

9

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

9

GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Compreender e saber identificar as partes interessadas no projeto, reportar o desempenho e distribuir as informações no projeto.



COMPETÊNCIAS

Compreender o que é comunicação, gerenciamento de comunicações e distribuir informações.



HABILIDADES

Compreender as formas de comunicação em um projeto e qual seu impacto na organização.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem serão tratados os processos importantes para o gerenciamento das comunicações do projeto, a comunicação é muito importante, pois precisamos entender o que nossos clientes (*stakeholder*, *sponsor* e nossa equipe) necessitam do projeto, e para esclarecermos dúvidas sobre o escopo e outros pontos do projeto, bem como reportar e distribuir as informações do projeto para as partes interessadas de maneira eficaz.

PARA COMEÇAR

Na Unidade de Aprendizagem anterior estudamos o gerenciamento de integração do projeto, e nesta unidade de aprendizagem, definimos e caracterizamos os processos de gerenciamento de integração e como adequá-los à nossa empresa.

Estudamos também as necessidades dos termos de abertura e encerramento do projeto, e as ferramentas e técnicas para monitorarmos o trabalho do projeto de maneira efetiva.

Agora nesta Unidade de Aprendizagem, vamos tratar sobre um assunto muito importante para o sucesso dos projetos, a comunicação!

A comunicação é um fator primordial e é o fator decisivo do sucesso de um projeto, devemos nos comunicar corretamente com todos os participantes do projeto, essa comunicação pode ser realizada de diversas maneiras, como a grande maioria prefere, a comunicação face a face (que em alguns projetos não é possível essa comunicação, pois membros da equipe podem estar distantes geograficamente em outros bairros, cidades ou até mesmo outros países), podemos também utilizar chats, e-mail, Skype, redes sociais ou telefone.

Sabermos nos comunicar (informar e sermos informados) é um fator crítico para o sucesso de nosso projeto.

Como nos comunicamos em projetos com pessoas de países diferentes, como por exemplo, China, Índia, Espanha, Japão, dentre outros, a comunicação será efetiva? Vamos conseguir transmitir nossa mensagem de maneira adequada? Vamos entender o que o cliente deseja? Os *stakeholders* entenderão nossos relatórios, nosso plano de comunicação de projeto será efetivo?

Sempre quando queremos nos comunicar, devemos levar em consideração os fatores que estão relacionados a nossa comunicação, por exemplo, nosso receptor.

Figura 1. Charge: Problemas de comunicação.
 Fonte: Adaptado de Dilbert, s.d.
 Disponível em <<http://consultoriaempresarial.files.wordpress.com/2008/07/dilbert-2008-06-07.jpg>>. [s.d.]. Acesso em abr. 2012.



Em reuniões também devemos ter cuidado na comunicação, por exemplo, temos uma pauta informando os tópicos que serão discutidos nesta reunião, para que todos estejam empenhados e envolvidos com a reunião, e que a mesma seja proveitosa (quantas reuniões já participamos que são improdutivas?!).

Figura 2. Charge: Reuniões produtivas.
 Fonte: Autor.



Vamos a nossa Unidade de Aprendizagem! Bons estudos!

FUNDAMENTOS

1. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Segundo Keelling (2009), grande parte das empresas possuem uma má qualidade da comunicação, e os colaboradores dessas empresas constantemente reclamam dessa falta de comunicação ou a falta de qualidade da informação. Mas a alta administração dessas mesmas empresas considera a comunicação de sua empresa como muito boa ou ótima.

Isso ocorre pelo motivo de termos dois cenários de comunicação na empresa, normalmente a alta administração recebem muitas informações provenientes de reuniões e relatórios de diversos tipos, com qualidade e constância, mas em contrapartida temos os colaboradores que muitas vezes recebem informações provenientes de fontes não confiáveis de informação, informações fornecidas na informalidade, a famosa “rádio peão”, que normalmente passa informações distorcidas ou inverídicas.

Muitas empresas já se conscientizaram que a boa informação é um fator decisivo para o sucesso empresarial e também para uma gestão de projetos de sucesso, onde uma comunicação de qualidade garante que todos os envolvidos estão entendendo e tendo *feedback* das informações fornecidas.

O que devemos observar e ficarmos atentos são em projetos globais, pois quando estamos em um projeto local, podemos marcar uma reunião face a face, mas quando estamos em projetos globais, podemos ter pessoas envolvidas nos projetos em diversas partes do mundo, e além da barreira da distância temos as barreiras de idioma e culturais (podemos não entender alguns costumes ou até mesmo traduzir literalmente algo para outro idioma que pode ser uma gafe).

No contexto de entendermos o que significa comunicação, temos as considerações que vamos elencar a seguir.

A ideia que a comunicação, por si só, pode criar ou mudar a imagem e a cultura de uma organização.

Quando bem utilizada a comunicação é um fator precioso na correção ou para alinhamento das necessidades de um projeto, pois somente com uma boa comunicação, conseguiremos fazer um levantamento de requisitos satisfatório. A cultura da organização é influenciada por outros fatores que são: produtos e serviços, relações com fornecedores, intermediários e funcionários, nível de integração com a comunidade, consciência social, com esses fatores iremos criar uma percepção boa ou ruim em nosso mercado ou ambiente de atuação, muitas vezes fora do controle que exercemos sobre as ferramentas de comunicação utilizadas na empresa.

Temos a comunicação como um processo social dinâmico, contínuo e complexo, que se apresenta no dia a dia da empresa em diversas dimensões, como veremos a seguir as possíveis comunicações no *core business* das empresas:

- **Organizacional:** baseia-se na criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos, divulgando-os sistematicamente a funcionários, consultores, prestadores de serviços, temporários, dentre outros;
- **Institucional:** tem como objetivo trabalhar a identidade, a formação e a consolidação da imagem da empresa;
- **Humanizadora:** objetiva a criação de condições para a valorização da participação e da iniciativa individual, considerando o esforço empreendido e estimulando o desenvolvimento de potencialidades;
- **Cultural:** o objetivo é desenvolver uma ação que possibilite integrar pessoas e instituições, tanto da comunidade interna quanto externa, e criar identificação com sua marca, causa ou bandeira institucional;
- **De lobby:** trata-se essencialmente do esforço para defender interesses legítimos da organização, para sensibilizar e mobilizar pessoas para uma causa ou ação específica;
- **Política:** direciona-se à criação das condições necessárias para o diálogo e a administração de conflitos.

Os processos de um projeto interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento da organização. Cada um desses processos pode envolver um esforço de um ou mais indivíduos ou grupos da equipe envolvida no projeto. Cada processo normalmente ocorre pelo menos uma vez em cada fase do projeto.

O espelho das culturas empresarias

A sociedade do espetáculo, a sociedade da informação, mudanças frenéticas, uma nova geopolítica do mundo dos negócios e a convergência de várias mídias, tudo isso vem obrigando e alterando o perfil empresarial de forma, muitas vezes, radicais principalmente o modo de se relacionar com seus diversos públicos de interesse.

Diante desse grande movimento ocorrido no mundo empresarial, e na sociedade como um todo, a comunicação entrou também em seu principal estágio de evolução, assumindo definitivamente um papel importante nas práticas organizacionais das empresas e, conseqüentemente, em nossos projetos.

Surgiram novas necessidades de comunicação que valorizam a verdade, e essas mudanças atingem a empresa tanto internamente como nas suas relações externas, desta forma, as empresas também precisam falar de si, de seus planos, de seus objetivos, cada vez mais, as organizações passam a ter preocupação com seu papel social.

A empresa que pretende ser moderna e eficiente deve ter aptidão para realização de tarefas básicas, como a preocupação em melhorar a tecnologia de determinados processos, mas também deve demonstrar lucidez, indicando seu novo posicionamento, e sensibilidade para compreender as circunstâncias de seu próprio momento histórico.

A organização deve ter capacidade e poder para estabelecer uma comunicação eficiente com cada uma das fontes para as quais atua, deve ter condições para criar e projetar uma imagem própria que traduza, com fidelidade e eficiência, sua realidade atual e suas aspirações, deve criar as condições para permitir que outros identifiquem seus traços certos e errados, e demonstrar com exatidão qual é a cultura da organização, devemos usar a comunicação empresarial, nesse contexto inovador, e servir de suporte as novas necessidades da comunicação, deve construir uma forma de relação entre a empresa e o mundo onde está situada e representar a cultura e a estratégia da empresa.

A comunicação e a cultura de uma organização estão completamente associadas, na verdade comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão. A cultura empresarial é impactada por vários fatores, dentre os quais se destaca o acelerado processo de globalização, com fusões e incorporações, com novas tecnologias.

1.1. ETAPAS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

No processo de comunicação, todos os envolvidos em nosso projeto devem estar preparados para realizar uma comunicação eficiente, ou seja, receber e enviar informações de maneira adequada, de forma que todos os envolvidos na comunicação consigam entender a mensagem (o que foi passado).

Isso é muito importante para que não exista divergências na comunicação, por exemplo, o cliente solicita um determinado produto como escopo do projeto e os envolvidos no projeto (a equipe) entende outro requisito, esse evento ocasionará grande impacto negativo no projeto, pois deveremos refazer o que não entendemos corretamente, ocasionando retrabalho e em consequência maior tempo e custo do projeto.

Figura 3. O poder de um boato.
Fonte: <http://www.editora-opcao.com.br/ada211.htm>.

O poder de um BOATO



O PMI (2008), no PmBok, informa que podemos desmembrar o processo de comunicação do projeto em quatro partes:

- **Planejamento da comunicação:** analisa as necessidades de informação de cada *stakeholder* – quando e como eles devem recebê-la (devemos verificar quais informações os *stakeholders* tem a necessidade de receber, essa necessidade de informações pode variar de acordo com o nível hierárquico do *stakeholder*, e também como eles devem receber essas informações que pode ser por email, portal específico, sistema de gerenciamento de projetos, relatório formar com assinatura de recebimento e aceite etc);
- **Distribuição da informação:** processo pelo qual a informação é fornecida no momento certo para o *stakeholder* que necessitar dela. Aqui devemos definir como será a distribuição da informação para os *stakeholders*, ou seja, como iremos tratar a disponibilidade da informação, pois uma informação somente é validade se for entregue no momento correto. Ou seja, quando necessitamos dela, normalmente em projetos, distribuimos as informações em meios magnéticos – e-mail, portal, sistemas. As informações que não necessitam de aceite da informação, e ainda utilizamos muitas informações

- entregues na forma de relatórios (papel), quando necessitamos que o cliente realize um aceite ou tenha ciência da informação recebida);
- **Relatórios de desempenho:** servem para coletar a informação de progresso do projeto e distribuí-la de maneira que seja útil. Temos principalmente informações sobre tempos previstos e realizados de nossas atividades do projeto. Também a relação de custo projetado e o custo efetivo do projeto, sendo muito útil para conseguirmos mensurar o desempenho de nosso projeto e as divergências do mesmo.
 - **Fechamento administrativo:** obtém e distribui a informação necessária para encerrar o projeto ou uma fase deste projeto. Normalmente é o relatório de entrega e aceite do projeto, que o cliente assina aceitando o mesmo, com ou sem ressalvas.

1.2. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Segundo Kerzner (2005), os projetos dependem de liderança e trabalho em equipe, mas se o planejamento da comunicação não for criado de maneira efetiva, não teremos a tão esperada cooperação, que é o que mais desejamos em projetos no que se tange a comunicação, pois temos de ter um excelente fluxo de informações para os interessados no projeto, pois todos necessitam saber o que esta sendo feito e quando, e temos de utilizar diversos métodos para transmitirmos essa informação. Devemos analisar em nosso projeto quais as reais necessidades de distribuição das informações, pois a informação é um fator crítico para o sucesso (FCS) de nosso projeto.

Segundo o PMI (2008), o planejamento da comunicação é composto pelo seguinte fluxo de trabalhos, conforme mostramos a seguir:

Figura 4.
Planejamento da
Comunicação.
Fonte: PMI, 2008.

ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
Requisitos de comunicações	Análise das partes envolvidas (<i>stakeholders</i>)	Plano de gerência de comunicações
Tecnologia de comunicações		
Premissas		

Vamos analisar o fluxo apresentado anteriormente, item a item:

Entradas

- **Requisitos de comunicações:** são a soma das necessidades de informações necessárias e solicitadas pelos *stakeholders* (interessados do projeto). Esses requisitos podem variar de acordo com a necessidade e o valor da informação do requerente desta.

- **Tecnologia de comunicações:** como estamos cada vez mais necessitando de informações e essas informações de maneira ágil e confiável, temos de encontrar métodos para transmitir essas informações rapidamente, para isso utilizamos de diversas tecnologias de comunicação, que podem partir de um simples relatório impresso, no quadro de aviso, até vídeo conferências que fornecem a interatividade com os participantes, não podemos esquecer que o uso de tecnologias consideradas de última geração devem ser consideradas no que se diz respeito a urgência e a necessidade da informação, pois o uso de tecnologias geram custos ao nosso projeto, e temos de fazer uma análise real sobre as necessidades de nosso projeto, essa informação necessita ser atualizada instantaneamente, ou esta informação pode ser atualizada semanalmente em um relatório para determinado grupo, devemos ter essa noção clara, pois a velocidade da informação irá interferir em nosso orçamento.
- **Restrições:** as restrições são fatores que limitarão as opções da equipe de gerência do projeto. Como por exemplo, no caso de contratação de recursos importantes, ou ainda recursos escassos, serão necessários maiores cuidados para se lidar com as informações do contrato. Quando o projeto é executado sob contrato, existem, frequentemente, condições previstas em contrato que afetam o planejamento da comunicação (por exemplo, a assinatura do termo de confidencialidade das informações que a equipe deve assinar, garantindo que não irá “passar” ou “utilizar” as informações da empresa, ou ainda termos contratuais que impedem que pessoas da equipe trabalhem em projetos de empresas do mesmo setor empresarial por um período de tempo especificado em contrato).
- **Premissas:** as premissas são fatores que, para os propósitos do planejamento, são considerados como verdadeiros, reais ou certos. As premissas geralmente envolvem certo grau de risco. Podem ser identificadas aqui ou podem ser uma saída da identificação do risco (Ou seja, as premissas é o que devemos seguir nos projetos, para que o mesmo tenha sucesso ou ainda para minimizarmos ou mitigarmos os riscos).

Ferramentas e Técnicas

Análises das partes interessadas (*Stakeholders*): devemos verificar e ponderar as reais necessidades de informação dos vários interessados no projeto, e devemos analisar pormenorizadamente para desenvolver uma visão metodológica e lógica dessas necessidades de informação e das fontes de informações para podermos satisfazê-las. Além das fontes

de informações devemos também analisar como iremos entregar, ou seja, como vamos distribuir essas informações de maneira confiável.

Saídas

Plano de gerência de comunicações: não existe um padrão para desenvolvermos um plano de gerência de comunicação, mas podemos criar uma matriz de comunicação que contenha o essencial para uma boa comunicação.

Itens que podem agregar valor em nosso plano de gerência de comunicação são os seguintes:

- **Grupo de Interessados:** quais *stakeholders* se interessam ou necessitam dessa informação, sendo muito útil para não perdermos tempo e recursos enviando informações que não são necessárias para um grupo de pessoas;
- **Foco:** qual é a utilização e a abrangência desta informação, e qual a relevância da mesma;
- **Necessidades de informações do grupo:** aqui devemos informar o que o grupo precisa saber, por exemplo, os detalhes, os impactos, os riscos, as datas de determinados eventos;
- **Método:** como esta informação foi obtida, por exemplo, por reuniões, entrevistas, *brainstorming*, *e-mail*, telefone, documentos etc;
- **Quando a informação deve estar disponível:** qual a periodicidade da informação, ou seja, esta informação será diária, semanal, mensal, por fase do projeto concluída, quando existir um atraso, quando estivermos próximos de um ponto de risco etc.

Como se comunicar

- Ter habilidades para organizar e apresentar ideias de forma efetiva tanto espontaneamente quanto formalmente (planejamento);
- Participar efetivamente das discussões (encorajar a equipe a tomar decisões);
- Preparar documentos escritos de forma lógica e concisa;
- Ouvir cuidadosamente e pensar qual a melhor forma de responder (feedback positivo ou negativo);
- Debater problemas pensando na melhor solução, e não ficar tentando achar os culpados;
- Verificar qual o melhor formato para se comunicar (*e-mail*, Skype, mural, relatório, reunião etc.) e o conteúdo da mensagem (devemos nos adequar, nos comunicarmos no mesmo nível do receptor, para

conseguirmos transmitir a mensagem de maneira correta e que não exista um duplo sentido ou até mesmo outro entendimento totalmente diferente);

- Tentar conhecer quem é a outra pessoa que estamos nos comunicando e qual a melhor forma de se comunicar – cuidado com gestos, postura e olhar (em alguns países, gestos, posturas que podem ser normais em nossa cultura pode ser uma ofensa para eles).

Principais meios de comunicação via *internet*

Segundo O'Brien (2001), os meios de comunicação utilizados via internet, possibilitam um aumento na qualidade das organizações, fornecendo também maior agilidade nessas comunicações, sendo muitas delas em tempo real, ou seja, conseguimos interagir com o transmissor e o receptor da mensagem. Dentre os principais meios de comunicação via internet temos:

- **E-mail:** correio eletrônico muito difundido com a função de envios de mensagens, ou mesmo arquivos;
- **Bate-Papo:** são *softwares* que têm a característica de serem *on-line*, possibilitando conversas virtuais em tempo real;
- **Grupos e Listas de discussão:** possibilitam a troca de ideias, registros e informações sobre determinados assuntos;
- **FTP (*File Transfer Protocol*):** ferramenta para transferência de arquivos entre ambientes virtuais;
- **Skype:** voz sobre IP (Internet Protocol, ou em português, Protocolo de Internet), ou seja, comunicação de voz e imagem pela *internet*, muito utilizado, pois não possui mais recursos que o telefone convencional e o custo bem reduzido.

Redes internas: a *intranet*

Intranet é uma rede privada que fundamenta sua arquitetura na tecnologia da internet.

É usada dentro de uma corporação e é aberta somente aos seus empregados, sendo que o seu limite com a Internet, construído pela companhia, é chamado de bloqueio, ou seja, somente pessoas autorizadas têm acesso, como os funcionários, cliente e fornecedores.

As *intranets* estão voltadas para a comunicação, e, normalmente, não existe maneira mais apropriada do que conversar pessoalmente. No entanto, utilizando-se as *intranets* tem-se também a comunicação fora de fronteiras físicas, como edifícios das organizações, cidades e países. Os encontros face a face não são práticos por falta de disponibilidade de tempo e custos elevados para viagens.

Em organizações que tenham filiais em diferentes cidades ou mesmo países, fica muito caro e impossível (ou inviável) transportar as pessoas para um único local de reunião.

A utilização de uma filosofia de trabalho em grupo pode levar os funcionários de diferentes cidades a compartilhar arquivos, discutir relatórios, ensinar e treinar colegas utilizando-se de recursos tais como bate-papos (*chats*), videoconferência, programas de comunicação, correio eletrônico (*e-mail*), quadro de recados, entre muitos outros.

A *Intranet* no projeto traz toda uma tecnologia que alavancará processos mais competitivos. Dentro de uma corporação ela veio para promover integração entre os profissionais e trazer o ambiente virtual para facilitar as relações. A interface da *Intranet* é muito acessível e é uma plataforma para outras tecnologias como a videoconferência, trabalhos colaborativos, teletrabalho e outros.

Segundo Hills (1997), os principais componentes das intranets são: rede, correio eletrônico, *web* interna, *mailing lists* e *listservs*, grupos de discussão, bate-papo, FTP (*File Transfer Protocol*).

Correio eletrônico

O Correio eletrônico permite escrever e enviar uma mensagem para outra pessoa eletronicamente. O Procedimento de resposta é igualmente simples, e hoje em dia os sistemas de correio eletrônico permitem utilizar mensagens de voz, vídeo e apresentações associadas ao texto comum. É a principal ferramenta de comunicação entre as pessoas da mesma ou de diferentes organizações.

Listas de discussão e grupos de discussão

Participar de uma lista de discussão (*mailing list*) ou de um grupo de discussão significa trocar informações (geralmente por correio eletrônico ou um navegador) com um grupo de interesse comum em um determinado assunto, questão ou projeto.

Existem listas e grupos de discussão sobre todos os assuntos imagináveis, de questões pessoais ou assuntos profissionais. Os membros podem vir de todas as partes do mundo.

Bate-papo

As ferramentas de bate-papo ou *chat*, permitem as pessoas conversarem entre si na *intranet* ou *internet*. Os bate-papos aproximam as comunicações em tempo real e podem tomar o lugar das caras chamadas telefônicas e conferências entre localidades. Essa ferramenta pode facilitar os *brainstormings* em que participantes estão juntos ao mesmo tempo, porém não no

mesmo lugar. As ferramentas de bate-papo permitem que dois ou mais usuários conversem ao mesmo tempo, e ainda podem trocar arquivos de informação como, por exemplo, um documento em tempo real.

FTP

O protocolo de transferência de arquivos (*File Transfer Protocol* – FTP) fornece uma biblioteca de informações prontamente acessíveis que você poderá baixar (fazer download) em seu computador. Ele é especialmente utilizado para transferência de arquivos grandes, como desenhos técnicos e especificações.

1.3. DESEMPENHO DA COMUNICAÇÃO

Segundo o PMI (2004) e enfatizado por Kerzner (2005), o processo de relatório de desempenho envolve a coleta de todos os dados de linha de base e a distribuição das informações sobre o desempenho às partes interessadas (*stakeholders*). Em geral, essas informações sobre o desempenho incluem o modo como os recursos (financeiros, humanos e materiais) estão sendo usados para atingir os objetivos do projeto (resolver o problema inicial que gerou a necessidade do projeto). O relatório de desempenho deve normalmente fornecer informações sobre escopo, cronograma, custo e qualidade. Muitos projetos também exigem informações sobre risco e aquisições.

À medida que o projeto avança, devemos coletar e disseminar informações sobre o desempenho para fornecermos informações aos interessados pelo projeto, essas informações são relativas ao uso dos recursos alocados (recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros). Podemos ter diversos relatórios, mas os mais comuns são:

- **Relatórios de Status:** descrevem a posição atual do projeto (onde estamos no projeto, o previsto comparado com o realizado, nos quesitos prazo e custo);
- **Relatórios de progresso:** descrevem o que a equipe do projeto realizou até o momento (normalmente utilizamos uma ferramenta de gestão de projetos, como o MS-Project ou o Primavera, para mostrar em tempo real, como o projeto está sendo executado, com a utilização dessas ferramentas informatizadas podemos saber qual a posição exata do projeto, mas se não tivermos esse recurso disponível para todos, podemos emitir relatórios em papel ou disponibilizá-los de outra forma para os interessados no projeto, de acordo com o combinado com os mesmos, podendo ser relatórios diários, semanais, quinzenais, mensais etc.);

- **Previsões:** em função do obtido até agora, você irá prever a futura situação e progresso do projeto (se tivermos atraso, por exemplo, em uma atividade, devemos fazer outro cronograma prevendo quando o projeto será concluído, com esse atraso, ou se utilizaremos um plano de contingência para que este atraso não ocorra, pois em alguns projetos, temos de investir mais recursos – financeiros e/ou humanos para conseguir recuperar este atraso, isso ocorre em projetos estratégicos do cliente, se ele perder o prazo o projeto pode se tornar inviável após essa data.)

Os relatórios de desempenho organizam e resumizam as informações obtidas, bem como apresentam os resultados de análises, fornecendo o nível de detalhe em relação ao escopo, cronograma, custo, qualidade, risco e suprimentos, quando requeridos pelos vários *stakeholders*, e conforme documentado no plano de gerenciamento da comunicação.

É preciso levar em consideração que determinadas situações de desvios do desempenho desejado podem originar solicitações de mudança as quais serão tratadas como descrito no processo de controle do projeto.

1.4. ENCERRAMENTO

Todo projeto (ou fase, ou atividade do projeto, dependendo a complexidade do mesmo) requer encerramento, depois de alcançar seus objetivos ou vir a terminar por outras razões (o projeto pode se tornar obsoleto durante seu desenvolvimento). O encerramento administrativo consiste em verificar e documentar os resultados do projeto (prazo, custos, qualidade e problemas ocorridos) para formalizar a aceitação do produto do projeto pelos patrocinadores, clientes, etc (sempre devemos fazer a aceitação formal, solicitando que os mesmos assinem e deem conhecimento do que estão recebendo, para não termos problemas futuros). Isto inclui a coleta dos registros do projeto para garantir que eles reflitam as especificações finais (se o entregue foi o solicitado pelo cliente), a análise do sucesso e da efetividade do projeto e o arquivamento dessas informações para uso futuro (e segurança de ambas as partes envolvidas).

As atividades do encerramento administrativo não devem ser retardadas até a conclusão do projeto (devemos fazer o encerramento parcial, para que no final não tenhamos surpresas, por exemplo, a não aderência às necessidades do cliente). Cada fase do projeto deve ser apropriadamente encerrada para assegurar que as informações úteis e importantes não sejam perdidas (e sempre com o aceite do cliente, assim temos certeza que o que entregamos é o que o cliente solicitou).

Figura 4. Atividades de Encerramento.
Fonte: PMI, 2008.

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

Como produtos do projeto, iremos produzir os seguintes documentos:

- a. **Acervo do projeto:** é um conjunto de todos os registros do projeto (levantamento de requisitos do projeto, escopo do projeto, cronograma, previsão de custos, etc) preparado pela equipe responsável pelo projeto. Os dados importantes ao projeto são sempre atualizados, principalmente nos registros financeiros que devemos ter maior atenção, devemos guardá-los, sempre com todos os comprovantes necessários (notas fiscais, recibos etc.).
- b. **Aceitação formal:** é a documentação em que o cliente realizou o aceite do projeto (sempre solicitamos que o cliente leia e assine o levantamento de requisitos, o escopo, o cronograma, ou seja, o anteprojeto).
- c. **Lições aprendidas:** as causas das falhas e desvios do projeto (o que aconteceu de errado no projeto e o que tínhamos previsto e tivemos de fazer ajustes para chegar no objetivo), os motivos das ações corretivas que foram tomadas (o que aconteceu para termos de “mudar o rumo” do projeto, um dos motivos mais comuns são: falta de apoio da alta administração, não colaboração da equipe do cliente, falta de motivação da equipe), e dos tipos de aprendizado do projeto.



ANTENA PARABÓLICA

Conexões com o dia a dia

O gerenciamento das comunicações no projeto é considerado uma das principais partes de um projeto, pois dependendo a complexidade dos projetos, e do perfil e da cultura das pessoas que estão se comunicando, podemos ter vários fatores de risco que podem trazer o insucesso para o projeto.

Esses riscos estão principalmente atrelados a falhas de comunicação nas diversas fases de um projeto, imagine um projeto globalizado onde iremos realizar melhorias em processos empresariais em nossa organização que possui filiais em diversos países e devemos ter uma adequação dos requisitos para conseguirmos atender as diversas culturas envolvidas.

O principal desafio é o idioma, imagine nós brasileiros, nos comunicando com nossa filial na China, temos três opções de realizar essa comunicação, ou falamos mandarim (idioma predominante na China), ou falamos inglês (considerado o idioma “mundialmente” utilizado para negócios) ou vamos nos comunicar em português, a utilização de qualquer um desses idiomas pode trazer falhas na comunicação, pois podemos não dominar por completo o idioma, ou as “gírias” (termos coloquiais, ou “jargões” utilizados no idioma que vamos nos comunicar), assim podemos ter falhas de comunicação e nossa mensagem pode não chegar de maneira efetiva.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade de Aprendizagem vimos o que é comunicação em projetos e seus impactos nos projetos, e que a falha de comunicação pode impactar de maneira negativa esses projetos e conseqüentemente

aumentamos o risco de não atingirmos os objetivos esperados no projeto.

Uma boa técnica é utilizarmos diversos meios de comunicação para alcançarmos o entendimento desejado. Essa falha de comunicação pode causar (e com certeza irá causar, problemas no que diz respeito ao prazo de nosso projeto – que será o tema de nossa próxima unidade de aprendizagem, que trata de Gerenciamento do Tempo em Projetos) e custo por termos de realizar muitas vezes retrabalho.

Em nossa próxima unidade de aprendizagem, iremos estudar o Gerenciamento do Tempo em Projetos, onde veremos as definições das atividades, sequenciamento de atividades, estimativa de recursos da atividade, estimativa de duração da atividade, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.

REFERÊNCIAS

- KEELLING, RALPH. **Gestão de Projetos – Uma abordagem global.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- KERZNER, HAROLD. **Gestão de Projetos – As Melhores Práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- O'BRIEN, JAMES A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2004.
- PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2008.