

Gerência de Projetos

-

Gerência de Comunicação

Anderson César Pandolfo Salvati	5890048
Diógenes Vieira Pereira	5889602
Felipe Barreto Bergamo	5889706
Mauricio Tadayuki Sako	5890271
Thales Azevedo Sugiyama	5889877

Gerência de Comunicação

O gerenciamento de comunicação é uma das áreas de conhecimento mais importantes para a gerência de projetos, uma vez que a comunicação é imprescindível para o andamento do projeto.

A gerência de comunicação do projeto possui os vários processos necessários para a que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

1. Contextualização

Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização.

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.

1.1. Abaixo, um resumo dos cinco processos de gerenciamento de comunicação:

1.1.1. Identificar as partes interessadas: O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

1.1.2. Planejar as comunicações: O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

1.1.3. Distribuir informações: O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.

1.1.4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas: O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

1.1.5. Reportar o desempenho: O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

Os processos citados acima interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento. Cada processo ocorrerá ao menos uma vez em todos os projetos e, caso o projeto seja dividido em fases, pode ocorrer em uma ou mais das fases do projeto. Embora os processos sejam apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas, na prática eles podem se sobrepor e interagir de formas não detalhadas aqui.

1.2. Dimensões:

A atividade de comunicação tem muitas dimensões em potencial, incluindo:

- Interna (dentro do projeto) e externa (cliente, outros projetos, os meios de comunicação, o público);
- Formal (relatórios, memorandos, instruções) e informal (emails, discussões ad hoc);
- Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas);
- Oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais);
- Escrita e oral e
- Verbal e não-verbal (inflexões da voz, linguagem corporal).

1.3. Habilidades:

Serão apresentados, logo abaixo, alguns exemplos que são comuns para o gerenciamento geral e do projeto:

- Ouvir ativamente de modo eficaz;
- Perguntar, investigando idéias e situações para garantir um melhor entendimento;
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz;
- Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações;
- Definir e administrar expectativas;
- Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos e
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.

2. Processos:

2.1. Identificar as partes interessadas

Este é o processo responsável por identificar pessoas e organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentar informações relevantes aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto. É fundamental que as partes interessadas sejam identificadas

desde o início do projeto, para que sejam analisados os seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência. Após essa fase, é feito um estudo para a abordagem de cada parte interessada e determinar o nível de envolvimento das partes interessadas, tentando maximizar as os ganhos e diminuir as perdas das mesmas.

A maioria dos projetos tem um grande número de partes interessadas. Como o tempo do gerente de projetos é limitado e precisa ser usado com maior eficiência possível, essas partes interessadas devem ser classificadas de acordo com o interesse, a influência e o envolvimento no projeto. Isso permite que o gerente de projetos se concentre nos relacionamentos necessários para garantir o sucesso do projeto.

Entradas:

1. Termo de abertura do projeto: pode fornecer informações sobre as partes envolvidas e afetadas pelo projeto. Exemplos: Patrocinadores, clientes, membros da equipe.
2. Documentos de aquisição: Se um projeto for resultado de uma atividade de aquisição ou estiver baseado em um contrato estabelecido, as partes desse contrato são as principais partes interessadas do projeto. Outras partes relevantes também podem ser consideradas.
3. Fatores ambientais da empresa: são fatores que podem influenciar o processo, e incluem, entre outros, padrões da empresa e cultura/estrutura organizacional da companhia.
4. Ativos de processos organizacionais: são, entre outros, modelos para registro das partes interessadas, experiências de projetos anteriores e registros das partes interessadas de projetos anteriores.

Técnicas:

1. Análise das partes interessadas:
 - Etapa 1: Identificar todas as partes interessadas potenciais e as informações relevantes.
 - Etapa 2: Identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada poderia gerar e classificá-los a fim de definir uma estratégia de abordagem.
 - Etapa 3: Avaliar como as principais partes interessadas provavelmente vão reagir ou responder em várias situações, a fim de planejar como influenciá-las para aumentar seu apoio de mitigar os impactos negativos em potencial.
2. Opinião especializada: Para garantir uma ampla identificação e listagem das partes interessadas, deve-se solicitar a opinião e o conhecimento de grupos ou pessoas que tenham treinamento ou conhecimento especializado na área ou disciplina em questão.

Saídas:

1. Registro das partes interessadas:

Informações de identificação: Nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato

Informações de avaliação: requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida

Classificação das partes interessadas: Interna/externa, apoiadora/neutra/resistente, etc.

2. Estratégia para gerenciamento das partes interessadas:

Partes interessadas com maior poder para afetar o projeto.

Nível de envolvimento no projeto desejada por cada parte interessada.

Grupos formados por partes interessadas e sua administração.

2.2. Planejar as comunicações

É o processo de determinar a necessidade de informações das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação. Neste processo será decidido fatores como: quem precisa da informação, quando elas serão necessárias, como elas serão fornecidas e por quem. Para isto existem diversas formas de se passar a informação em um projeto, tudo depende das características e da situação atual do projeto.

Assim um mal planejamento de comunicação pode causar atrasos ou mesmo vazamento de informações para pessoas não interessadas ao projeto, ou mesmo não envolvidas em determinadas etapas. Assim, o planejamento de comunicações, dá ao gerente uma forma de documentar como será feita a abordagem de comunicação dentro do projeto. Uma comunicação eficiente significa que a informação será passada: no formato correto, no tempo adequado com o impacto necessário, fornecendo somente as informações necessárias. Lembrando que, por tratar de atividades durante todo o projeto, normal a comunicação será definida já no início do projeto.

Entradas:

1. Registro das partes interessadas(já explicitada no processo anterior).

2. Estratégia para gerenciamento das partes interessadas(já explicitada no processo anterior)

3. Fatores ambientais da empresa:

Todos os fatores ambientais da empresa são usados como entradas, nesse processo uma vez que a comunicação precisa ser adaptada ao ambiente de trabalho.

4. Ativos de processos organizacionais:

Todos os ativos de processos organizacionais da empresa são utilizados como entrada. Uma vez que com eles, pode-se ver através de decisões antigas tomadas quais foram os resultados, para que se tenha uma base de qual decisão deve-se tomar.

Ferramentas e técnicas:

1. Análise dos requisitos da comunicação:

Determina os requisitos de informação das partes interessadas no projeto. Os recursos do projeto são gastos apenas com informações relevantes ou que a falta de comunicação possa acarretar em falhas.

O gerente deve considerar também os canais de comunicação existentes dentro do projeto como um indicador de comunicações do projeto. O número total de canais de comunicação em potencial é $n(n-1)/2$, onde n é o número de partes interessadas no projeto. É um componente fundamental dentro do projeto, pois são a partir deles que irá se considerar com quem cada um irá se comunicar e quem receberá cada informação.

As informações que normalmente são utilizadas para determinar os requisitos de comunicação do projeto incluem:

- organogramas;
- organização do projeto e relacionamentos de responsabilidades das partes interessadas;
- disciplinas, departamentos e especialidades envolvidas no projeto;
- logísticas de quantas pessoas estarão envolvidas no projeto e em quais locais;
- necessidades de informações internas (como comunicação entre organizações);
- necessidades de informações externas (como comunicação com a mídia, o público ou fornecedores);
- informações do registro das partes interessadas e da estratégia do gerenciamento das partes interessadas.

2. Tecnologia das comunicações:

Os métodos utilizados entre as partes interessadas no projeto podem variar de modo significativo. Podendo ser desde de simples conversas informais até a materiais como cronogramas que são acessados online.

Os fatores que podem afetar o projeto incluem:

- urgência da necessidade de informações;
- disponibilidade de tecnologia;
- equipe do projeto esperada;
- duração do projeto;
- ambiente do projeto.

3. Modelos de comunicação:

Os principais componentes do modelo incluem:

- codificação: traduzir pensamentos e idéias em uma linguagem que seja compreendida pelos outros;
- mensagem e feedback: a saída da codificação;
- meio: método utilizado para transmitir a mensagem;
- ruído: qualquer fator que interfira na transmissão e na compreensão da mensagem;
- decodificação: reconverter a mensagem em pensamentos ou ideias significativas.

O transmissor é responsável por enviar as mensagens claras e completas. E o receptor é responsável por receber as informações corretamente, compreendidas e confirmadas.

4. Métodos de comunicação:

- comunicação interativa: quando duas ou mais partes estão fazendo uma comunicação multidirecional. A forma mais eficiente para se garantir um entendimento comum por todos participantes de determinados tópicos. Inclui reuniões, telefonemas, videoconferências, etc.
- comunicação ativa(push): encaminhada para destinatários específicos que necessitam da informação. Permite que a informação seja distribuída mas não que seja confirmada sua recepção. A comunicação ativa inclui cartas, memorandos, e-mail, etc.
- comunicação passiva: usada para grandes volumes de informação ou um público muito grande, requer que os destinatários acessem a informação a seu próprio critério. Esse tipo de comunicação inclui intranet, e-learning, repositórios de conhecimento, etc.

Saídas:

1. Planejamento das comunicações:

Faz parte, ou é plano auxiliar, do plano de gerenciamento de projeto. Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto.

Normalmente fornece:

- requisitos de comunicação de partes interessadas;
- informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes;
- motivo da distribuição daquela informação;
- intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias;
- pessoa responsável por comunicar a informação;
- pessoa responsável por autorizar informações confidenciais;
- métodos ou tecnologias utilizadas para transmitir a informação;
- recursos utilizados para repassar a informação, incluindo orçamento;
- processo de encaminhamento;
- método para atualização e refinamento do plano de gerência de comunicação durante o andamento do projeto;
- glossário de terminologia comum;
- fluxograma de informações do projeto, de trabalho com a sequência possível, lista de relatórios, planos de reuniões, etc.
- restrições de comunicação.

2. Atualizações nos documentos do projeto:

- Cronograma do projeto;
- registro das partes interessadas;
- estratégia para gerenciamento de partes interessadas.

2.3. Distribuir Informações

É o processo de dispor as informações às partes interessadas no projeto, de

modo a manter o planejamento de distribuição das mesmas. Esse processo está presente durante todo o ciclo de vida do projeto e em todos os processos de gerenciamento. O foco aqui é principalmente no processo de execução, que inclui a implementação do plano de gerenciamento das comunicações, bem como a resposta a solicitações inesperadas de informações. Para que a distribuição das informações seja eficaz, usa-se várias técnicas, tais como:

- Modelos de emissor-receptor. Realimentações de feedback e barreiras à comunicação.
- Escolha dos meios de comunicação. Situações específicas de como a comunicação deve ocorrer, por exemplo: por escrito ou oralmente, quando comunicar pessoalmente ou por email.
- Estilo de redação: voz passiva ou ativa, a escolha de palavras.
- Técnicas de gerenciamento de reuniões. Preparação de uma agenda e tratamento de conflitos.
- Técnicas de gerenciamento de reuniões. Preparação de uma agenda e tratamento de conflitos
- Técnicas de apresentação. Linguagem corporal e planejamento de apoios visuais.
- Técnicas de facilitação. Obtenção de consenso e superação de obstáculos.

Entradas:

1. Plano de gerenciamento do projeto

Contém o plano de gerenciamento das comunicações.

2. Relatórios de desempenho

São usados para distribuir informações sobre o andamento e o desempenho do projeto, devem estar disponíveis antes das reuniões do projeto e devem ter o máximo de precisão e atualização possível.

As previsões são armazenadas e republicadas com base nas medições de desempenho do trabalho fornecidas durante a execução do projeto. Essas informações referem-se aos dados de desempenho anterior do projeto que poderiam afetá-lo no futuro como, por exemplo, estimativas no termino e estimativas para terminar.

3. Ativos de processos organizacionais

Processos que podem influenciar o processo Distribuir informações incluem:

Políticas procedimentos e orientações relativas à distribuição de informações;
Modelos e
Informações históricas e lições aprendidas

Ferramentas

1. Métodos de comunicação

Reuniões individuais e em grupo, conferencias de vídeo e áudio, conversas por

computador e outros métodos de comunicações remotas são usados para distribuir informações.

2. Ferramentas de distribuição de informações

Distribuir informações do projeto através de ferramentas, tais como:

Documentos impressos, sistemas manuais de arquivamento, comunicados de imprensa e banco de dados eletrônicos com acesso compartilhado;

Ferramentas eletrônicas de conferência e comunicação, como email, websites entre outras e

Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos, como portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.

Saídas:

Notificações de das partes interessadas

Relatórios do projeto: Experiências, andamento do projeto, questões, etc.

Apresentações do projeto: A equipe do projeto fornece informações de modo formal ou informal a uma ou todas as partes interessadas do projeto. As informações e o método de apresentação devem ser relevantes para as necessidades do público.

Registros dos projetos: Os registros do projeto podem incluir correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos que descrevem o projeto.

Feedback das partes interessadas: As informações recebidas das partes interessadas em relação ao projeto.

Documentação das lições aprendidas: A documentação que explica as experiências e as lições aprendidas através deles.

2.4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Gerenciar as expectativas das partes interessadas é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas com o objetivo de atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem. Esse processo envolve as atividades de comunicação dirigidas às partes interessadas para influenciar suas expectativas, abordar as preocupações e solucionar as questões, tais como:

- gerenciar as expectativas para aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, negociando e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto

- abordar as preocupações que ainda não são questões reais, como forma de prevenção de futuros problemas. Elas devem ser reveladas e analisadas e os riscos precisam ser avaliados

- Esclarecer e solucionar as questões identificadas. A solução pode resultar em algum pedido de mudança ou ser tratada fora do projeto como, por exemplo, ser adiada para outro projeto ou fase, ou transferida para outra entidade organizacional.

Gerenciar as expectativas ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, pois garante que as partes interessadas entendam os benefícios e os riscos do projeto. Assim, permite que elas apoiem ativamente e ajudem na avaliação de riscos das escolhas do projeto.

O gerente é o principal responsável pelo gerenciamento das expectativas das partes interessadas. Sabendo da possível reação das pessoas ao projeto, é possível adotar ações

preventivas para obter apoio ou minimizar os impactos negativos em potencial. Além disso, esse gerenciamento diminui o risco do não cumprimento das metas e objetivos devido a questões não-solucionadas das partes interessadas e limita os transtornos durante o projeto.

Abaixo segue um resumo das entradas, ferramentas e técnicas, saídas.

Entradas:

1. Registro das partes interessadas: lista das partes interessadas importantes para o projeto. É usado para garantir que todas elas sejam incluídas nas comunicações do projeto

2. Estratégia para gerenciamento das partes interessadas: é um documento que contém o entendimento das metas e dos objetivos das partes interessadas para obter uma estratégia de gerenciamento das partes interessadas.

3. Plano de gerenciamento do projeto: contém o plano de gerenciamento de comunicações descrito na Seção 10.2.3.1(PMBOK). Após entender as metas, os objetivos e o nível de comunicação necessário com as partes interessadas, as necessidades e as expectativas são identificadas, analisadas e documentadas no plano de gerenciamento das comunicações, que é um plano de gerenciamento do projeto.

4. Registro das questões : utilizado para documentar e monitorar a solução das questões. Esse registro facilita a comunicação e garantir um entendimento comum das questões. Em geral, essas questões não crescem a ponto de se tornarem um projeto ou uma atividade, mas normalmente são tratadas a fim de manter relacionamentos de trabalho bons e construtivos entre as diversas partes interessadas, incluindo os membros da equipe.

As questões são definidas e classificadas com base na urgência e no tamanho do possível impacto. Dessa forma, é obtida uma ordem de prioridade da sua resolução com a definição de uma data alvo para término. As questões não resolvidas podem ser uma das principais fontes de conflitos e de atrasos no projeto.

5. Registro nas mudanças: usado para documentar as modificações que ocorrem durante o projeto. Essas mudanças e seu impacto no projeto em termos de tempo, custo e risco devem ser comunicadas às partes interessadas apropriadas.

6. Ativos de processo organizacionais: podem influenciar o processo de Gerenciar as expectativas das partes interessadas incluem, entre outros: requisitos de comunicação da organização, procedimento de gerenciamento das questões, procedimentos de controle das mudanças e informações históricas sobre projetos anteriores.

Ferramentas e técnicas:

1. Métodos de comunicação - Os métodos de comunicação identificados para cada

parte interessada no plano de gerenciamento das comunicações são usados durante o gerenciamento das partes interessadas.

2. Habilidades interpessoais - O gerente de projeto aplica habilidade interpessoais adequadas para gerenciar as expectativas das partes interessadas. Por exemplo:

- estabelecimento de confiança
- Solução de conflitos
- Escuta ativa e
- Superação da resistência à mudança

3. Habilidade de gerenciamento - é o ato de dirigir e controlar um grupo de pessoas com o objetivo de coordenar e harmonizar o grupo para atingir uma meta além do escopo do esforço individual. Tais habilidades usadas pelo gerente de projetos incluem, entre outras:

- Habilidades de apresentação
- negociação
- habilidades de redação e
- capacidade de falar em público

Saídas:

1. Atualizações em ativos de processos organizacionais: causas das questões, motivos por trás das ações corretivas escolhidas e lições aprendidas com o gerenciamento das expectativas das partes interessadas

2. Solicitações de mudanças: no projeto ou produto, pode incluir também, ações corretivas ou preventivas, conforme necessário

3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto: Plano de gerenciamento de comunicações, que é atualizado quando são identificados requisitos de comunicação novos ou modificados.

4. Atualizações nos documentos do projeto:

- Estratégia para gerenciamento das partes interessadas, que é atualizado como resultado da abordagem das preocupações e da resolução das questões
- Registro das partes interessadas, que é atualizado quando há mudanças nas informações sobre as partes interessadas, quando são identificadas novas partes interessadas ou se algumas das partes interessadas não estiverem mais envolvidas ou não forem mais afetadas pelo projeto, ou se forem necessárias outras atualizações para determinadas partes interessadas
- registro das questões, que é atualizado quando são identificadas novas questões e as questões atuais são resolvidas

2.5. Reportar o desempenho

É o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. Envolve a coleta e análise periódica da linha de base em relação aos dados reais para entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto, bem como prever os resultados do projeto.

Os relatórios de desempenho precisam fornecer informações no nível adequado para cada público. O formato ser um relatório de andamento simples (informações de desempenho, como o percentual completo, ou painéis de indicadores da situação da área), ou relatórios mais elaborados, que incluem análise do desempenho anterior, situação atual dos riscos e questões trabalho concluído durante o período, trabalho a ser concluído no próximo período, resumo das mudanças aprovadas no período e outras informações relevante que devem ser revistas e analisadas. O relatório completo também deve fornecer o término previsto do projeto (incluindo tempo e custo). Podem ser elaborados periodicamente ou com base em exceções.

Abaixo, resumo das entradas, ferramentas e técnicas, saídas.

Entradas:

1. Plano de gerenciamento do projeto: fornece informações sobre as linhas de base do projeto. A linha de base para medição do desempenho é um plano aprovado do trabalho do projeto em relação ao qual a execução do projeto é comparada e os desvios são medidos para controle do gerenciamento. A linha de base de medição do desempenho em geral integra os parâmetros de escopo, cronograma e custos do projeto, mas também pode incluir parâmetros técnicos e de qualidade.

2. informações sobre o desempenho do trabalho: São coletadas informações das atividades do projeto com os resultados de desempenho, tais como:

- andamento das entregas,
- progresso do cronograma e
- custos incorridos

3. Medições de desempenho do trabalho: Usadas para produzir métricas das atividades do projeto a fim de avaliar o progresso real em comparação com o progresso planejado. Tais métricas incluem: o desempenho técnico, do cronograma e dos custos planejados em relação aos reais.

4. Previsões de orçamentos - fornecem informações sobre os recursos financeiros adicionais que podem ser requeridos para o trabalho restante, bem como estimativas para o término do trabalho total do projeto

5. Ativos de processos organizacionais - incluem modelos de relatórios, políticas e procedimentos que definem as medidas e os procedimentos a serem usados e limites de variação definidos para toda a organização.

Ferramentas e técnicas

1. Análise da variação é uma visão do que causou a diferença entre o desempenho da linha de base e o real. O processo de realizar a análise da variação pode variar dependendo da área de aplicação, do padrão usado e do setor.

As etapas comuns são: verificar a qualidade das informações coletadas, determinar as variações comparando as informações reais com a linha de base do projeto e anotando todas as diferenças favoráveis e desfavoráveis para o resultado do projeto e determinar o impacto das variações nos custos e no cronograma do projeto, bem como em outras áreas do projeto.

Se for aplicável, analisar as tendências das variações e documentar quaisquer descobertas sobre as fontes de variação e a área de impacto.

2. Métodos de previsão é o processo de prever o desempenho futuro do projeto com base no desempenho real até a data. Esses métodos podem ser classificados em diferentes categorias:

- métodos de séries temporais: usam os dados históricos como base para estimar os resultados futuros

- métodos causais/econômicos: usam a premissa de que é possível identificar os fatores subjacentes que podem influenciar a variável que está sendo prevista.

- métodos subjetivos: incorporam intuições, opiniões e provavelmente, estimativas

- outros métodos: podem incluir simulação, previsão probabilística e previsões por conjunto

3. Métodos de comunicação são utilizados pelos gerentes para distribuir os relatórios de desempenho, concebidos após as reuniões de avaliação do andamento, onde podem ser usadas para trocar e analisar informações sobre o andamento e desempenho do projeto.

4. Sistemas de distribuição de informações fornecem uma ferramenta padrão para que o gerente de projetos possa coletar, armazenar e distribuir informações para as partes interessadas sobre os custos, o andamento do cronograma e o desempenho do projeto.

Saídas:

1. Relatórios de desempenho: organizam e resumem as informações coletadas e apresentam os resultados das análises em comparação com a linha de base da medição do desempenho.

2. Atualizações em ativos de processos organizacionais: abrangem, entre outros, os formatos dos relatórios e a documentação das lições aprendidas para que façam parte do banco de dados históricos do projeto e da organização executora.

3. Solicitações de mudanças: geradas pela análise do desempenho do projeto. São processadas por meio do processo Realiza o controle integrado de mudanças(Seção 4.5) do seguinte modo:

- Ações corretivas recomendadas incluem mudanças que alinhem o desempenho futuro esperado com o plano de gerenciamento do projeto e

- Ações preventivas recomendadas podem reduzir a probabilidade de ocorrência de um desempenho negativo para o projeto.

3. Aplicação de Gerência de Comunicação no contexto de Engenharia de Software

Nessa seção, será abordada a comunicação em três cenários distintos: nas relações envolvendo o cliente, entre os membros do time de desenvolvimento e no momento das retrospectivas de Sprint.

Cliente:

O ideal é ter o cliente auxiliando o time de desenvolvimento sob o mesmo teto. Infelizmente, isso nem sempre é possível. Dessa forma, a interação entre pessoas através de comunicação oral é sempre o melhor caminho. Esclarecer dúvidas pessoalmente, nos momentos de disponibilidade do cliente, é um bom momento para pensar boas soluções. Não podemos esperar um dia por uma informação previamente necessária. O líder de equipe não deve tentar ao máximo ser proativo na sua comunicação com o cliente, visando evitar que atrasos diários possam resultar em sprints cada vez mais apertados ou finalizados sem cumprir com o objetivo especificado.

Membros do time de desenvolvimento:

O daily meeting é definido pelo Scrum como o momento diário onde o time conversa sobre o que aconteceu no dia anterior, o que está acontecendo e quais os entraves para o andamento das atividades. O daily meeting não pode ser o único momento onde as pessoas conversam durante um dia de trabalho. Esse momento deve ser encarado como o momento onde toda equipe compartilha o estado atual de um determinado projeto.

Se os problemas forem detectados antes da hora marcada para o daily meeting, é fortemente aconselhável que eles sejam comunicados antes da reunião diária, para que medidas corretivas possam ser imediatamente tomadas. No momento da reunião diária esses problemas, previamente identificados, devem ser apenas tornados público para o restante do time e se já tiverem sido resolvidos, um breve relato da solução deve ser comentado.

Retrospectivas de Sprint:

No Scrum existe um momento especial para que os acertos sejam evidenciados e os erros sejam discutidos para que possamos tirar boas lições para o futuro. Esse momento é a Retrospectiva de Sprint. As retrospectivas inerentemente favorecem a Comunicação, proporcionando uma maior interação entre os membros do time.

A retrospectiva não é um momento para eleger culpados por eventuais falhas ocorridas. Uma boa prática é evitar citar nomes durante esse momento, seja ao relatar casos de sucesso ou ao relatar problemas. Tudo que aconteceu durante o sprint deve ser responsabilidade do time como um todo e deve se proporcionar um ambiente informal onde as pessoas possam ser

estimuladas a expor suas idéias e convicções.

4. Conclusão

A comunicação garante o entendimento das partes e pode evitar conflitos futuros, exige muito "jogo de cintura" do gerente. O problema é que todos acham que se comunicam bem. Nem sempre é considerada a importância de todos os elementos da comunicação: emissor, mensagem e receptor.

5. Referências

- PMI, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos(PMBOK) – 4ª edição
- Foto do chacrinha <http://www.presenteparahomem.com.br/abelardo-barbosa-%E2%80%98chacrinha%E2%80%99-biografia-do-lendario-apresentador-historias-e-vida/>
- http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/647
- <http://www.infoq.com/br/articles/comunicacao-com-scrum>