

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE T.I.

Melina Gatti Duque
Faculdade do Litoral Sul Paulista ⁽¹⁾
Rua Eurico Gaspar Dutra, 836 – Canto do Forte CEP 11700-330 – Praia Grande/SP
melinagatti@yahoo.com.br

Priscilla Silva Guimarães ⁽¹⁾
priscilla.sguimaraes@yahoo.com.br

Ana Lúcia Pegetti ⁽¹⁾
apegetti@fals.com.br

RESUMO: Segundo estatísticas apresentadas pelo PMI, a falta de um gerenciamento adequado das comunicações tem sido uma das principais causas de insucesso em projetos de TI. Durante todo o ciclo de vida de um projeto, uma grande quantidade de informações é produzida ou recebida e é de responsabilidade do Gerente de Projeto, a Administração desta informação. Com o objetivo de levantar as necessidades de comunicação no projeto, é essencial a prévia identificação dos Stakeholder e a forma como as informações serão geradas e distribuídas para eles. Essas necessidades devem ser registradas em um plano de comunicação e são caracterizadas por tipos de relatórios (relatórios formais, status do projeto, memorandos, etc.), a frequência com que estes relatórios serão gerados, e em que momento deverão acontecer reuniões. Estudar e entender as expectativas dos Stakeholder do projeto minimiza o risco de desinformação, frustração ou insucesso do projeto. Neste artigo é abordado o Gerenciamento das Comunicações à luz da necessidade de clareza e eficiência, baseando-se nos processos de identificação das partes interessadas e gerenciamento de suas expectativas, geração do plano de comunicações, distribuição de informações e reporte do desempenho do projeto.

Palavras-chave: Comunicação, Gerenciamento de Projetos, Stakeholders

ABSTRACT: According to statistics presented by PMI, lack of adequate communications management has been a major cause of failure in IT projects. Throughout the lifecycle of a project, a large amount of information is produced or received and it is the responsibility of the Project Manager, the Directors of this information. Aiming to assess the needs of communication in the project, is essential prior identification of Stakeholder and how the information will be generated and distributed to them. These needs should be recorded in a communication plan and are characterized by types of reports (formal reports, project status, memos, etc. .), The frequency with which these reports are generated , and in that time meetings should happen . Study and understand the expectation of the Stakeholder design minimizes the risk of misinformation, frustration or failure of the project. This paper addresses the Communications Management in light of the need for clarity and efficiency, based in the identification of stakeholders and managing their expectations, generation communications plan, distribution of information and reporting of project performance.

Keywords: Communication, Project Management, Stakeholders

INTRODUÇÃO

Comunicar é a arte que o ser humano tem para compreender, vender uma ideia, dar uma explicação, compartilhar acontecimentos, transmitir conhecimento, coletar informações, mas a comunicação não se restringe somente a isto, serve também para verificar se o receptor da informação entendeu o que foi transmitido, se a mensagem ficou clara.

A comunicação em um projeto é muito mais do que um simples envio de email ou uma conversa formal dentro de uma reunião, ela deve ser planejada, bem como as outras partes do projeto. É preciso reconhecer a importância da comunicação e saber que essa importância não é clara para todos.

Neste artigo é realizado o estudo das técnicas utilizadas para proporcionar clareza e eficiência na comunicação entre as partes interessadas do projeto, visando identificar quais são suas necessidades reais e prioridades, bem como controlar o desenvolvimento do projeto.

OBJETIVOS

As falhas na comunicação têm feito organizações adotarem métodos para minimizar consequências desagradáveis ao final de um projeto, ou até mesmo o seu fracasso.

É necessário estabelecer canais que possibilitem um relacionamento ágil e transparente, determinar as necessidades de comunicação dos envolvidos e gerar um plano de gerenciamento das comunicações do projeto.

O objetivo deste estudo consiste em estudar a importância das comunicações nos projetos de tecnologia de informação (TI) e como deve ser feito o planejamento de comunicações em projetos de TI.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema *comunicação em projetos*, a fim de levantar informações relevantes sobre as possíveis causas de falhas em projetos de TI.

DESENVOLVIMENTO

Nos primórdios, por necessidade de comunicação e troca de informações, foi desenvolvida a fala, porém não havia como registrar o que era falado, então surgiram os desenhos e símbolos que podem ser encontrados até hoje em sítios arqueológicos. Outros meios de comunicação foram surgindo com o passar do tempo, como por exemplo, o código de Morse, o telefone e o rádio que possibilitaram uma comunicação mais rápida e universal entre as pessoas. (CHAVES, 2006, p. 17).

Gerenciar as comunicações de um projeto inclui processos para garantir que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de forma apropriada. (PMBOK, 2008, p. 243).

Embora a comunicação em si seja um requisito comum a todos os projetos, as necessidades específicas e os métodos de distribuição mais adequados podem variar significativamente de um projeto para outro cita GALVÃO (2005, p. 1), pois são influenciados pelo ambiente organizacional no qual o projeto está inserido e também por tipo ou natureza de cada projeto, ou seja, devem ser considerados requisitos e comportamentos específicos de cada um. (CHAVES, 2007, p. 27).

Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto. (PMBOK, 2008, p. 243).

CHAVES (2006, p. 36) afirma que:

O gerenciamento das comunicações em projetos estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo ciclo de vida dos projetos, e é vital para o sucesso dos mesmos. Assim, é importante que todas as comunicações em projetos sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações corretas e completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas para que realizem suas tarefas como estabelecidas no plano do projeto.

Segundo o PMBOK (2008, p. 246), Identificar as partes interessadas e gerenciar suas expectativas, é o processo utilizado para identificar todas as partes afetadas pelo projeto desde seu início, e documentar quais níveis de interesse de cada uma, qual grau de envolvimento, impacto no projeto, expectativas, com o objetivo de desenvolver uma estratégia visando maximizar as influências positivas e mitigar os impactos negativos potenciais. A estratégia deverá acompanhar as mudanças no projeto, logo, é de suma importância que haja revisão durante toda execução do mesmo.

Em primeiro lugar, identificam-se todas as partes interessadas do projeto começando pelas principais e através de entrevista com estas partes, é possível expandir a lista até que todas as partes sejam incluídas. A segunda parte é classificar as partes de acordo com grau de poder, ou seja, priorizar as principais partes, a fim de gerenciar suas expectativas. (PMBOK, 2008, p. 248).

Dentre vários modelos de classificação disponíveis, a Figura 01 exemplifica o modelo de representação de grau de poder/interesse aonde A até H representam a localização das partes interessadas genéricas. A terceira parte é avaliar de que modo partes interessadas reagem a várias situações, com o objetivo de planejar como influencia-las para minimizar impactos negativos em potencial.

Fonte: Adaptado de PMBOK(2008)

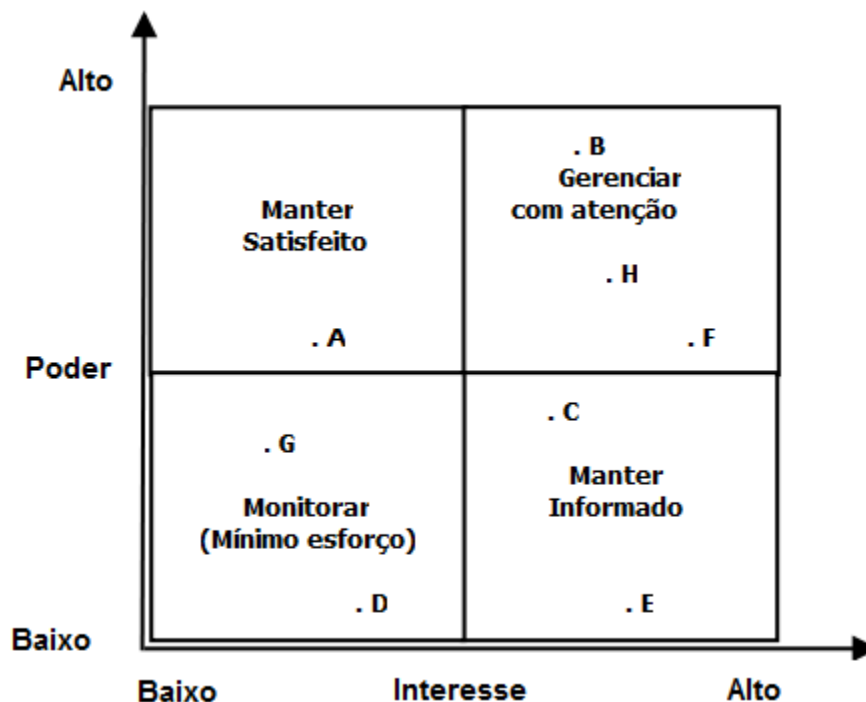


Figura 1 - Exemplo de grade de poder/interesse com as partes interessadas

Identificar as necessidades de informações das partes interessadas e atendê-las é um fator de suma importância para o sucesso de um projeto. Saber, por exemplo, quem precisa de quais informações, quando precisarão delas, como elas deverão ser fornecidas e por quem. É importante frisar que a necessidade de cada projeto e o método de distribuição variam muito e identificá-los é outro fator importante para o sucesso. (PMBOK, 2008, p. 251).

Na maioria dos projetos, o planejamento das comunicações é feito bem no início, durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento. Isso permite que os recursos adequados, tais como tempo e orçamento, sejam alocados às atividades de comunicação. Os resultados desse processo de planejamento devem ser revistos periodicamente, durante todo projeto e revisados conforme necessário para garantir a aplicabilidade contínua (PMBOK, 2008, p. 252).

Caso o planejamento das comunicações seja inadequado poderá causar problemas como, por exemplo, atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para o público incorreto ou falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias. (PMBOK, 2008, p. 252).

HELDMAN (2009, p. 216) descreve: “O plano de gerenciamento das comunicações documenta o tipo de informação que as partes interessadas precisam, quando elas devem ser distribuídas e como devem ser entregues”. Conforme o PMBOK (2008, p. 256), “pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades de cada projeto”.

Segundo o PMBOK (2008, p. 258), colocar as informações à disposição dos participantes do projeto conforme o planejamento é o que caracteriza o processo de distribuição de informações, que deve ser executado em todos os processos gerenciais durante todo ciclo de vida do projeto. Seu foco principal é o processo de execução, ou seja, a distribuição eficaz de informações, a implementação do plano de gerenciamento das comunicações e também as respostas às solicitações inesperadas de informações.

As informações que deverão ser comunicadas normalmente são informações básicas, como, o status, escopo e atualizações de escopo, riscos, ações, etc. O mais importante é que as informações sobre as necessidades das partes envolvidas no projeto sejam definidas no princípio do mesmo, de tal forma com que no início do planejamento, os documentos criados já tenham destino e método de apresentação definido. (HELDMAN, 2009, p. 217).

CHAVES (2007, p. 66) afirma que “As informações devem estar disponíveis no momento certo, no formato correto e de forma consistente”. Os métodos utilizados para distribuir informações

incluem reuniões, vídeo e áudio conferência e conversas via computador, as ferramentas vão desde documentos impressos a ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos. (PMBOK, 2008, p. 260).

A comunicação tem papel fundamental no processo de reportar o desempenho. É necessário verificar a qualidade das informações coletadas a fim que estejam completas, consistentes com dados anteriores e dignas de crédito. Através da coleta de informações, o gerente de projetos pode comparar o atual desempenho com o que foi planejado. O andamento das entregas, o progresso do cronograma e os custos incorridos são alguns tipos de informações relevantes sobre o desempenho do trabalho, e podem ser medidos através da comparação do desempenho do cronograma planejado, do desempenho dos custos planejados e do desempenho técnico planejado em relação ao real. Para distribuir os relatórios de desempenho, utiliza-se comunicação ativa (push) em reuniões de avaliação do andamento do projeto. (PMBOK, 2008, pp. 268, 269).

As informações colhidas devem ser distribuídas para a equipe, para a gerência e, se houver necessidade, para outras partes interessadas. Os relatórios devem conter informações referentes à qualidade, custos, escopo, cronograma, aquisições e riscos. Podem ser usados métodos de previsão, com o intuito de criar estimativas sobre o futuro desempenho com base nos dados atuais do projeto e métodos de comunicação, que se resumem a reuniões objetivando fornecer informações atualizadas sobre o andamento, ou seja, seu foco é somente na atualização do projeto. (HELDMAN, 2009, p. 424, 425)

CONCLUSÕES

Devido a constantes mudanças organizacionais advindas da globalização, saber comunicar-se passa a ser uma característica essencial para a realização de um bom projeto.

De maneira geral, a comunicação tem sido um fator preocupante dentro das organizações, devido a ela permear todas as atividades e tomadas de decisões dentro da empresa, sendo considerada a habilidade mais importante no desenvolvimento interpessoal do gerente de projetos.

Um bom planejamento de comunicações é fundamental para que não haja falhas, ou até mesmo fracassos, durante a realização do projeto em si. Nos resultados encontrados neste estudo, é possível constatar a existência de diversas ferramentas e técnicas específicas que possibilitam, com

clareza, desenvolver tal prática, pois um planejamento que se baseia nos gêneros apresentados permite que se desenvolva um plano de comunicações com objetivo final bem definido e que contenha começo, meio e fim.

Ressalta-se a existência de uma grande diversidade de características em projetos, ou seja, cada projeto possui requisitos e comportamentos específicos que devem ser considerados no planejamento de comunicações.

Esta pesquisa foi baseada conforme o PMBOK 4ª Edição, o qual considera dois processos para gerenciamento das partes interessadas dentro do capítulo de Gerenciamento de Comunicação, são eles: Identificar as partes interessadas e Gerenciar as expectativas das partes interessadas.

Pode-se afirmar que a importância da pesquisa realizada citando o PMBOK 5ª Edição, que confirma o quão importante é a comunicação em projetos desmembrando o processo de gerenciamento das partes interessadas em uma nova área de conhecimento, atribuindo-a quatro processos: Identificar as Partes Interessadas, Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas, Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas e Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.

Desta forma, acredita-se que o gerenciamento das comunicações e das partes interessadas em Projetos de TI é parte essencial para o sucesso dos mesmos dadas as constantes mudanças em projetos desta natureza onde mudanças nos requisitos são constantes e devem ser comunicadas para o cliente, a equipe e os demais envolvidos a fim de negociarem sobre necessidades específicas mudanças, riscos e resultados esperados em várias fases do projeto.

REFERÊNCIAS

- CHAVES, L. E. (2007). *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: FGV.
- PMBOK. (2008). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (4ª Edição ed.). Pennsylvania: Saraiva.
- GALVÃO, M. (2005). Planejamento de Comunicações em Projetos. *Mundo PM* .
- HELDMAN, K. (2009). *Gerência de Projetos* (5ª Edição ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.