

MARCOS DE ALMEIDA AMBROSIO

Proposta de procedimento para o gerenciamento da comunicação, baseado no PMBOK, visando potencializar o sucesso de projetos na área de TI

SÃO PAULO  
2013

MARCOS DE ALMEIDA AMBROSIO

Proposta de procedimento para o gerenciamento da comunicação, baseado no PMBOK, visando potencializar o sucesso de projetos na área de TI

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de MBA em Tecnologia da Informação

SÃO PAULO  
2013

MARCOS DE ALMEIDA AMBROSIO

Proposta de procedimento para o gerenciamento da comunicação, baseado no PMBOK, visando potencializar o sucesso de projetos na área de TI

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de MBA em Tecnologia da Informação

Área de Concentração:  
Tecnologia da Informação

Orientador:  
Prof. Dr. Marco Tulio Carvalho de Andrade

SÃO PAULO  
2013

MBA/TI  
2013  
Am 18-p

Esc Politécnica-Bib Eng Eletr



M2013AI

1. Gestão da comunicação
2. Tecnologia da informação

x

M2013AI

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Dr. Marco Tulio Carvalho de Andrade, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante todo o trabalho.

À minha esposa e meus filhos pela compreensão das ausências necessárias e a todos que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

## **Resumo**

Neste trabalho desenvolve-se um procedimento para o gerenciamento da comunicação de projetos de Tecnologia da Informação (TI) de pequeno, médio e grande porte.

Utiliza-se um estudo de caso aplicado em uma empresa prestadora de serviços de TI, onde foi analisada a percepção do processo de gerenciamento da comunicação em projetos da empresa quanto aos aspectos da importância da comunicação em projetos, planejamento da comunicação em projetos, distribuição das informações, relatórios de desempenho e barreiras à comunicação.

Realiza-se uma síntese dos principais resultados do estudo de caso e foi aplicada aos processos da área de gerenciamento de comunicações uma classificação em forma matricial, de projetos, representando-os como pequenos, médios ou grandes. Tal aplicação foi feita com nível de detalhamento suficiente para elaborar um procedimento para o gerenciamento da comunicação de projetos de TI, que atendesse as necessidades apontadas no estudo de caso e fosse aplicável a qualquer tipo de projeto classificado como pequeno, médio ou grande.

Como resultado, destaca-se a evidência da importância de um procedimento para o gerenciamento da comunicação no gerenciamento do projeto para apoiar o gerente de projeto na tarefa de administração das necessidades e expectativas dos interessados e envolvidos. Isto engloba o acompanhamento de entregas do projeto, e caracteriza o gerente de projeto como responsável pela implantação e execução deste procedimento de comunicação para potencializar as possibilidades de sucesso do projeto.

Palavras-chave: Comunicação. Gerenciamento da Comunicação. Gerenciamento de Projetos de TI.

## **Abstract**

This work develops a procedure for the management of communication of InformationTechnology (IT) projects of small, medium and large size.

It uses a case study applied in a company providing IT services, where was analyzed the perception of the process of management of communication in projects of the enterprise regarding aspects of important of communication in projects, plan of the communication in projects, distribution of information , reports of performance and barriers to communication.

Carried out a synthesis of the main results of case study and was applied in process of area of management of communications a classification in matrix form, of projects, representing them as small, medium or large. This application was made with sufficient detail to develop an plan of implementation of management of communication of IT projects that would meet the needs identified in the case study and would apply to any type of project classified as small, medium or large.

As result, have the evidence of the importance of a plan of management of the communication in project management to support the project manager in the task of administration of the needs and expectations of the interested and involved. This includes tracking of deliverables of the project, and features the project manager as responsible for the implementation and execution of this plan of communication to maximize the chances of success of the project.

**Keywords:** Communication. Management of Communication. Management of Projects.of IT

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.1</b>	<b>– Planejamento das comunicações: entradas, ferramentas e técnicas e saídas.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2.1.2</b>	<b>– Distribuição das informações: entradas, ferramentas e técnicas e saídas.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2.1.3</b>	<b>– Relatório de desempenho: entradas, ferramentas e técnicas e saídas.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2.1.4</b>	<b>– Gerenciar as partes interessadas: entradas, ferramentas e técnicas e saídas.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4.3.1</b>	<b>– Fluxograma de processos do gerenciamento das comunicações do projeto.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 4.3.4.3.1</b>	<b>– Painel executivo com projetos estratégicos.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4.3.4.3.2</b>	<b>– Relatório de status executivo (RSE) do projeto estratégico..</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4.3.4.3.3</b>	<b>– Relatório de marcos do projeto estratégico 1.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 4.3.4.3.4</b>	<b>– Relatório de issues e riscos do projeto estratégico.....</b>	<b>39</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1.1.1 – Importância da comunicação em projetos.....	21
Tabela 3.1.1.2 – Classificação de grau de importância entre as áreas do PMBOK.....	21
Tabela 3.1.2.1.1 – Percentual de projetos com plano de comunicação.....	23
Tabela 3.1.2.1.2 – Contribuição do plano de comunicação.....	23
Tabela 3.1.2.2.1 – Meios de comunicação.....	24
Tabela 3.1.2.3.1 – Relatórios de desempenho.....	25
Tabela 3.1.2.3.2 – Como são feitas as discussões de acompanhamento dos projetos.....	25
Tabela 3.1.2.3.3 – Lições aprendidas.....	26
Tabela 3.1.2.4.1 – Principais barreiras à comunicação.....	26
Tabela 4.1.1a – Relacionamento dos temas importância e planejamento com o PMBOK.....	28
Tabela 4.1.1b – Relacionamento dos temas distribuição e relatórios com o PMBOK.....	29
Tabela 4.1.1c – Relacionamento dos temas lições aprendidas e barreiras com o PMBOK.....	30
Tabela 4.2.1 – Critérios para classificação de projetos.....	30
Tabela 4.3.1.1 - Identificar interessados por classificação de relevância.....	32
Tabela 4.3.1.2 - Critérios de influências dos interessados.....	33
Tabela 4.3.2.3.1 – Matriz das comunicações.....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	Considerações iniciais.....	11
1.2	Motivação.....	11
1.3	Objetivo.....	11
1.4	Metodologia.....	12
1.5	Estrutura do trabalho.....	12
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1	Gerenciamento de Projetos.....	13
2.1.1	Gerenciamento das Comunicações em Projeto.....	15
2.2	O Processo de Comunicação.....	17
<b>3</b>	<b>ESTUDO DO CASO.....</b>	<b>20</b>
3.1	Metodologia e Resultados da pesquisa.....	20
3.1.1	Importância da comunicação em projetos.....	20
3.1.2	Processo de comunicação em projetos de TI.....	22
3.1.2.1	Planejamento da comunicação em projetos.....	22
3.1.2.2	Distribuição das informações.....	23
3.1.2.3	Relatórios de desempenho.....	24
3.1.2.4	Barreiras à comunicação.....	26
3.1.3	Considerações finais do capítulo.....	27
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTO PARA O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DO PROJETO.....</b>	<b>28</b>
4.1	Síntese dos resultados do estudo de caso.....	28
4.2	Critérios para classificação de Projetos.....	30
4.3	Processos de Gerenciamento de Comunicações do Projeto.....	31
4.3.1	Identificar as partes Interessadas.....	31
4.3.2	Planejamento das Comunicações.....	34
4.3.3	Distribuição das Informações.....	36
4.3.4	Relatório do desempenho.....	37
4.3.5	Gerenciar as partes interessadas.....	40
4.3.6	Considerações Finais do Capítulo.....	41

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FÍNAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>Cumprimentos dos objetivos.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2</b>	<b>Contribuições.....</b>	<b>42</b>
<b>5.3</b>	<b>Trabalhos Futuros.....</b>	<b>42</b>
<b>5.4</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA ADICIONAL.....</b>	<b>46</b>

## **1 Introdução**

Neste capítulo são apresentadas as considerações iniciais, motivação e objetivo do trabalho, bem como a estrutura do texto da monografia.

### **1.1 Considerações iniciais**

Este trabalho apresenta a teoria e ferramentas de gerenciamento de comunicação de projeto aplicadas em projetos de TI. O modelo teórico mais utilizado neste trabalho é o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (Project Management Institute).

### **1.2 Motivação**

De acordo com estudos recentes realizados pelo *Standish Group*, o setor de tecnologia da informação apresenta uma taxa relativamente baixa de sucesso em seus projetos e a deficiência na comunicação é apontada como um dos principais fatores que compromete o sucesso nos projetos.

Esta alta taxa de fracasso de projetos de TI é reconhecida como um dos maiores desafios a serem superados pelos profissionais de Tecnologia de Informação.

### **1.3 Objetivo**

O objetivo deste trabalho é desenvolver um procedimento para o gerenciamento da comunicação em projetos, baseado nos processos definidos pelo PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (Project Management Institute) de maneira que se possa utilizar este procedimento como uma ferramenta para maximizar o sucesso em gerenciamento de projetos de TI. Tais projetos receberiam uma pré-classificação por tipos de projetos: pequeno, médio e grande. À luz desta classificação o procedimento para o gerenciamento da comunicação forneceria um guia aderente a cada tipo de projeto. Será utilizado um estudo de caso desenvolvido em uma empresa prestadora de serviços de TI para fornecer subsídios para o desenvolvimento do procedimento.

## **1.4 Metodologia**

Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se pesquisas de artigos e monografias sobre comunicação em projetos de TI em sites acadêmicos e pesquisa bibliográfica em livros para elaboração da base teórica da monografia.

Utilizou-se de resultados de um estudo de caso de outro trabalho acadêmico sobre a percepção da importância do gerenciamento de comunicação em projetos de TI como subsídios para o desenvolvimento deste trabalho.

Relacionou-se as dificuldades apontadas no estudo de caso com os processos de gerenciamento da comunicação definidos pelo PMBOK e como resultado, criou-se um procedimento para o gerenciamento da comunicação de projetos de TI em que o modelo teórico é baseado nos processos do PMBOK.

## **1.5 Estrutura do texto**

O texto desta monografia está estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1 inclui a introdução do trabalho, contendo as considerações iniciais, os objetivos, motivação e a organização dos capítulos.

No capítulo 2 aparece a fundamentação teórica sobre gerenciamento de projetos, gerenciamento da comunicação em projetos e o processo de comunicação.

No capítulo 3 será apresentado um estudo de caso que será utilizado como referência na proposta deste trabalho e os principais resultados encontrados pelos autores do estudo de caso.

No capítulo 4 são apresentados o tema principal do trabalho com o desenvolvimento de um procedimento para o gerenciamento da comunicação do PMBOK para gerenciamento da comunicação em projetos de TI, utilizando como base o estudo de caso do capítulo três.

No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

## **2 Revisão da Literatura**

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos de gerenciamento de projetos, gerenciamento das comunicações em projeto e o processo de comunicação.

### **2.1 Gerenciamento de Projetos**

Segundo Sabbag (2009), Gerenciamento de Projetos é a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com o objetivo de atender os requisitos definidos. É realizado através da aplicação e integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

O PMI (Project Management Institute, criado em 1969 nos EUA, resultando no PMBOK Guide – Project Management Body of Knowledge) define que o PMBOK é a soma dos conhecimentos em gerenciamento de projetos, incluindo práticas tradicionais comprovadas e amplamente aplicadas. O guia PMBOK (2004, p.5) caracteriza projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, sendo necessário o gerenciamento para a execução.

As áreas de tempo, custo, qualidade e escopo são as mais visíveis e controladas no projeto. As áreas de comunicações e riscos são as que vêm recebendo maior atenção ultimamente, por estarem cada vez mais intimamente ligadas ao sucesso dos projetos, segundo o PMI.

O Guia PMBOK apóia na identificação do subconjunto do “corpo de conhecimentos” amplamente reconhecido como boa prática, mas é a equipe de gerenciamento do projeto que é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico. O principal objetivo deste guia é identificar o subconjunto de Conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática.

O PMBOK divide a gestão de projetos em nove áreas de conhecimento:

- **Gerenciamento de integração do projeto;**
- **Gerenciamento do escopo do projeto;**
- **Gerenciamento de tempo do projeto;**
- **Gerenciamento de custo do projeto;**
- **Gerenciamento da qualidade do projeto;**

- **Gerenciamento de recursos humanos do projeto;**
- **Gerenciamento das comunicações do projeto;**
- **Gerenciamento de aquisições do projeto;**
- **Gerenciamento de riscos do projeto.**

Estas áreas fazem parte de grupos de processos gerenciais do projeto, conforme agrupamento abaixo:

- **Grupo de processos de iniciação:** Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- **Grupo de processos de planejamento:** Define e refina os objetivos. Planeja as atividades necessárias para atingir esses objetivos dentro do escopo do projeto. Corresponde ao componente “planejar” do ciclo PDCA;
- **Grupo de processos de execução:** Integra os recursos para executar o plano de gerenciamento do projeto. Corresponde ao componente “fazer” do ciclo PDCA;
- **Grupo de processos de monitoramento e controle:** Controla a execução do plano de gerenciamento do projeto e toma ações corretivas, quando necessário. Corresponde aos componentes “verificar” e “agir” do ciclo PDCA e
- **Grupo de processos de encerramento:** Formaliza a aceitação do produto ou serviço e conduz o projeto a um encerramento ordenado.

Para Nascimento e Santos (2003, p.1), o desempenho de um projeto “pode ser afetado pela falta de tratamento do fluxo de informações de seus processos”, sendo o gerenciamento da comunicação no projeto importante para evitar retrabalhos, indefinições do foco, problemas na qualidade e nas especificações dos projetos e dos produtos. As equipes precisam de informações sobre o andamento das atividades e suas responsabilidades para que possam compreender como as tarefas devem ser executadas para garantir os objetivos do projeto.

Para Beber et al (2007) o gerenciamento das comunicações é imprescindível na execução das etapas do projeto, pois tem como objetivo coletar, distribuir, armazenar e recuperar todas as informações de forma a auxiliar o fluxo das informações durante o ciclo de vida do projeto.

### 2.1.1 Gerenciamento das Comunicações em Projeto

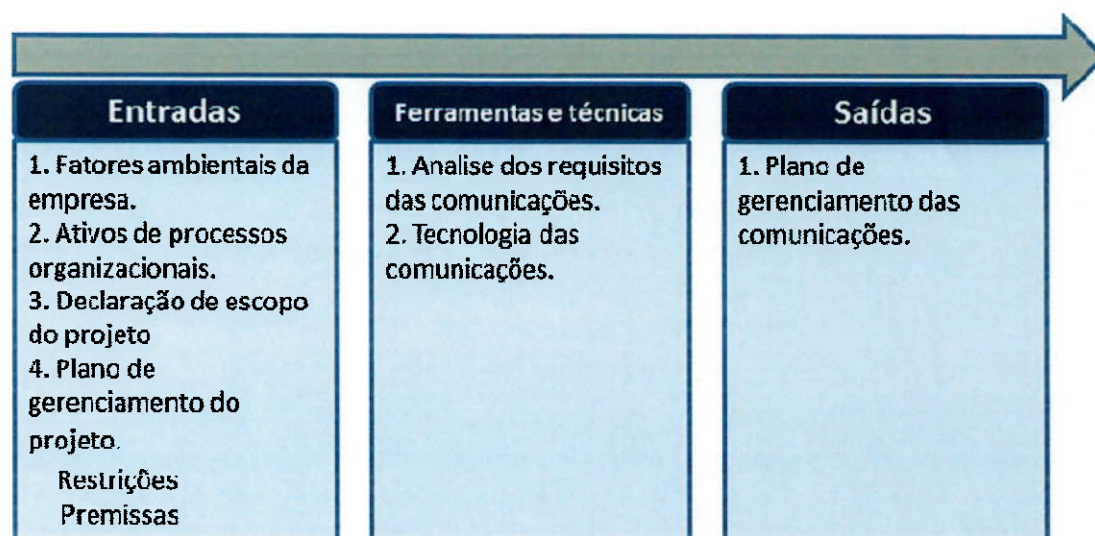
O gerenciamento das comunicações é responsável por constituir, executar, acompanhar e controlar as informações durante o ciclo de vida do projeto. Segundo Chaves et al. (p. 13, 2006) o gerenciamento de comunicações “é, por excelência, um elemento de apoio fundamental para o acompanhamento de todas as outras áreas de gerenciamento”, já que estas precisam do fluxo informacional para todos os interessados e participantes do projeto.

Conforme o capítulo 10 do guia PMBOK (2004), o gerenciamento das comunicações é composto pelos seguintes processos:

- **Planejamento das Comunicações;**
- **Distribuição das Informações;**
- **Relatório de Desempenho;**
- **Gerenciar as Partes Interessadas.**

O **Planejamento das comunicações** determina as informações e comunicações necessárias a cada parte interessada do projeto. A Figura 2.1.1 apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo 10.1 do guia PMBOK.

Figura 2.1.1 – Planejamento das comunicações: Entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

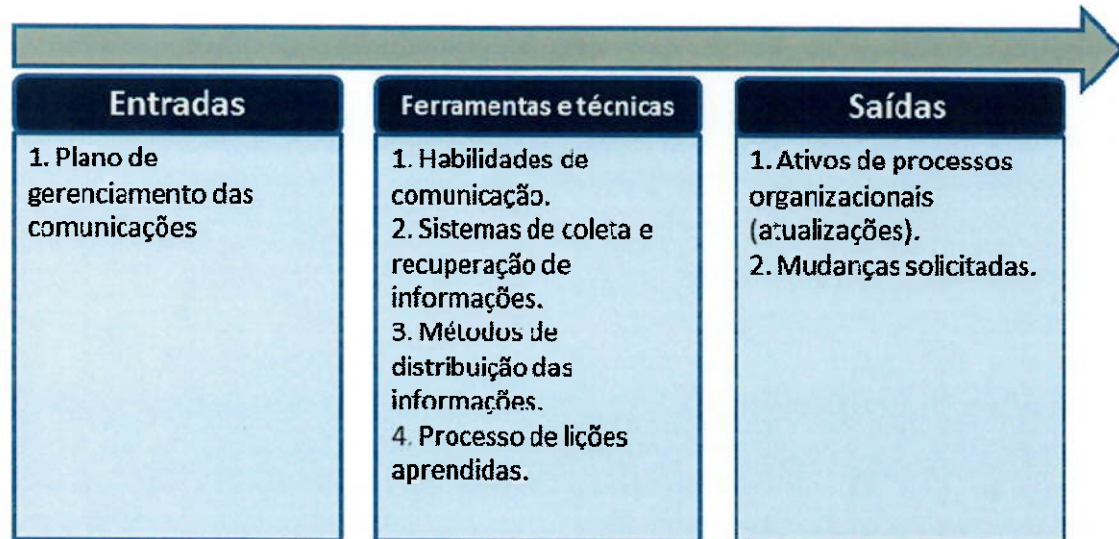


Fonte: Adaptado do PMBOK (2004).



A **Distribuição das Informações** é responsável pela disponibilização das mesmas. A Figura 2.1.2 apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo 10.2 do guia PMBOK.

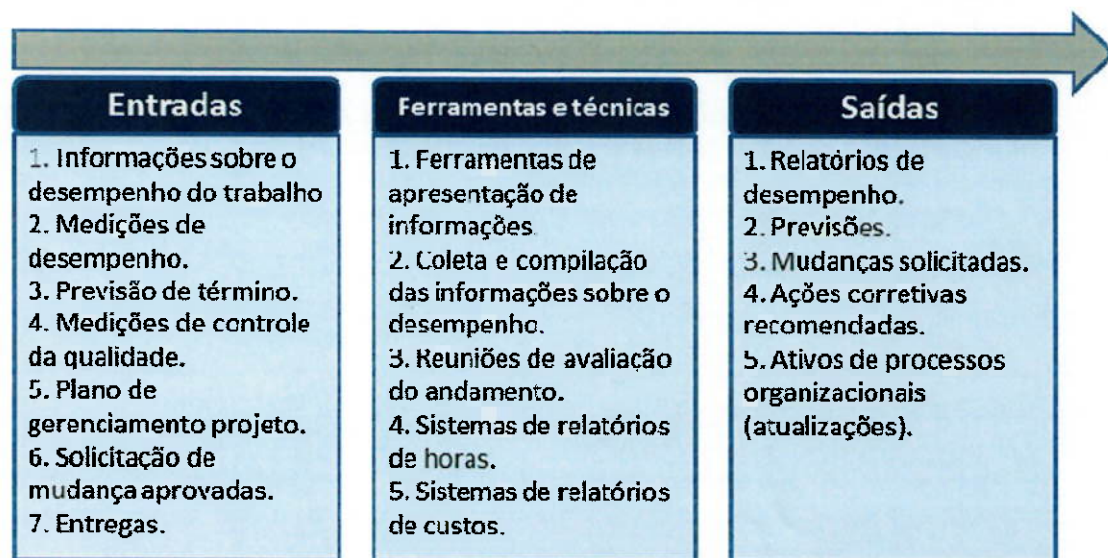
Figura 2.1.2 – Distribuição das informações: Entradas, ferramentas e técnicas e saídas.



Fonte: Adaptado do PMBOK (2004).

O **Relatório de Desempenho** permite a captação dos dados de linha de base e a disseminação das informações sobre o desempenho às partes interessadas. A Figura 2.1.3 apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo 10.3 do guia PMBOK.

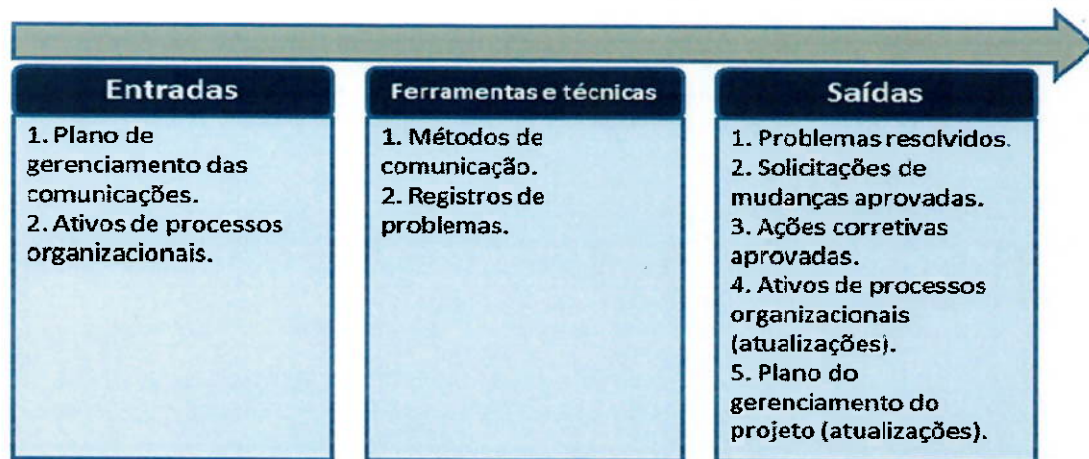
Figura 2.1.3 – Relatório de desempenho: Entradas, ferramentas e técnicas e saídas.



Fonte: Adaptado do PMBOK (2004).

O **Gerenciamento das partes interessadas** gerencia a comunicação com intuito de atender as necessidades das mesmas e assim, resolver possíveis problemas. A Figura 2.1.4 apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo 10.4 do guia PMBOK.

Figura 2.1.4 – Gerenciar as partes interessadas: Entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: Adaptado do PMBOK (2004).

## 2.2 O Processo de Comunicação

Muchielli (1993) observa que a comunicação é presente na literatura organizacional com a mesma importância que outras áreas que possui gestão, como produção, financeira, etc. Para Arantes (1998), a comunicação é a base para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das organizações. Somente por meio de processo da comunicação eficaz é possível que vários colaboradores atinjam os objetivos definidos.

O PMI (2004) define que o emissor é responsável por deixar as informações claras, coerentes e completas, dentro do processo de comunicação, permitindo que o receptor a receba e compreenda. No entanto, isto nem sempre acontece, pois embora o conceito de comunicação seja simples, no dia-a-dia tem sido um processo muito complexo.

Conforme apresentado pelo PMI (2004), as habilidades de comunicação não são as mesmas das comunicações de gerenciamento de projetos, mas estão relacionadas a elas. A arte da comunicação é um assunto amplo e envolve um conjunto de conhecimentos significativos incluindo:

- **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. O meio de comunicação escolhido para as atividades de comunicação dependerá da situação.
- **Estilo de redação.** Voz ativa ou passiva, estrutura da frase e escolha das palavras.
- **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, à distância).
- **Decodificar.** Traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou idéias significativos.

No contexto de projetos de TI podemos destacar as dificuldades de comunicação que podem surgir na interação de profissionais de desenvolvimento de sistemas e dos profissionais das áreas de negócios. Kirsc el al. (2002) destaca que de modo crescente os “clientes de negócios” estão cada vez mais liderando ativamente projetos de TI em conjunto com profissionais de sistemas.

As áreas consideradas como fatores críticos de sucessos (FCSs) no gerenciamento de projetos por diversos autores são: custo, escopo, prazo e qualidade (GRANOT, 1997;DINSMORE, 1998; PMI, 2004). A área de comunicações é destacada por Vartiainen e Ruska (2003), que definem que a comunicação com os interessados de um projeto é um FCS.

Obikunle (2001) também destaca esta visão, ressaltando que “a comunicação é a alma do gerenciamento de projetos” e que “o vácuo criado pela falta de comunicação rapidamente será preenchido por rumores e interpretações erradas”.

Para Sabbag (2009), os problemas em projetos por deficiência no Gerenciamento da Comunicação são:

- Desentendimento acerca de objetivos, escopos e estratégias do projeto;
- Demora na tomada de decisão;
- Baixa Qualidade das decisões, motivada por informação imprecisa e/ou incompleta;
- Gestão baseada no “achismos” e não em informação compilada, compreensível e no tempo certo;
- Baixo engajamento e comprometimento de envolvidos;
- Conflitos e tensões entre interessados, levando a desconfiança, descrédito e má reputação;
- Desconhecimento dos beneficiários e interessados positivos acerca da execução do projeto: “ninguém sabe, ninguém viu”;
- Excesso de crítica tira o foco das conquistas obtidas.

### **3 Estudo de Caso**

Neste capítulo serão apresentados os resultados de um estudo de caso feito em uma empresa prestadora de serviços de TI de grande porte que mostra a percepção da importância do gerenciamento de comunicação em projetos de TI pelas equipes de desenvolvimento e áreas de negócio. Este estudo de caso foi publicado originalmente no artigo “A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios”, por Marly Monteiro de Carvalho e Daniela Mirandola, conforme detalhes no capítulo de referências bibliográficas.

#### **3.1 Metodologia e Resultados da pesquisa**

O objetivo do artigo consistia em estudar o processo de comunicação em projetos de Tecnologia da Informação (TI), bem como verificar se existem diferenças na percepção dos profissionais da área de negócios e de desenvolvimento de sistemas, no que concerne à importância da área de comunicações no gerenciamento dos projetos.

Além disto, o trabalho pretendia investigar a hipótese de diferenças na percepção da importância da área de comunicações entre os profissionais de negócios e de sistemas, no contexto de projetos de TI.

A abordagem metodológica adotada foi a de estudo de caso. Os critérios de seleção do caso foram: o porte da empresa; complexidade dos projetos de TI e a interação de profissionais de diferentes áreas. A escolha destes critérios justifica-se, pois buscava-se estudar a Gestão das Comunicações em um ambiente de projetos em que procedimentos e processos fossem necessários, o que com poucos envolvidos nem sempre ocorre.

Em seguida serão apresentados os resultados obtidos nos seis blocos do questionário. Os funcionários que fizeram parte da amostra pertencem às áreas de sistemas e de negócios, selecionados a partir de um conjunto de projetos de impacto desenvolvidos na organização nos últimos anos.

##### **3.1.1 Importância da comunicação em projetos**

O objetivo deste bloco do questionário era responder a hipótese de diferenças na percepção da importância da área de comunicações entre os profissionais de negócios e de sistemas, no contexto de projetos de TI. Para este fim foram

elaboradas duas perguntas.

A primeira pergunta questionava a importância da comunicação, atribuindo uma classificação em cinco níveis de importância, conforme resultados da Tabela 3.1.1.1.

Tabela 3.1.1.1 – Importância da comunicação em projetos

Grau de importância	Sistemas		Negócios		Geral	
Nenhuma	0	0%	0	0%	0	0%
Baixa	0	0%	0	0%	0	0%
Média	3	9%	1	4%	4	7%
Alta	10	30%	9	38%	19	33%
Altíssima	20	61%	14	58%	34	60%
Total	33	100%	24	100%	57	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

Na Tabela 3.1.1.1, percebe-se que, de uma forma geral, os respondentes consideraram a importância da comunicação em projetos altíssima. A fim de validar a informação sobre a importância da comunicação em projetos, o questionário dispunha de uma segunda questão, que procurava comparar a Comunicação com as demais áreas de Gestão de Projetos, conforme o guia PMBOK (ver Tabela 3.1.1.2). A questão apresentava as nove áreas de conhecimento, distribuídas no instrumento de pesquisa de forma aleatória, com três níveis de importância – alta, média e baixa.

Tabela 3.1.1.2 – Classificação de grau de importância entre as áreas do PMBOK.

Áreas do PMBOK	Sistemas						Negócios						Geral					
	Baixa		Média		Alta		Baixa		Média		Alta		Baixa		Média		Alta	
Comunicação	4	12%	11	33%	18	55%	9	38%	9	38%	6	25%	13	23%	20	35%	24	42%
Prazo	15	45%	8	24%	10	30%	8	33%	10	42%	6	25%	23	40%	18	32%	16	28%
Escopo	6	18%	6	18%	21	64%	10	42%	1	4%	13	54%	16	28%	7	12%	34	60%
Custo	13	39%	12	36%	8	24%	6	25%	10	42%	8	33%	19	33%	22	39%	16	28%
Qualidade	2	6%	13	39%	18	55%	5	21%	12	50%	7	29%	7	12%	25	44%	25	44%
Risco	8	24%	15	45%	10	30%	2	8%	14	58%	8	33%	10	18%	29	51%	18	32%
Suprimentos	18	55%	5	15%	10	30%	10	42%	3	13%	11	46%	28	49%	8	14%	21	37%
Recursos Humanos	9	27%	12	36%	12	36%	8	33%	8	33%	8	33%	17	30%	20	35%	20	35%
Integração	10	30%	10	30%	13	39%	11	46%	3	13%	10	42%	21	37%	13	23%	23	40%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

Em uma primeira análise à Tabela 3.1.1.2, pode-se observar em destaque as áreas que obtiveram mais de 50% de percepção de importância, considerando sistemas, negócios e o geral, com todos os respondentes. Na área de sistemas

verificou-se que é dada alta importância às áreas de Escopo (64%), Qualidade (55%) e Comunicação (55%). As áreas de prazos e custos, consideradas por diversos autores como fatores críticos de sucesso em projetos, aparecem com um grau de importância alto para apenas 30% e 24% dos respondentes de sistemas, respectivamente.

Na área de Negócios, como se pode observar na Tabela 3.1.1.2, apenas na área de gestão de Escopo (54%) a percepção predominante dos respondentes foi de importância alta, seguida da Gestão de Suprimentos (46%) e Gestão da Integração (42%).

Em uma análise dos dados agregados, com o geral da amostra, as três áreas com percepção de importância alta pelo maior número de respondentes foram Escopo (60%), Qualidade (44%) e Comunicação (42%). Curiosamente, os outros dois fatores críticos de sucesso em projetos – prazo e custo – mantêm-se nos últimos lugares na percepção geral, considerando-se todos os respondentes conforme se pode observar na Tabela 3.1.1.2.

É importante observar que, embora na Tabela 3.1.1.1 a importância da área de Comunicações tenha sido julgada altíssima, quando analisada isoladamente, na análise comparativa com as demais áreas do PMBOK este resultado não se mantém para a área de Negócios. Em contraposição a Sistemas, verificou-se que Comunicação está em último lugar na classificação da área de Negócios, com apenas 25% (ver Tabela 3.1.1.2).

### **3.1.2 Processo de comunicação em projetos de TI**

Este bloco do questionário visava responder a questão de pesquisa "Como se dá o processo de comunicação em projetos TI em uma empresa?". No instrumento de pesquisa havia questões relacionadas às principais saídas deste processo: o plano de comunicações em projetos e os relatórios de desempenho. Além disto, havia questões relativas à distribuição das informações.

#### **3.1.2.1 Planejamento da comunicação em projetos**

Para estudar o processo de planejamento da comunicação em projetos na percepção dos participantes da pesquisa foram feitas duas perguntas. A primeira pergunta tinha por objetivo identificar qual a porcentagem dos projetos desenvolvidos pelo respondente que tinham Plano Formal de Comunicação, para tal,

o entrevistado escolhia entre 5 níveis, conforme apresentado na Tabela 3.1.2.1.1.

Pode-se observar na Tabela 3.1.2.1.1 que apenas 3 respondentes (5%) fizeram o Plano Formal de Comunicações em todos os projetos que participaram, sendo 2 da área de negócios e 1 da área de sistemas.

Tabela 3.1.2.1.1 – Percentual de projetos com plano de comunicação

% Projetos	Sistemas		Negócios		Geral	
0%	2	6%	1	4%	3	5%
20%	7	21%	3	13%	10	18%
40%	8	24%	11	46%	19	33%
60%	5	15%	6	25%	11	19%
80%	10	30%	1	4%	11	19%
100%	1	3%	2	8%	3	5%
	33	100%	24	100%	57	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

A maioria dos respondentes (56% do geral) fez o referido plano em até 40% dos projetos em que participou. Segundo alguns relatos obtidos nas questões abertas, só os projetos mais complexos dispunham deste tipo de plano.

A segunda pergunta buscava compreender se a existência do Plano Formal de Comunicações contribuía para o processo de comunicação, para tal, o entrevistado escolhia entre 3 níveis, conforme apresentado na Tabela 3.1.2.1.2.

Tabela 3.1.2.1.2 – Contribuição do plano de comunicação

	Sistemas		Negócios		Geral	
Facilitava	29	88%	22	96%	51	91%
Pouco contribuía	3	9%	1	4%	4	7%
Em nada contribuía	1	3%	0	0%	1	2%
	33	100%	23	100%	56	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

Observa-se que, embora o plano de comunicações não seja uma prática freqüente nos projetos desenvolvidos na empresa estudada, os respondentes são praticamente unânimes (91% no geral) em afirmar que sua existência facilitava o processo de comunicação.

### 3.1.2.2 Distribuição das informações

A pesquisa continha uma pergunta sobre o processo de distribuição de informações, sobretudo quanto aos meios de comunicação utilizados, que foram



apresentados em uma lista fechada, na qual o respondente podia arbitrar mais do que uma opção. A Tabela 3.1.2.2.1 apresenta os resultados obtidos, estratificados por áreas: Sistemas e Negócios.

Tabela 3.1.2.2.1 – Meios de comunicação

Meios de comunicação	Sistemas		Negócios		Geral	
Reuniões	33	20%	22	20%	55	20%
Documentos Formais	29	18%	16	15%	45	17%
Conversas Informais	16	10%	11	10%	27	10%
E-Mail	31	19%	23	21%	54	20%
Software de GP	15	9%	11	10%	26	10%
Banco de Dados do Projeto	8	5%	6	5%	14	5%
Telefone	23	14%	18	16%	41	15%
Fax	1	1%	0	0%	1	0%
Videoconferências	2	1%	0	0%	2	1%
Intranet do Projeto	4	2%	3	3%	7	3%
	162	100%	110	100%	272	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

Os quatro meios de comunicação mais utilizados em ambas as áreas são: reuniões (20% geral), e-mail (20% geral), documentos formais (17% geral) e telefone (15% geral).

Segundo relatos dos respondentes, com a correria e turbulências do dia-a-dia, faz-se necessária a utilização de ferramentas que facilitem e agilizem a transmissão de informações, por isso o uso intenso de e-mail e telefone. Entretanto, vários entrevistados relataram a importância das reuniões, pois julgam o contato pessoal bastante decisivo para uma comunicação eficaz nos projetos.

### 3.1.2.3 Relatórios de desempenho

A pesquisa dispunha de duas perguntas relativas aos relatórios de desempenho.

A primeira perguntava se havia relatório de desempenho nos projetos em que os pesquisados participaram, havendo cinco níveis de respostas possíveis, conforme ilustra a Tabela 3.1.2.3.1.

Tabela 3.1.2.3.1 – Relatórios de desempenho

	Sistemas		Negócios		Geral	
<b>Sim</b>	8	24%	5	21%	13	23%
<b>Praticamente Sim</b>	8	24%	6	25%	14	25%
<b>Praticamente Não</b>	11	33%	10	42%	21	37%
<b>Não</b>	5	15%	3	13%	8	14%
<b>Não sei</b>	1	3%	0	0%	1	2%
	33	100%	24	100%	57	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

Pode-se observar na Tabela 3.1.2.3.1 que para a maioria dos entrevistados (51% geral) a elaboração de relatórios de desempenho não é uma prática freqüente na organização estudada (37% praticamente não e 14% não).

A segunda pergunta era sobre a discussão dos resultados de desempenho do projeto, também com cinco níveis de respostas possíveis, mas neste caso o entrevistado podia opinar por mais um nível, como mostra a Tabela 3.1.2.3.2.

Tabela 3.1.2.3.2 – Como são feitas as discussões de acompanhamento dos projetos

	Sistemas		Negócios		Geral	
<b>Reuniões em numero suficiente p/ análise de desempenho</b>	9	18%	11	28%	20	22%
<b>Não havia reuniões p/ análise de desempenho</b>	7	14%	5	13%	12	13%
<b>Reuniões esporádicas e não suficientes</b>	18	37%	9	23%	27	30%
<b>Era prática comum a discussão sobre planejado x realizado</b>	6	12%	5	13%	11	12%
<b>Os resultados das análises eram documentados</b>	9	18%	10	25%	19	21%
	49	100%	40	100%	89	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

Observa-se que 30% das respostas julgaram que as reuniões eram esporádicas e não suficientes, mas a proporção desta resposta entre os profissionais de sistemas (37%) é maior que dos profissionais de negócios (23%). Por outro lado, 11 dos profissionais de negócio apontaram para a resposta reuniões em número suficiente para análise de desempenho, enquanto somente 9 profissionais de sistemas fizeram a mesma opção.

Uma questão adicional tratava do controle das lições aprendidas nos projetos concluídos, com cinco níveis de resposta possíveis, conforme Tabela 3.1.2.3.3, que também dispunha de um espaço para comentários livres.

Tabela 3.1.2.3.3 – Lições aprendidas

	Sistemas		Negócios		Geral	
<b>Sim</b>	3	9%	0	0%	3	5%
<b>Praticamente Sim</b>	7	21%	4	17%	11	20%
<b>Praticamente Não</b>	13	39%	11	48%	24	43%
<b>Não</b>	10	30%	8	35%	18	32%
<b>Não sei</b>	0	0%	0	0%	0	0%
	33	100%	23	100%	56	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

Na Tabela 3.1.2.3.3 observa-se que para a maioria dos entrevistados (75% geral), o controle das lições aprendidas no encerramento dos projetos não é uma prática freqüente na organização estudada (43% praticamente não e 32% não).

### 3.1.2.4 Barreiras à comunicação

O bloco final da pesquisa apresentava duas perguntas. A primeira pergunta era fechada sobre as barreiras à comunicação durante a condução dos projetos, organizada em 10 níveis, na qual o entrevistado podia opinar por mais de uma resposta, conforme a Tabela 3.1.2.4.1. A segunda pergunta era aberta e buscava identificar os principais facilitadores no processo de comunicação.

Tabela 3.1.2.4.1 – Principais barreiras à comunicação.

Principais Barreiras	Sistemas		Negócios		Geral	
<b>Falta de confiança entre integrantes</b>	2	2%	6	7%	8	4%
<b>Resistência em compartilhar informações entre os integrantes</b>	13	11%	8	10%	21	11%
<b>Ambiente do Projeto</b>	9	8%	5	6%	14	7%
<b>Diferença de linguagem entre cliente e integrantes</b>	18	16%	9	11%	27	14%
<b>Diferença de linguagem entre sistemas e negócios</b>	23	20%	14	17%	37	19%
<b>Diferenças de percepção</b>	21	18%	15	19%	36	18%
<b>Não existência de um plano de comunicação do projeto</b>	21	18%	15	19%	36	18%
<b>Não existência de local para conversar sobre o projeto</b>	7	6%	9	11%	16	8%
<b>Clareza na especificação e objetivos do projeto</b>	1	1%	0	0%	1	1%
<b>Prazo curto dificultando enfase na comunicação</b>	1	1%	0	0%	1	1%
	116	100%	81	100%	197	100%

Fonte: CARVALHO e MIRANDOLA (2007)

As três barreiras que foram apontadas pelo maior número de respondentes, tanto na contagem geral como nas áreas, foram: diferença de linguagem entre sistemas e negócios (19% geral), diferenças de percepção (18% geral), não existência de um plano de comunicação do projeto (18% geral). Portanto, 19% dos

respondentes acreditam que existe barreira de comunicação entre os profissionais de sistemas e de negócios.

### **3.1.3 Considerações finais do capítulo**

A análise do estudo de caso mostra que se por um lado há uma exaltação à importância da comunicação (ver Tabela 3.1.2.1), observa-se que os processos envolvidos na área de comunicação em projetos são pouco trabalhados na empresa estudada. O plano formal de comunicações é realizado apenas em uma pequena porcentagem dos projetos de TI da empresa estudada, a elaboração de relatórios de desempenho (ver Tabela 3.1.2.3.1) e o controle das lições aprendidas (ver Tabela 3.1.2.3.3 ) no encerramento dos projetos não são práticas frequentes na organização estudada.

## 4 Procedimento para o Gerenciamento da Comunicação de Projetos

Neste capítulo é desenvolvida uma proposta de procedimento para o gerenciamento da comunicação de projetos de TI de forma a atender as principais necessidades discutidas no capítulo 3, indicando os processos apropriados do PMBOK para cada tipo de projetos: Pequeno, Médio e Grande.

### 4.1 Síntese dos resultados do estudo de caso

Foi feito uma síntese dos principais resultados apresentados no estudo de caso do capítulo três, resultando nas Tabelas 4.1.1a, 4.1.1b e 4.1.1c, relacionando as dificuldades apontadas no estudo com os processos de gerenciamento da comunicação definidos pela PMBOK.

A Tabela 4.1.1a relaciona as dificuldades indicadas no estudo de caso com as necessidades apontadas nos temas de importância da comunicação em projetos e planejamento da comunicação em projetos, com os processos indicados pelo PMBOK.

Tabela 4.1.1a – Relacionamento dos temas importância e planejamento com o PMBOK.

Tema avaliado	Dificuldade Apontada	Necessidades apontadas	Processo indicado do PMBOK
Importância da comunicação em projetos	Em Comparação com outras áreas de conhecimento do PMBOK, para a área de negócios a comunicação está em último lugar na classificação de grau de importância.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano formal de comunicações</li> <li>• Elaboração de atas de reuniões com distribuição a todos os interessados no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento das Comunicações</li> <li>• Distribuição das Informações</li> <li>• Relatório de Desempenho</li> <li>• Gerenciar as Partes Interessadas</li> </ul>
Planejamento da comunicação em projetos	Somente os projetos mais complexos tinham plano formal de Comunicação, apesar de os participantes serem praticamente unânimes em afirmar que o plano facilitava o processo de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano formal de comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento das Comunicações</li> <li>• Distribuição das Informações</li> <li>• Relatório de Desempenho</li> <li>• Gerenciar as Partes Interessadas</li> </ul>

A Tabela 4.1.1b relaciona as dificuldades indicadas no estudo de caso com as necessidades apontadas nos temas de distribuição das informações e relatórios de desempenho, com os processos indicados pelo PMBOK.

Tabela 4.1.1b – Relacionamento dos temas distribuição e relatórios com o PMBOK.

<b>Tema avaliado</b>	<b>Dificuldade Apontada</b>	<b>Necessidades apontadas</b>	<b>Processo indicado do PMBOK</b>
Distribuição das informações	Os participantes informaram que se faz necessária a utilização de ferramentas que facilitem e agilizem a transmissão de informações, por isso o uso intenso de e-mail e telefone. Entretanto, vários entrevistados relataram a importância das reuniões.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano formal de comunicações</li> <li>• Condução de reuniões de acompanhamento, porém previamente agendadas entre os participantes.</li> <li>• Utilização, com bom senso, de e-mail para a divulgação do andamento do projeto.</li> <li>• Formalização de todos os documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento das Comunicações</li> <li>• Distribuição das Informações</li> <li>• Relatório de Desempenho</li> <li>• Gerenciar as Partes Interessadas</li> </ul>
Relatórios de desempenho	Para a maioria dos entrevistados (51% geral) a elaboração de relatórios de desempenho não é uma prática freqüente na organização estudada (37% praticamente não e 14% não)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano formal de comunicações.</li> <li>• Elaboração de atas de reuniões com distribuição a todos os interessados no projeto.</li> <li>• Formalização de todos os documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento das Comunicações</li> <li>• Distribuição das Informações</li> <li>• Relatório de Desempenho</li> <li>• Gerenciar as Partes Interessadas</li> </ul>
Relatórios de desempenho	30% das respostas julgaram que as reuniões eram esporádicas e não suficientes, principalmente para os profissionais de sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano formal de comunicações</li> <li>• Condução de reuniões de acompanhamento, porém previamente agendadas entre os participantes.</li> <li>• Elaboração de atas de reuniões com distribuição a todos os interessados no projeto.</li> <li>• Formalização de todos os documentos.</li> <li>• Comprometimento dos integrantes do projeto e afinidade entre os integrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento das Comunicações</li> <li>• Distribuição das Informações</li> <li>• Relatório de Desempenho</li> <li>• Gerenciar as Partes Interessadas</li> </ul>

A Tabela 4.1.1c relaciona as dificuldades indicadas no estudo de caso com as necessidades apontadas nos temas de lições aprendidas e barreiras à comunicação, com os processos indicados pelo PMBOK.

Tabela 4.1.1c – Relacionamento dos temas lições aprendidas e barreiras com o PMBOK.

<b>Tema avaliado</b>	<b>Dificuldade Apontada</b>	<b>Necessidades apontadas</b>	<b>Processo indicado do PMBOK</b>
Lições aprendidas	Para a maioria dos entrevistados (75% geral), o controle das lições aprendidas no encerramento dos projetos não é uma prática frequente na organização estudada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano formal de comunicações</li> <li>• Elaboração de atas de reuniões com distribuição a todos os interessados no projeto.</li> <li>• Formalização de todos os documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento das Comunicações</li> <li>• Distribuição das Informações</li> <li>• Relatório de Desempenho</li> <li>• Gerenciar as Partes Interessadas</li> </ul>
Barreiras à comunicação	Barreiras de comunicação entre os profissionais de sistemas e de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano formal de comunicações</li> <li>• Formalização de todos os documentos.</li> <li>• Comprometimento dos integrantes do projeto e afinidade entre os integrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento das Comunicações</li> <li>• Distribuição das Informações</li> <li>• Relatório de Desempenho</li> <li>• Gerenciar as Partes Interessadas</li> </ul>

## 4.2 Critérios para classificação de Projetos

Como apoio ao desenvolvimento deste capítulo, vamos classificar projetos pelo tamanho, como pequeno, médio e grande. Esta classificação pode ser definida utilizando alguns critérios apresentados na Tabela 4.2.1.

Tabela 4.2.1 – Critérios para classificação de projetos.

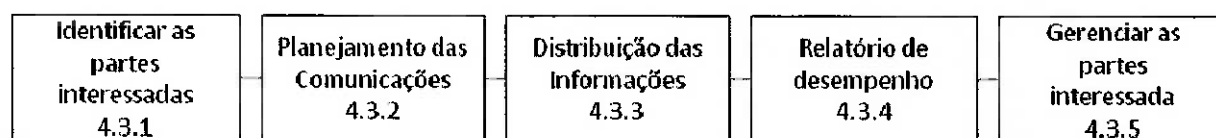
<b>Classificação do Projeto</b>	<b>Pequeno</b>	<b>Médio</b>	<b>Grande</b>
Tempo Estimado	0 a 4 meses	4 a 7 meses	Acima de 7 meses
Quantidade de Servidores	Até 4	4 a 10	Acima de 10
Quantidade de Sistemas	1	2 ou 3	Acima de 3
Escopo Definido	Sim	Sim	Não

### 4.3 Processos de Gerenciamento de Comunicações do Projeto

Nos próximos tópicos iremos utilizar os processos responsáveis por coletar, sistematizar e disseminar as informações, suas entradas, técnicas e ferramentas e respectivas saídas definidas pelo Guia PMBOK (2004), para desenvolver a proposta do plano de comunicação.

O desenvolvimento será estruturado de forma seqüencial considerando os processos: identificar as partes interessadas, planejamento das comunicações, distribuição das informações, relatório de desempenho e gerenciar as partes interessadas, conforme Figura 4.3.1.

Figura 4.3.1 – Fluxograma de processos do gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: Adaptado do PMBOK (2004)

#### 4.3.1 Identificar as partes interessadas

O objetivo da identificação de Interessados é desenvolver estratégias para abordar cada interessado e determinar o nível e momento de seu envolvimento para maximizar influência positiva e minimizar impactos potenciais negativos. A avaliação e estratégia devem ser periodicamente revisadas para se ajustar a mudanças.

Podemos considerar como entrada deste processo, o termo de abertura do projeto, que pode fornecer informações sobre as partes envolvidas e afetadas pelo projeto, como por exemplo, patrocinadores, clientes, membros da equipe.

Outra entrada são os documentos de aquisição, que devem identificar os interessados chave associados a um contrato ou resultado de contratação.

Fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizações completam as entradas do processo, podendo influenciar o processo por fatores como padrões, cultura e estrutura organizacional da empresa, dependendo dos modelos, experiências e registros anteriores das partes interessadas.

Como técnicas e ferramentas que devem ser utilizadas, podemos realizar uma análise das partes interessadas potenciais identificando o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada pode gerar e definir uma estratégia de



abordagem para influenciá-las para aumentar seu apoio ou mitigar os impactos negativos em potencial. Para garantir uma ampla identificação e listagem das partes interessadas, podemos solicitar a opinião e o conhecimento de grupos ou pessoas que tenham treinamento ou conhecimento especializado na área ou disciplina em questão e também de pessoas que tenham participado de projetos anteriores conforme ativos de processos organizacionais.

As saídas necessárias do processo de identificar as partes interessadas serão os registros das partes interessadas, com informações de identificação como nome, posição na organização, local, papel no projeto e informações de contatos, informações de avaliação, como requisitos essenciais, principais expectativas e influências no projeto. Também deve ser definida uma estratégia de gerenciamento das partes interessadas com maior poder para afetar o projeto.

Uma forma de identificarmos interessados para o plano de comunicação dos projetos é com o uso da Tabela 4.3.1.1.

Tabela 4.3.1.1 - Identificar interessados por classificação de relevância

Registro das partes interessadas											
Identificação						Avaliação				Classificação	
Interessado	Área	Função	Ramal	Celular	Email	Requisitos	Expectativas	Poder na empresa	Interesse no projeto	interna/externa	apoiador/neutro/resistente

Os parâmetros para preenchimento da Tabela 4.3.1.1, são:

- Parte interessada: Pessoa, comunidade ou organização envolvida cujos interesses podem ser afetados pelo projeto. Exercem influência sobre o projeto, suas entregas e sua equipe;
- Poder: Nível de autoridade; Posição hierárquica ou de carisma ou liderança pessoal: 1 – Muito baixo, 2 – Baixo, 3 – Médio, 4 – Alto, 5 – Muito Alto;
- Interesse: Nível de preocupação em relação aos resultados do projeto: 1 – Muito baixo, 2 – Baixo, 3 – Médio, 4 – Alto, 5 – Muito Alto;
- Interna ou externa: Interna se trabalha na empresa, externa se não.

- Apoiadora/neutra/resistente: Postura em relação ao projeto: 1 – Apoiadora, 2 – Neutra, 3 – Resistente.

A classificação de Interessados pode ser definida utilizando indicadores de poder x interesse como critérios para seleção dos mais relevantes, sejam positivos ou negativos, conforme Tabela 4.3.1.2.

Tabela 4.3.1.2 - Critérios de influências dos interessados.

Matriz de Poder x Interesse					
Poder					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	Interesse				

As estratégias planejadas de gerenciamento das partes interessadas podem se somar ao escopo do projeto e são reavaliadas em base periódica. Exemplos de estratégias:

- Medidas de manutenção para positivos: aumentar participação ou exposição, convidar para eventos, criar oportunidade para exercer influência, enviar relatórios periódicos, promover reuniões e eventos de comemoração.
- Medidas para neutralização para negativos: delimitar participação, excluir das decisões, isolar, retirar da equipe do projeto.
- Medidas para neutros: engajar, reunião de lançamento do projeto, ampliar escopo e participação, convidar para reuniões, eventos e premiação.
- Medidas de conversão para negativos: ouvir, convidar para decisão, convencer, explorar prós e contras, avaliar benefícios e ameaças, convidar para reuniões, envolver, conceder, aceitar soluções, mediar diferenças.

As entradas, técnicas, ferramentas e saídas deste processo se aplicação totalmente em projetos pequenos, médios e grandes.

Recomenda-se uma análise detalhada dos fatores ambientais, ativos de processos organizacionais e opiniões especializadas.

### 4.3.2 Planejamento das Comunicações

Determinar as necessidades de informação dos interessados, definindo uma estratégia para a comunicação. Uma comunicação eficiente permitirá passar a informação no formato correto, no tempo adequado e fornecendo somente as informações necessárias.

Podemos considerar como entradas deste processo, o registro das partes interessadas e a estratégia para gerenciamento das partes interessadas, conforme apresentado no processo 4.3.1.

Fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizações completam as entradas do processo, podendo influenciar o processo por fatores como padrões, cultura e estrutura organizacional da empresa, dependendo dos modelos, experiências e registros anteriores das partes interessadas.

Como técnicas e ferramentas que devem ser utilizadas, podemos realizar uma análise de requisitos de comunicação para determinar quais informações são necessárias aos interessados, qual a tecnologia de comunicação que será utilizada, se será telefone, email, reuniões, vídeo ou áudio conferência e o tipo de comunicação, se será verbal, escrita, formal ou informal.

A saída do processo de planejamento da comunicação é o plano de gerenciamento das comunicações, que é um documento com informações de como a comunicação será gerenciada e controlada.

Algumas regras podem ser utilizadas para tornar as reuniões mais eficazes:

- Estabelecer um limite de tempo e se mantenha nele
- Agendar reuniões recorrentes com antecedência
- Estabelecer um propósito para cada reunião
- Criar uma pauta com a participação do time
- Distribuir a pauta com antecedência
- Se manter na pauta estabelecida
- Trazer as pessoas certas juntas
- Presidir e liderar a reunião com um conjunto de regras
- Definir os entregáveis e datas para os resultados da reunião
- Documentar e publicar as decisões e pendências da reunião

A Tabela 4.3.2.3.1 apresenta a matriz de comunicação para cada interessado do projeto associada com a classificação do projeto.

Tabela 4.3.2.3.1 – Matriz das comunicações

Veículo, Evento ou Objeto	Público Alvo	Agenda ou Periodicidade	Conteúdo	Forma	Classificação do Projeto	Tipo de comunicação
Fórum de análise de risco	Sponsor, Equipe do Projeto, Core Team e interessados	Durante o planejamento	Identificar os riscos do projeto	Reunião	P, M e G	Verbal e informal
Fórum de análise de risco	Sponsor, Equipe do Projeto, Core Team e interessados	Durante o planejamento	Registrar riscos e respectivos planos de ação	Reunião	P, M e G	Verbal e formal
Kick off meeting	Sponsor, Equipe do Projeto, Core Team e interessados	Única	Escopo do Projeto, Sumário executivo, plano de comunicação, plano de risco, cronograma, responsáveis	Reunião	P, M e G	Verbal e formal
Status executivo do projeto	Sponsor, Equipe do Projeto, Core Team e interessados	Quinzenal	Evolução do Projeto; Progressos/milestone; ponto de atenção; próximos passo; pendências; caminho crítico; mapeamento de riscos	Reunião	P, M e G	Verbal e formal
Status operacional do projeto	Equipe do Projeto, Core Team e interessados	Semanal	Evolução do Projeto; Progressos/milestone; ponto de atenção; próximos passo; pendências; caminho crítico; mapeamento de riscos	Reunião	P	Escrita e formal
Status operacional do projeto	Equipe do Projeto, Core Team e interessados	Quinzenal	Evolução do Projeto; Progressos/milestone; ponto de atenção; próximos passo; pendências; caminho crítico; mapeamento de riscos	Reunião	M e G	Escrita e formal
Status de execução de atividades	Equipe do Projeto	Conforme Necessidade	Riscos e atrasos que possam impactar atividades planejadas	Telefone	P, M e G	Verbal e informal
Distribuir informação de status do projeto	Sponsor	Semanal	Relatório executivo consolidado	Email	P e M	Escrita e formal
Distribuir informação de status do projeto	Sponsor	Semanal	Relatório executivo consolidado, Relatório de status executivo e relatório de marcos do projeto	Documento Impresso	P e M	Escrita e formal
Distribuir informação de status do projeto	Equipe do Projeto, Core Team e Interessados	Semanal	Relatório de status executivo e relatório de marcos do projeto	Email	P e M	Verbal e formal
Distribuir informação de status do projeto	Sponsor	Quinzenal	Relatório executivo consolidado	Email	G	Escrita e formal
Distribuir informação de status do projeto	Sponsor	Quinzenal	Relatório executivo consolidado, Relatório de status executivo e relatório de marcos do projeto	Documento Impresso	G	Escrita e formal
Distribuir informação de status do projeto	Equipe do Projeto, Core Team e Interessados	Quinzenal	Relatório de status executivo e relatório de marcos do projeto	Email	G	Verbal e formal
Reunião de avaliação final do projeto	Sponsor, Equipe do Projeto, Core Team e interessados	Finalização do Projeto	Pesquisa de qualidade e percepção do projeto	Reunião	M e G	Verbal e formal

Fonte: Adaptado da ferramenta 5W2H.

As entradas, técnicas, ferramentas e saídas deste processo se aplicam a projetos pequenos, médios e grandes, mas diferenciando alguns itens como frequência e meio de comunicação para maior agilidade na comunicação formal e informal em projetos de pequeno porte.

A matriz das comunicações da Tabela 4.3.2.3.1 deve considerar o plano de comunicação de pontos importantes, como reunião de *kickoff* do projeto para apresentação do plano de projeto, reuniões periódicas para apresentar os resultados

e desempenho, reunião com a equipe do projeto, com os interessados e comunicação de lições aprendidas.

Este grupo de processos atende as dificuldades apontadas no estudo de caso do capítulo 3 com a entrega do plano formal de comunicação.

#### **4.3.3 Distribuição das Informações**

Disponibilizar informações relevantes aos interessados conforme planejado. Está presente durante todo o ciclo de vida do projeto e em todos os processos de gerenciamento.

As entradas deste processo são o plano de gerenciamento do projeto definido no processo 4.3.2, os relatórios atualizados e precisos de desempenho com informações distribuídas sobre o andamento e o desempenho do projeto. Os ativos de processos organizacionais fornecem políticas, procedimentos e orientações relativas à distribuição de informações, como modelos, informações históricas, e lições aprendidas.

Como técnicas e ferramentas que devem ser utilizadas, temos o método de comunicação, como reuniões em grupo ou individual, vídeo e áudio conferências e ferramentas de distribuição de informações, como distribuição impressa dos documentos, comunicação eletrônica, email, telefone, websites.

As saídas necessárias do processo distribuição das informações consistem nas atualizações nos ativos de processos organizacionais, com notificações das partes interessadas, relatórios do projeto com experiências, andamento do projeto. Outras saídas são a apresentação do projeto de forma formal ou informal a uma ou todas as partes interessadas do projeto de forma relevante para as necessidades do público, registros do projeto incluindo memorandos, atas de reuniões, correspondências e outros documentos que descrevem o projeto, feedback das partes interessadas e documentação de lições aprendidas.

As entradas, técnicas, ferramentas e saídas deste processo podem ser utilizadas em projetos pequenos, médios e grandes. As entregas deste processo são a composição dos resultados dos processos 4.3.2, plano da comunicação e 4.3.4, relatório do desempenho.

Este grupo de processos atende as dificuldades apontadas no estudo de caso do capítulo 3 com a entrega do plano formal de comunicação.

#### 4.3.4 Relatório do desempenho

Coletar e distribuir informações de desempenho, incluindo relatório de status, medidas de progresso e previsões.

Podemos considerar como entradas deste processo, o plano de gerenciamento do projeto com informações sobre os baselines do projeto, informações de desempenho, como status dos entregáveis, progresso do cronograma, custos incorridos, mediações de desempenho, com as métricas das atividades para avaliar o progresso real x planejado, como cronograma e recursos financeiros.

As técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas são uma análise de variação para avaliar a diferença entre o baseline e o desempenho real e determinar o impacto das variações de cronograma e custos do projeto e métodos de previsões, para prever o desempenho futuro baseado no desempenho real, utilizando também dados históricos para estimar o futuro.

As saídas necessárias do processo relatório do desempenho são relatórios de desempenhos, que organizam e sumarizam as informações coletadas, apresenta os resultados da comparação destes com o baseline do projeto e requisição de mudança, como ações corretivas para alinhamento do desempenho futuro com o plano de gerenciamento do projeto e ações preventivas para reduzir probabilidade de desempenhos negativos.

Uma boa prática nos relatórios de desempenho é utilizar sinalizadores: verde, amarelo e vermelho, conforme Figuras 4.3.4.3.1, 4.3.4.3.2 e 4.3.4.3.3, que representam relatório executivo consolidado, relatório de status executivo de um projeto e relatório de marcos de um projeto, respectivamente.

O significado de cada sinalizador é:

**Verde:** significa que o projeto está sob controle;

**Amarelo:** Indica que há problemas, mas que estão sendo tratados e o projeto esta sob controle. É uma maneira de indicar que o projeto corre algum risco;

**Vermelho:** Significa que o projeto esta com problemas e que terá comprometimento do orçamento, prazo final e qualidade.



A alta gerência da empresa pode acompanhar em uma pagina de resumo sobre todos os projetos, com os sinalizadores indicados acima, a situação geral do portfólio dos projetos, conforme Figura 4.3.4.3.1.




Figura 4.3.4.3.1 – Painel executivo com projetos estratégicos

<div> <div> <b>Status</b>   Concluído   Paralisado   Em andamento         </div> <div> <b>Etapa</b>            1 – Concepção            2 – Planejamento            3 – Execução            4 – Encerramento         </div> <div> <b>Indicadores</b>   Prazo em Risco   Atrasado / Excedido   Dentro do planejado   Sem risco / custo informado         </div> </div>							
Carteira	Projeto	Status	Etapa	Data Implant.	Crono	Risco	Custo
<b>Projetos Estratégicos</b>	Projeto Estratégico 1		1 2 3 4				
	Projeto Estratégico 2		1 2 3 4				
	Projeto Estratégico 3		1 2 3 4				

Fonte: Adaptado de documento interno de uma empresa de Telecomunicação.

O relatório de *status* executivos, Figura 4.3.4.3.2, pode ser utilizado para reuniões semanais ou quinzenais com a equipe do projeto ou grupo de interessados que precisam de um acompanhamento mais detalhado das atividades de infraestrutura ou desenvolvimento de software de cada projeto de TI. ~~de um acompanhamento mais detalhado do andamento de cada projeto.~~

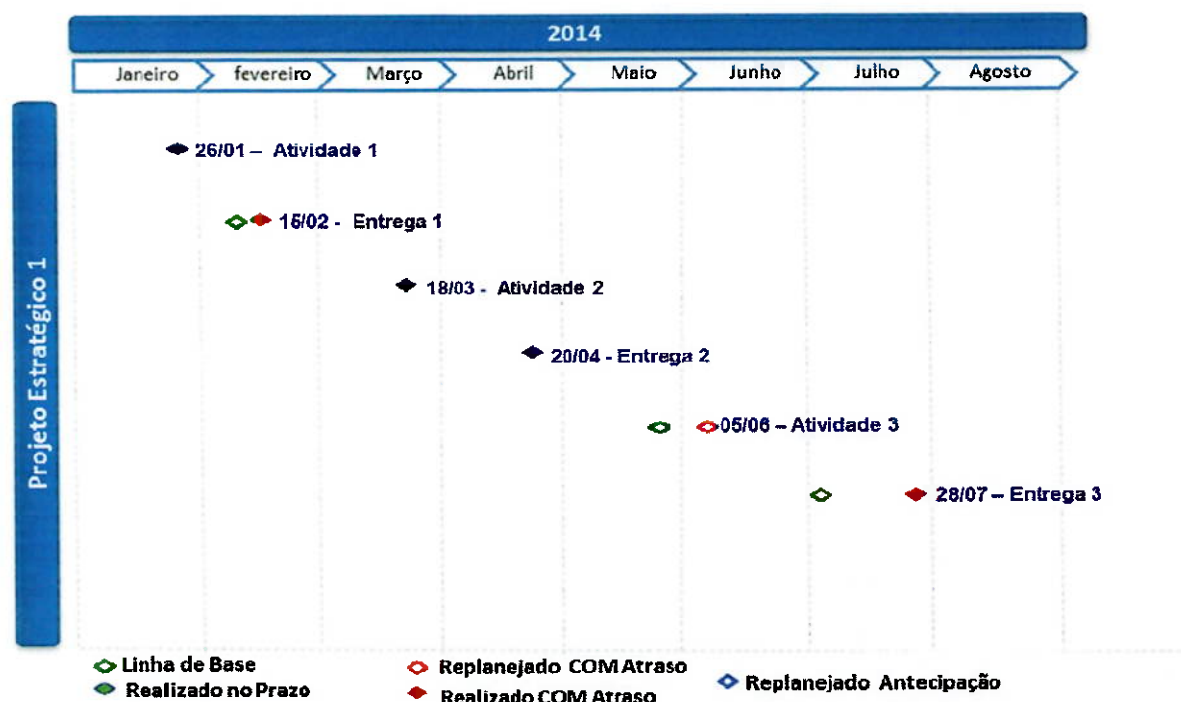
Figura 4.3.4.3.2 – Relatório de status executivo (RSE) do projeto estratégico 1.

Informações		Crono	Risco	Custo	
Solicitante/ Diretoria					Aprovado
Patrocinador do Projeto					Realizado
Gerente do Projeto					Disponível
Resumo Executivo - Descrição do Projeto					
Informar detalhes do projeto, como escopo, premissas, riscos, etc					
Benefícios para o Negócio					
Informar benefícios do projeto para o negócio da empresa					
Status - Situação Atual e Próximos passos					
- Atividades concluídas no período					
- Atividades em andamento					
- Atividades para o próximo período					

Fonte: Adaptado de Escritório de Projetos

O relatório de marcos do projeto, Figura 4.3.4.3.3, pode ser utilizado para reuniões semanais ou quinzenais com a equipe do projeto ou grupo de interessados que precisam de um acompanhamento mais detalhado das entregas de infraestrutura ou desenvolvimento de software de andamento de cada projeto de TI.

Figura 4.3.4.3.3 – Relatório de marcos do projeto estratégico 1.



Fonte: Adaptado de documento interno de uma empresa de Telecomunicação.

Outro relatório muito importante na comunicação do desempenho de um projeto é o relatório de issues e riscos, que permite informar ações planejadas para mitigar e ou eliminar as situações de riscos de um projeto de TI, como atraso em aquisição de servidores, problemas na fábrica de software, conforme Figura 4.3.4.3.4.

Figura 4.3.4.3.4 – Relatório de issues e riscos do projeto estratégico 1

	#	Sinalizador	Descrição do ITEM	Descrição do Impacto	Ação Necessária	Responsável	Prazo
Nome do Projeto	1						
	2						
	3						



Fonte: Adaptado de documento interno de uma empresa de Telecomunicação.

Este grupo de processos atende as dificuldades apontadas no estudo de caso com entrega de relatórios de desempenho e relatórios de mudanças.

Com exceção do processo métodos de previsões, indicado para projetos médios e grandes, todos os demais processos devem ser utilizados por projetos pequenos, médios e grandes.

#### **4.3.5 Gerenciar as partes interessadas**

Processo de comunicação e trabalho com os interessados para atender suas necessidades e endereçar questões de projeto conforme elas ocorrem.

Podemos considerar como entradas deste processo o registro das partes interessadas importantes para o projeto para garantir que todas elas sejam incluídas nas comunicações do projeto, o documento com a estratégia, metas e objetivos para gerenciamento das partes interessadas e o plano de gerenciamento do projeto contendo um plano de gerenciamento de comunicações com as necessidades e expectativas identificadas para as partes interessadas.

Outras entradas são o registro das mudanças, com as modificações que ocorrem durante o projeto, para que os impactos no projeto considerando tempo, custo e risco possam ser comunicadas às partes interessadas e o ativos de processo organizacionais, que podem influenciar o processo de gerenciar as expectativas das partes interessadas quanto a requisitos de comunicação da organização, procedimentos de controle das mudanças e informações históricas sobre projetos anteriores.

As técnicas e ferramentas que devem ser utilizadas são os métodos de comunicação identificados para cada parte interessada no plano de gerenciamento das comunicações, as habilidades interpessoais que o gerente do projeto utiliza para gerenciar as partes interessadas como: construir confiança, resolver conflitos, escutar ativamente e superar resistência à mudança. Outras habilidades interpessoais de gerenciamento são habilidades para apresentações, negociação, habilidade de escrita e falar em público.

As saídas necessárias do processo gerenciar as partes interessadas são a atualização nos ativos de processos organizacionais com as causas de problemas, solução das ações corretivas escolhidas e lições aprendidas das expectativas dos

interessados e a requisição de mudança no projeto ou produto de forma preventiva ou corretiva conforme necessidades do gerenciamento as partes interessadas.

As entradas, técnicas, ferramentas e saídas deste processo são utilizadas pelo gerente do projeto no gerenciamento do relacionamento da gestão do projeto com patrocinadores, interessados e equipes do projeto, com objetivo de alinhar expectativas, negociar recursos e solucionar conflitos e problemas em pequenos, médios e grandes projetos.

O gerente de projeto também deve administrar as barreiras de comunicação entre os envolvidos no projeto, conforme indicado no estudo de caso do capítulo 3.

#### **4.3.6 Considerações Finais do Capítulo**

O Gerenciamento de comunicação do PMBOK fornece metodologia e ferramentas adequadas para planejamento da comunicação entre a equipe de projeto e os todos os interessados (*stakeholders*) de forma a maximizar o sucesso na execução de projetos de TI.

Os usuários e executivos devem ser identificados com os principais interessados no plano de comunicação, pois estão entre os principais fatores de sucesso na execução de projetos.

## 5 Considerações Finais

Este trabalho mostra a importância do gerenciamento da comunicação com todos os interessados e envolvidos no desenvolvimento de um projeto de TI. O envolvimento do usuário de TI é considerado fundamental não só porque será o consumidor final do produto do projeto, mas também para que possa participar ao máximo do planejamento relativo ao sistema ou equivalente que será desenvolvido.

### 5.1 Cumprimentos dos objetivos

O resultado deste trabalho foi o desenvolvimento de um procedimento para o gerenciamento da comunicação de projetos de TI, com base nos processos do PMBOK, que permite tratar as dificuldades no gerenciamento da comunicação que comprometem ou colocam em risco o sucesso dos projetos de TI. Tais dificuldades foram apontadas no estudo de caso apresentado no capítulo 3. Salienta-se que este procedimento também é aderente ao gerenciamento de qualquer tipo de projeto de TI de pequeno, médio e grande porte.

### 5.2 Contribuições

Uma contribuição importante deste trabalho é colocar em evidência a importância dos processos de gerenciamento da comunicação no gerenciamento de projetos de TI ou de projetos de outra natureza.

O procedimento que foi desenvolvido basicamente consiste nos processos definidos pelo PMBOK, com inclusão de detalhamentos específicos em alguns processos, mas sem grandes diferenciações para cada tipo de projeto.

Este procedimento pode ser utilizado por qualquer empresa que tenha as mesmas dificuldades em projetos de TI identificadas no estudo de caso do capítulo 3.

### 5.3 Trabalhos Futuros

Como trabalho futuro, pode ser aprofundada a questão da classificação de projetos como pequeno, médio e grande, na área de TI, considerando outros critérios e parâmetros dos processos e a adequação do fluxograma de processo do gerenciamento das comunicações definido no capítulo 10 do PMBOK para cada tipo de projeto.

## **5.4 Conclusões**

Este trabalho evidencia que o Gerente de projetos tem como responsabilidade a interação com os interessados identificados no gerenciamento do projeto. Também é responsável pela integração dos processos e controle total do projeto, sendo o maior responsável pelo sucesso do projeto.

A solução para evitar os problemas e conflitos que podem comprometer o sucesso de um projeto é o uso de uma metodologia perfeitamente estabelecida e de comum interpretação a todas as partes envolvidas. Esta metodologia deve ser entendida e praticada para todos os tipos de projetos, pequenos, médios e grandes, com a utilização do plano de gerenciamento da comunicação desenvolvido neste trabalho.

## 6 Referências

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEBER, M. ; SCHEER, S. ; WILLE, Silvio Aurélio de Castro . **Uso da tecnologia da informação como auxiliadora da gestão da comunicação em escritórios de arquitetura**. In: *III Encontro de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil*, 2007, Porto Alegre. TIC2007 - integração de Sistemas em Arquitetura, Engenharia e Construção. Porto Alegre : ANTAC, 2007. v. 1. p. 1-10.

CARVALHO, M. M; MIRANDOLA, D. **A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios**. Disponível em <http://www.tese.usp>, São Paulo, 2007. Acessado em 20/09/2013.

CHAVES, L. E., ET AL. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DINSMORE, P. C. **Winning Business with Enterprise Project Management**. New York: Amacom, 1998.

Escritório de Projetos: <http://www.escriptoriodeprojetos.com.br/home.aspx>; Acesso em: 15/11/2013.

GRANOT, M. **A Practical Approach to Project Control**. Proceedings of the 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars & Symposium, p. 1012-1015.

KIRSC, J. L.; *et al.* **Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client**. *Management Science*, v. 48, n. 4, p. 444-498, April 2002.

MUCHIELLI, R. **A condução de reuniões**. São Paulo: Martins Fontes, 1993

NASCIMENTO, L. A.; SANTOS, E. T. **O Fenômeno da Sobrecarga de Informações em Equipes de Projeto**. In: Workshop Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios, 2003, Belo Horizonte.

OBIKUNLE, O. F. **Project management communication: a multicultural dimension**. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, USA, Nov. 2001.

Produção, v. 22, n. 4, p. 839-850, set./dez. 2012  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000060> ; Acesso em: 07/06/2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, Pensylvannia, USA, Third Edition, 2004. Tradução oficial de "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK® Guide).

RUUSKA, I.; VARTIAINEN. **Critical project competence: a case study.** *Journal of Workplace Learning*, v. 15, n. 7/8, p. 307-312, 2003.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo.** – São Paulo: Saraiva, 2009

## 7 Bibliografia Adicional

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, **NEGOCIAÇÃO**. São Paulo, Editora Record, 2004.

SOUZA, G. F. de. ***Proposta de um modelo para gerenciamento das comunicações de projetos para empresas de tecnologia***. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VASCONCELOS, A. A. **Percepção de resultados em projetos sob a perspectiva dos fatores críticos de sucesso**. São Paulo, 2010. Disponível em <http://www.tese.usp>, São Paulo, 2010. Acessado em 20/09/2013.