



# Planejamento de Comunicações em Projetos

Pesquisas recentes revelam que existe entre os gestores a percepção de que a má comunicação é uma das principais causas de problemas em projetos. Por outro lado, as mesmas pesquisas revelam que o Planejamento das Comunicações ainda é bastante negligenciado pela maioria das corporações. É neste contexto que vamos abordar neste artigo o Planejamento das Comunicações em projetos. Esse importante processo tem como principal objetivo determinar as necessidades de comunicação dos interessados (stakeholders) e gerar um Plano de Gerência das Comunicações para o projeto.



Em sua revista PM Network, edição de junho de 2005, o PMI reproduz uma pesquisa conduzida pela PCI Global (empresa de consultoria e treinamento em gerência de projetos). Tal pesquisa, realizada durante o período de um ano em diversas empresas americanas de grande porte, constatou que muitos membros de equipes (e até mesmo alguns gerentes) não tinham a menor idéia do que estava acontecendo em seus próprios projetos. Mais da metade (64%) dos entrevistados não sabia dizer se seus projetos estavam dentro ou fora do orçamento planejado e 44% não souberam informar se os projetos terminariam ou não dentro do prazo. A principal causa? Problemas de comunicação.

A mesma revista, na edição de setembro de 2005, cita um outro estudo com gerentes de TI conduzido pela fabricante de hardware e integradora francesa BULL, que apontou a “má comunicação entre as partes interessadas” como principal causa em 57% dos casos de falhas em projetos.

No Brasil, a situação não é diferente: o fato de que a gestão da comunicação ainda é muito negligenciada é reforçado pelo estudo apresentado no “Fórum Nacional de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2005”, realizado pelo PMI-Rio. Uma das conclusões do estudo foi que a “comunicação” é o segundo fator menos considerado pelas empresas durante a fase de planejamento dos projetos (o primeiro é “riscos”), sendo considerado apenas por 37% das 80 empresas brasileiras pesquisadas (figura 1).



**Márcio Galvão, PMP**  
mgalvao@modulo.com.br  
Graduado em Engenharia de Produção pela UFRJ, com MBA Executivo em e-Business e em Gerência de Projetos pela FGV (Fundação Getúlio Vargas). Certificado pelo PMI como PMP (Project Management Professional), pela Novell como CNE (Certified NetWare Engineer) e pela Microsoft como MCSE (Microsoft Certified Systems Engineer). É pesquisador sênior do MSLAB (Laboratório de Segurança da Informação) da Modulo Security Solutions.

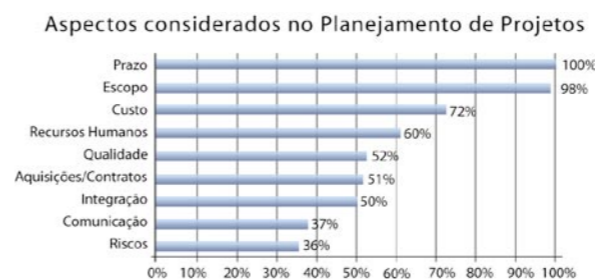


Figura 1. Aspectos considerados no planejamento. Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, PMI-Rio, 2005.

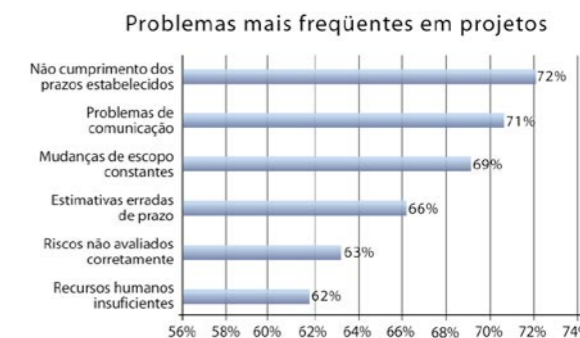


Figura 2. Problemas mais frequentes. Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, PMI-Rio, 2005.

O mesmo estudo indica que a “comunicação” é percebida como sendo o segundo maior fator de problemas em projetos (segundo 71% das empresas pesquisadas), estando atrás apenas do fator “prazo” (72%) (figura 2).

Considerando as duas causas de problemas mais frequentes (prazo e comunicação), é válido ressaltar que uma parcela razoável dos problemas de prazo está diretamente relacionada com problemas de comunicação. Isso pode ser facilmente entendido ao se considerar que, sem informação confiável e no tempo adequado, a tomada de decisões fica seriamente prejudicada, quando não inviável, e os problemas se acumulam em vez de serem resolvidos, o que em muitos casos afeta negativamente os cronogramas. A boa (ou má) comunicação também tem reflexos diretos na moral da equipe, o que pode se refletir em um maior (ou menor) nível de cooperação e produtividade.

Logo, as pesquisas mostram que existe o entendimento de que a “comunicação” está diretamente relacionada com muitos problemas no ambiente dos projetos, mas apesar dessa percepção, esse fator ainda não é devidamente considerado no planejamento.

Mas o que é, afinal, o Planejamento das Comunicações?

## O PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

A figura 3 situa o Planejamento das Comunicações (processo 10.1) no contexto mais amplo da Gerência das Comunicações, uma das áreas de conhecimento do PMBOK Terceira Edição.

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.

Neste contexto, os principais objetivos do processo 10.1 são identificar pró-ativamente as necessidades de comunicação dos interessados e definir a forma mais adequada para a sua distribuição. Tais requisitos devem ser devidamente documentados em um Plano de Gerência das Comunicações.

O que é planejado no processo 10.1 é colocado em prá-



Figura 3. Processos da Gerência de Comunicações.

tica durante a fase de execução do projeto, no qual as informações relevantes devem ser efetivamente distribuídas para os interessados, nos momentos adequados (processo 10.2).

Um caso especial de distribuição de informação é tratado pelo processo 10.3, Relato de Desempenho, e envolve a coleta e distribuição periódica de dados relacionados com a performance do projeto. Como exemplos, podemos mencionar os Relatórios de Status, os indicadores de performance por Análise do Valor Agregado (“EVA – Earned Value Analysis”), e as previsões de desempenho futuro do projeto (“forecasting”), com base nos dados disponíveis até o momento.

No PMBOK Terceira Edição, a área de conhecimento de Gerência das Comunicações é complementada pelo processo 10.4, que trata do gerenciamento e da resolução de questões relacionadas com os interessados (stakeholders).

Como nosso foco neste artigo é o planejamento, vejamos em seguida as entradas, ferramentas e técnicas e saídas esperadas do processo de Planejamento das Comunicações.

## ENTRADAS PARA O PLANEJAMENTO

De acordo com o PMBOK Terceira Edição, as seguintes entradas (inputs) devem ser analisadas na elaboração de um Plano de Gerência das Comunicações: