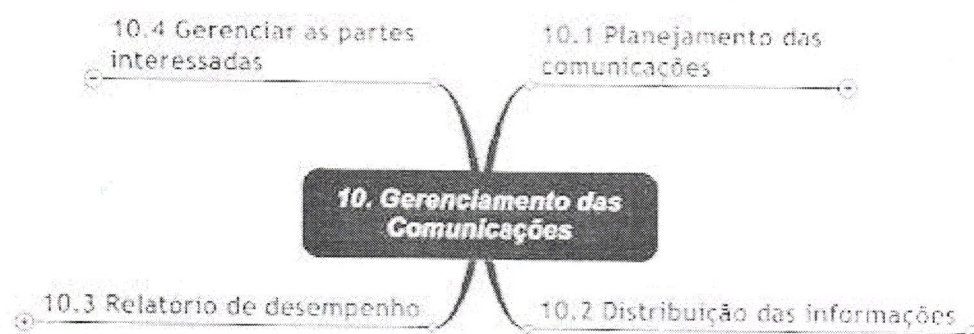
PROCESSO	GRUPO DE PROCESSOS
Planejamento de Comunicações	Planejamento
Distribuição de Informações	Execução
Relatório de Desempenho	Monitoramento e Controle
Gerenciamento dos Stakeholders	Monitoramento e Controle

Fonte: Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

3. Gerenciamento da comunicação em projetos

Nessa seção é apresentado como o uso conjunto das ferramentas de *groupware* e dos processos de gestão da comunicação podem tornar a comunicação entre a equipe do projeto mais eficiente. Uma comunicação eficaz entre todos da equipe do projeto é o catalisador que irá acelerar os processos internos e facilitar itens tais como a solução de problemas, de conflitos, e a tomada de decisão de forma mais ágil. A seguir destaca-se o Mapa mental do gerenciamento de comunicações desenvolvido por Vargas (2007), onde apresenta o Planejamento das Comunicações, a Distribuição das informações, o relatório de desempenho e o gerenciamento dos *stakeholders*.

Figura 7 – Mapa Mental do Gerenciamento de Comunicações



Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

A comunicação eficaz também atua como a cola que irá manter unida uma equipe propiciar o alto desempenho. Mensagens claras são enviadas, recebidas e interpretadas de forma acurada. Se por um lado a comunicação adequadamente implementada oferece vários benefícios ao projeto, por outro pode provocar efeitos devastadores se for mal apresentada, se utilizar o tipo errado de abordagem ou mesmo se oferecida em excesso. (PMI, 2004)

A comunicação eficaz ocorre quando a mensagem é enviada, recebida e entendida conforme pretendida pelo emissor. Trata-se de um processo de 2 partes, que requer boa vontade, motivação e disciplina de parte a parte, tanto do emissor quanto do receptor. A comunicação eficaz requer a existência do retorno para se confirmar que a mensagem foi recebida e corretamente entendida pelo receptor. (PMI, 2004)

Com o fim de demonstrar a importância da integração dos aplicativos de colaboração dentro do processo da comunicação, existem processos que viabilizam esta tarefa que são: planejamento, distribuição das informações, relatório de desempenho e por fim gerenciamento das partes interessadas.

Segundo o PMI (2004), o planejamento engloba classificar as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas, demonstrar quem precisa de determinada informação, e quando ela necessitará e a forma como será fornecida.

O processo de planejamento engloba seguintes etapas ou atividades:

- Identificação dos *stakeholders*: Ou seja, definir que todos os componentes precisam estar envolvidos com o projeto e designar quais são as suas funções, uma vez que cada atitude influencia no processo de decisão e causa determinado impacto no decorrer do projeto;
- Identificação das informações desejadas: É preciso identificar e definir as áreas de interesses das pessoas que se envolveram no projeto, pois cada um será responsável pelos meios e a frequência da comunicação em sua área;
- Estabelecimento das formas de registro: É a atividade que define os formatos e determina os responsáveis pelo registro das informações pertinentes ao desenvolvimento do projeto.
- A etapa de distribuição das informações envolve colocá-las à disposição dos interessados no momento ideal. Informações estas que podem ser distribuídas utilizando-se de diversas formas como: reuniões, cópias de documentos, banco de dados eletrônicos de acesso compartilhado, ferramentas para conferências e comunicação eletrônica: e-mail, telefone e videoconferência.
- Relatórios de desempenho: Estes fornecem informações sobre a utilização dos recursos, reuniões de acompanhamento, de avaliação do progresso e das previsões, relatórios de acompanhamento dos custos e horas gastas com os projetos.

- Gerenciamento das partes interessadas: Significa gerenciar as comunicações a fim de satisfazer os requisitos dos interessados no projeto e solucionar problemas que provavelmente aconteçam.

3.1 O Poder das ferramentas colaborativas no gerenciamento da comunicação

Segundo Maximiano (1997), os sistemas de apoio ao trabalho colaborativo (*groupware*) representam um conjunto de ferramentas que utilizam suporte computadorizado para atingir três propósitos: Comunicação, Coordenação e Colaboração. A aplicação destes sistemas de informações nas atividades de gestão da comunicação pode proporcionar maior agilidade e flexibilidade às tarefas de coleta, disseminação e atualização das informações tornando mais rápida e consistente a manutenção dos dados.

Comunicação Intencional

Para Maximiano (1997) Comunicação intencional é premeditada e requer preparação. Há 4 principais aspectos para os quais o gerente de projetos deverá estar atento quando planejar a comunicação num projeto:

Estruturar a mensagem de forma a torná-la facilmente compreensível;

- Evitar bloqueadores da comunicação
- Prover facilitadores para construir e fortalecer o relacionamento entre os envolvidos, e
- Basear-se em planos e documentação formais buscando eliminar mal-entendidos.

Construção de Relacionamento

A comunicação é elemento chave na construção e manutenção de um relacionamento sólido entre os membros da equipe e em especial com o seu cliente. Adequadamente utilizada, ela reforça a credibilidade e o respeito mútuo. Se num primeiro momento a decisão do cliente em contratar "A", "B" ou "C" tenha sido norteadas por critérios essencialmente técnicos, num segundo momento aquela

empresa selecionada passa a ter o privilégio único de aprofundar o relacionamento com o Cliente e tirar proveito disso. (MAXIMINIANO, 1997)

Os clientes querem e esperam que o gerente de projetos:

- Se interesse e esteja atento aos objetivos da organização.
- Entenda do seu segmento de negócio
- Seja proativo e contribua para o atingir as metas da empresa.

De fato, a chave para o sucesso continuado com a maioria dos clientes reside na construção de um sólido relacionamento. Ele é construído sobre:

- Respeito mútuo,
- Confiança e
- Credibilidade entre as partes.

Existe o lado humano nesse processo que não pode ser subestimado, mas infelizmente há ainda muitas organizações onde os gerentes de projetos desempenham seu papel baseados apenas nas suas competências técnicas, que não deixam de ser importantes, mas negligenciam outras capacitações humanísticas igualmente necessárias para o sucesso do projeto. O cultivo do bom relacionamento é elemento-chave para que se possa criar uma cultura de projetos junto aos *stakeholders*. Ela irá permitir:

- Melhor aceitação das práticas e processos de gerenciamento de projetos
- Realimentar e manter abertos os canais de comunicação,
- Melhorar o moral da equipe.

Gerenciamento de Expectativas

Cada envolvido percebe e cria expectativas próprias a respeito do projeto. Será que essas expectativas são realistas ou não? Como fazer para alinhá-las? Não podemos evitar que as expectativas existam. Além disso, elas permitem espaço para a interpretação, "viajar". Muitas vezes o silêncio estabelece um novo patamar

para expectativas. A chave para o bom gerenciamento de expectativas é estabelecê-las intencionalmente. (WALKER, 1991)

Gerenciar expectativas é também importante para o gerente de projetos pelas seguintes razões:

- A expectativa mal gerenciada depois de algum tempo se torna uma pendência do projeto.
- As expectativas do Cliente são parâmetros importantes para sua percepção de satisfação.
- As expectativas irreais são inatingíveis comprometem a imagem do projeto.

Os clientes julgam os profissionais levando em consideração a capacidade de estabelecer e gerenciar expectativas. Certificar-se de que as ações e palavras estejam em linha com as intenções da organização. A cada comunicação com os *stakeholders* o gerente de projetos tem a oportunidade de aferir os níveis de expectativa que existem ou que estão sendo colocados. É a oportunidade para assegurar-se de que os mesmos são realistas. Caso não sejam, não perca a chance de trazê-las para níveis adequados. (WALKER, 1991)

O gerente de projetos precisa aprender a comunicar a má notícia de uma maneira que isso contribua para o aumento da sua credibilidade, e não o contrário. Para tais itens importantes para os quais o gerente de projetos tem que estar atento, são relativamente simples. (WALKER, 1991)

3.2 Passos do gerenciamento da comunicação

De acordo com Walker (1991), o excesso de informação afeta a capacidade de transmiti-las de forma eficaz, é necessário que o gerente de projetos desenvolva habilidades e capacidades para que a comunicação se torne eficaz. O referido teórico utiliza-se de cinco passos para ajudar o gerente de projetos a ouvir ativamente o cliente e sua equipe de trabalho e daí envolvê-los nas soluções que atendam aos objetivos do projeto:

- Ouvir atentamente
- Pensar objetivamente

- Discutir abertamente
- Desenvolver sensibilidade
- Responder rapidamente às necessidades colocadas

1) Ouvir atentamente: É preciso primeiro compreender, para depois ser entendido. Compreender a mensagem da forma que o emissor deseja. Ouvir de forma ativa. O gerente de projetos precisa estar atento à comunicação escrita, tanto formal como informal valendo-se do mesmo grau de atenção adotado na comunicação verbal.

2) Pensar objetivamente: É preciso certificar-se de que a pessoa entendeu o que se quer. Pensar envolve o exercício do julgamento e das inferências.

3) Discutir abertamente: A discussão aberta vai além das técnicas para ouvir atentamente, envolve também a atitude de testar os objetivos da mensagem e o seu potencial impacto sobre os objetivos do projeto. A discussão aberta permite que o gerente de projetos obtenha mais esclarecimentos a respeito.

4) Desenvolver sensibilidade: Perceber atitudes, sentimentos, circunstâncias em que o emissor se encontra. A discussão aberta é o caminho a ser utilizado. Há casos em que a mensagem tem que ser rejeitada em prol dos interesses do projeto. Nesse caso, rejeitar a mensagem sem ofender o emissor é essencial para a manutenção do bom relacionamento com a equipe e o cliente.

5) Responder rapidamente às necessidades colocadas: Nada é mais frustrante que saber que a mensagem foi comunicada e entendida, mas nenhuma ação foi tomada. O gerente de projetos deve certificar-se de que a ação tem um responsável e que a mesma deve ser executada.

3.3. Plano de Gerenciamento da Comunicação

O plano de gerenciamento das comunicações é um tipo de documento que descreve os procedimentos utilizados no processo de gerenciamento, ele fornece os requisitos de comunicação das partes interessadas, bem como as informações que serão comunicadas, a pessoa que receberão as informações e os

responsáveis pela comunicação das informações, apresentar os métodos ou tecnologias usados para transmitir as informações, demonstrar a frequência da comunicação, determinar os prazos para identificar processos para aumentar o nível e a cadeia gerencial.

O método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das comunicações conforme o projeto se desenvolve e avança

O plano de gerenciamento das comunicações pode também incluir diretrizes para reuniões de andamento do projeto, reuniões da equipe do projeto, reuniões eletrônicas e emails.

FERRAMENTAS

De acordo com Helman (2006) a etapa do planejamento das comunicações é referente à definição e documentação dos tipos de informações que serão distribuídas, para quem e quando. As ferramentas existentes para tal servem para ajudar a definir esta etapa que são a análise dos requisitos de comunicações e a tecnologia de comunicações.

A análise dos requisitos é uma etapa que envolve a análise e a determinação das necessidades de comunicação dos *stakeholders* do projeto, e as fontes de informações para tal evento são: organogramas da empresa e dos departamentos, relações entre os *stakeholders*, bem como arrolar outros departamentos e unidades da organização envolvidos no projeto e o número de recursos envolvidos no projeto, levantamento das necessidades internas de comunicação da organização e as informações sobre os *stakeholders*.

A tecnologia das comunicações, diz respeito a tecnologia que envolve métodos utilizados para transmitir informações para e entre os *stakeholders*, como apresentado envolve métodos que se utilizam de tecnologia, como agenda on-line, banco de dados on-line. Devem ser ponderados o momento escolhido e a necessidade para se utilizar desta ferramenta, considerar a duração e o ambiente do projeto, se a tecnologia durará o ciclo de vida do projeto, ou se em algum momento será preciso atualizá-lo.

A seguir apresentamos exemplos de relatórios como o visto na figura 8 percentual completo, nela a equipe desenvolve como se realiza cada etapa, e o percentual de conclusão do mesmo, ao ponto de todos através da análise do referido documento, podem perceber como se desenvolve o trabalho:

Figura 8 - relatórios para percentual completo

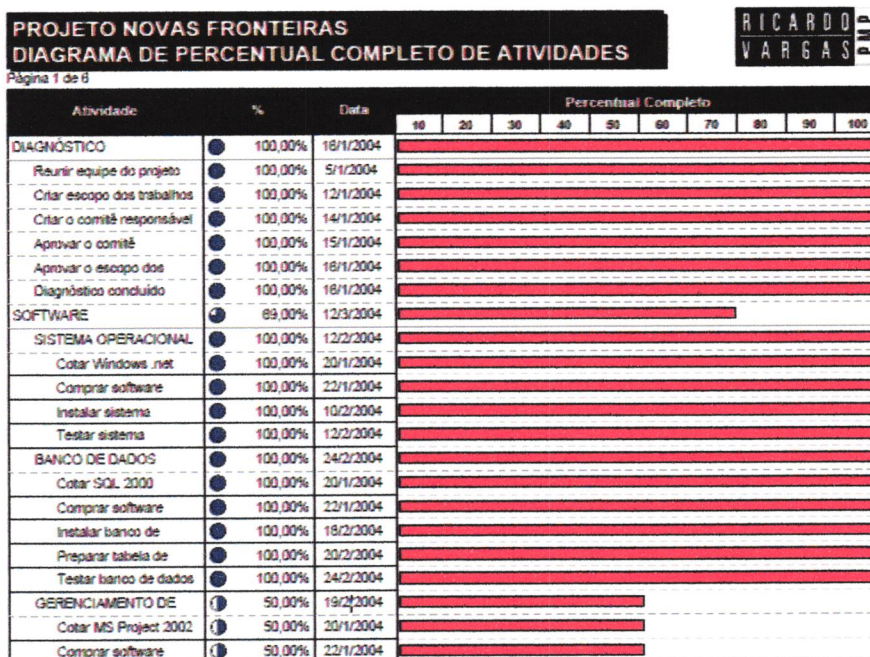


Figura 9 - relatórios Diagrama de Marcos

Atividade	Término Previsto	Término Agendado	Q1			Q2			Q3			Q4		Adiant./ Atraso	Status
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out			
PROJETO NOVAS FRONTEIRAS	29/06/04	11/10/04								▲			▽	74	●
DIAGNÓSTICO	16/01/04	16/01/04	✂											0	●
Criar escopo dos trabalhos	12/01/04	12/01/04	✂											0	●
Criar o comitê responsável	14/01/04	14/01/04	✂											0	●
Aprovar o comitê	15/01/04	15/01/04	✂											0	●
Aprovar o escopo dos trabalhos	16/01/04	16/01/04	✂											0	●
Diagnóstico concluído	16/01/04	16/01/04	✂											0	●
PADRONIZAÇÃO	13/05/04	25/08/04							▲				▽	74	●
PADRONIZAÇÃO GED	13/05/04	25/08/04							▲				▽	74	●
Confeccionar GED	10/05/04	20/08/04							▲				▽	74	●
Testar funcionamento GED	12/05/04	24/08/04							▲				▽	74	●
Aprovar GED	13/05/04	25/08/04							▲				▽	74	●
Padrões estabelecidos	13/05/04	25/08/04							▲				▽	74	●
PILOTO	25/06/04	07/10/04							▲				▽	74	●
DEFINIÇÃO PROJETO	17/05/04	27/08/04							▲				▽	74	●
Definir projeto para piloto	14/05/04	26/08/04							▲				▽	74	●
Aprovar escolha do piloto	17/05/04	27/08/04							▲				▽	74	●
PLANEJAMENTO PROJETO	25/05/04	06/09/04							▲				▽	74	●
Elaborar plano global para o	24/05/04	03/09/04							▲				▽	74	●
Aprovar plano global projeto piloto	25/05/04	06/09/04							▲				▽	74	●
EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO	18/06/04	30/09/04							▲				▽	74	●
Executar projeto piloto	15/06/04	27/09/04							▲				▽	74	●

Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

Já o Mapa de análise de valor agregado provê métricas para comparar o que foi planejado com o trabalho completo dentro desses parâmetros, conforme ilustra a figura abaixo. A análise de valor agregado estabelece requisitos de comunicação do andamento do projeto bastante precisos.

Figura 10 – relatório de Análise de Valor Agregado

Atividades	Término Real	Término Previsto	Janeiro				Fevereiro				BCWS	BCWP
			4	11	18	25	1	8	15			
PROJETO NOVAS	29/06/04										R\$ 855.100,00	R\$ 210.140,00
DIAGNÓSTICO	16/01/04										R\$ 22.320,00	R\$ 11.160,00
Reunir equipe do projeto	05/01/04	05/01/04									R\$ 13.520,00	R\$ 6.760,00
Criar escopo dos	12/01/04	12/01/04									R\$ 8.800,00	R\$ 4.400,00
Criar o comitê	14/01/04	14/01/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aprovar o comitê	15/01/04	15/01/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aprovar o escopo dos	16/01/04	16/01/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
Diagnóstico concluído	16/01/04	16/01/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
SOFTWARE	12/03/04										R\$ 219.280,00	R\$ 198.980,00
SISTEMA	12/02/04										R\$ 76.660,00	R\$ 76.660,00
Cotar Windows .net	20/01/04	20/01/04									R\$ 80,00	R\$ 80,00
Comprar software	22/01/04	22/01/04									R\$ 76.580,00	R\$ 76.580,00
Instalar sistema	10/02/04	10/02/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
Testar sistema	12/02/04	12/02/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
BANCO DE DADOS	24/02/04										R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00
Cotar SQL 2000	20/01/04	20/01/04									R\$ 80,00	R\$ 80,00
Comprar software	22/01/04	22/01/04									R\$ 2.080,00	R\$ 2.080,00
Instalar banco de	18/02/04	18/02/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
Preparar tabela de	20/02/04	20/02/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
Testar banco de dados	24/02/04	24/02/04									R\$ 0,00	R\$ 0,00
GERENCIAMENTO DE	19/02/04										R\$ 120.160,00	R\$ 120.160,00
Cotar MS Project 2002	20/01/04	20/01/04									R\$ 80,00	R\$ 80,00
BCWS			R\$ 920.000,00									
BCWP			R\$ 480.000,00									
			R\$ 0,00									

Fonte: VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação é o processo interativo e de entendimento de uma mensagem entre o emissor e o receptor, por um canal, em determinado momento, que compartilha as nossas idéias, os nossos sentimentos e nossas atitudes. Que existe certo grau de ação conjugada de cooperação.

A comunicação é sem dúvida fator determinante para garantir integração entre os grupos, portanto quando há um bom relacionamento entre os membros, todos entendem a necessidade de trabalhar juntos, reúnem suas habilidades, técnicas e conhecimentos em prol da empresa, assegurando o alinhamento do projeto com os objetivos da organização. O desempenho das atividades do projeto está integralmente ligado ao plano de comunicação, assim como o nível de comprometimento e satisfação.

O papel do gerente de projeto é muito importante para garantir, não somente a comunicação, mas a distribuição das atividades, o entendimento do objetivo, metas e abordagem estratégica, que serão utilizados pela equipe para desenvolvimento de todo trabalho. Ao executá-los, os membros certamente cumprirão os propósitos organizacionais estabelecidos previamente. Compreende-se que o desempenho da equipe quase sempre depende do sucesso do plano de comunicação e do acompanhamento do gerente do projeto, que distribui as atividades de forma correta para que todos possam executá-las conforme o planejamento.

Assegurar o sucesso da comunicação envolve a determinação em garantir o fluxo definido dos processos e suas atividades, das ferramentas tecnológicas empregadas, da definição e disseminação do conteúdo (escopo), do desenvolvimento de técnicas que auxiliem as decisões e a comunicação entre os membros do projeto, patrocinadores e clientes.

REFERÊNCIAS

Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 3ª Reimpressão.

MAXIMIANO, A.C. **Administração de Projetos** – Como transformar idéias em resultados, São Paulo, Atlas, 1997.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia **de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – PMBOK**. 3. ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA, 2004.

PRESSMAN, R.S. **Engenharia de Software**. 5.ed. Rio de Janeiro, McGraw Hill, 2002.

VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide- 3 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo, Makron, 1991.