

Gerência de Projetos

Módulo **IV** Gerenciamento dos Riscos, das Partes Interessadas e das Comunicações

Fundação Escola Nacional de Administração Pública**Presidente**

Francisco Gaetani

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota Teixeira

Versão 2017

Tiago Chaves (Conteudista, Enap)

Vinicius Eloy (Conteudista, Enap)

Eduardo Caldas Rossi (Conteudista, Enap)

Diagramação do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

Revisão do conteúdo realizado pelo PMI-DF no âmbito do Termo de Cooperação Técnica e Operacional.

Versão 2013

Carlos Eduardo Martins – (Conteudista 2013, ENAP)

Diagramação do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap Revisão e Reestruturação Carlos Eduardo Martins – (Conteudista 2013, ENAP).

Versão 2011

Nival Lage (Conteudista, SERPRO)

Carlos Eduardo Martins – (Conteudista, ENAP)

Camila De Lammare Cordeiro Ferreira (Designer Instrucional, SERPRO)

Marcos Vinícius Souza (Designer Gráfico, SERPRO)

Túlio Oliveira (Ilustração, SERPRO)

© Enap, 2017

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

1. Objetivos do módulo	5
2. Introdução.....	5
3. Gerenciamento dos Riscos do Projeto.....	5
3.1 Planejar o gerenciamento dos riscos.....	7
3.2 Identificar os riscos.....	9
3.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos	10
3.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos	12
3.5 Planejar as respostas aos riscos	12
3.6 Implementar respostas aos riscos	14
3.7 Monitorar os riscos	14
4. Gerenciamento das Partes Interessadas	14
4.1 Identificar as partes interessadas.....	16
4.2 Planejar o engajamento das partes interessadas.....	16
4.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	16
4.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	17
5. Gerenciamento das Comunicações do Projeto	18
5.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	19
5.2 Gerenciar as comunicações.....	20
5.3 Monitorar as comunicações	21
6. Encerramento do módulo	21
Bibliografia.....	22

Módulo **IV** Gerenciamento dos Riscos, das Partes Interessadas e das Comunicações

1. Objetivos do módulo

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Entender as ações necessárias para minimizar os efeitos de um risco negativo e maximizar os efeitos de um risco positivo.
- Identificar e gerenciar as partes interessadas do projeto.
- Compreender os processos de comunicação de um projeto.

2. Introdução

Caro participante, neste módulo conheceremos as seguintes áreas do conhecimento: Riscos, Partes Interessadas e Comunicações.

3. Gerenciamento dos Riscos do Projeto

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Os processos relacionados a essa área são:

GRUPO DE
PROCESSOS

DESCRIÇÃO

Planejar o gerenciamento dos riscos	O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
Identificar os riscos	O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação das suas características.
Realizar a análise qualitativa dos riscos	O processo de priorização de riscos para análise ou ação posterior através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.
Realizar a análise quantitativa dos riscos	O processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
Planejar as respostas aos riscos	O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
Monitorar e controlar os riscos	O processo de implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos positivos e negativos são comumente chamados, respectivamente, de oportunidades e ameaças.

**DICA**

Em 2016, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 1 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

3.1 Planejar o gerenciamento dos riscos

Planejar o gerenciamento dos riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto. O principal benefício desse processo é que ele garante que o grau, o tipo, e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos quanto à importância do projeto para a organização.

O planejamento cuidadoso e explícito aumenta a probabilidade de sucesso para os outros cinco processos de gerenciamento dos riscos.



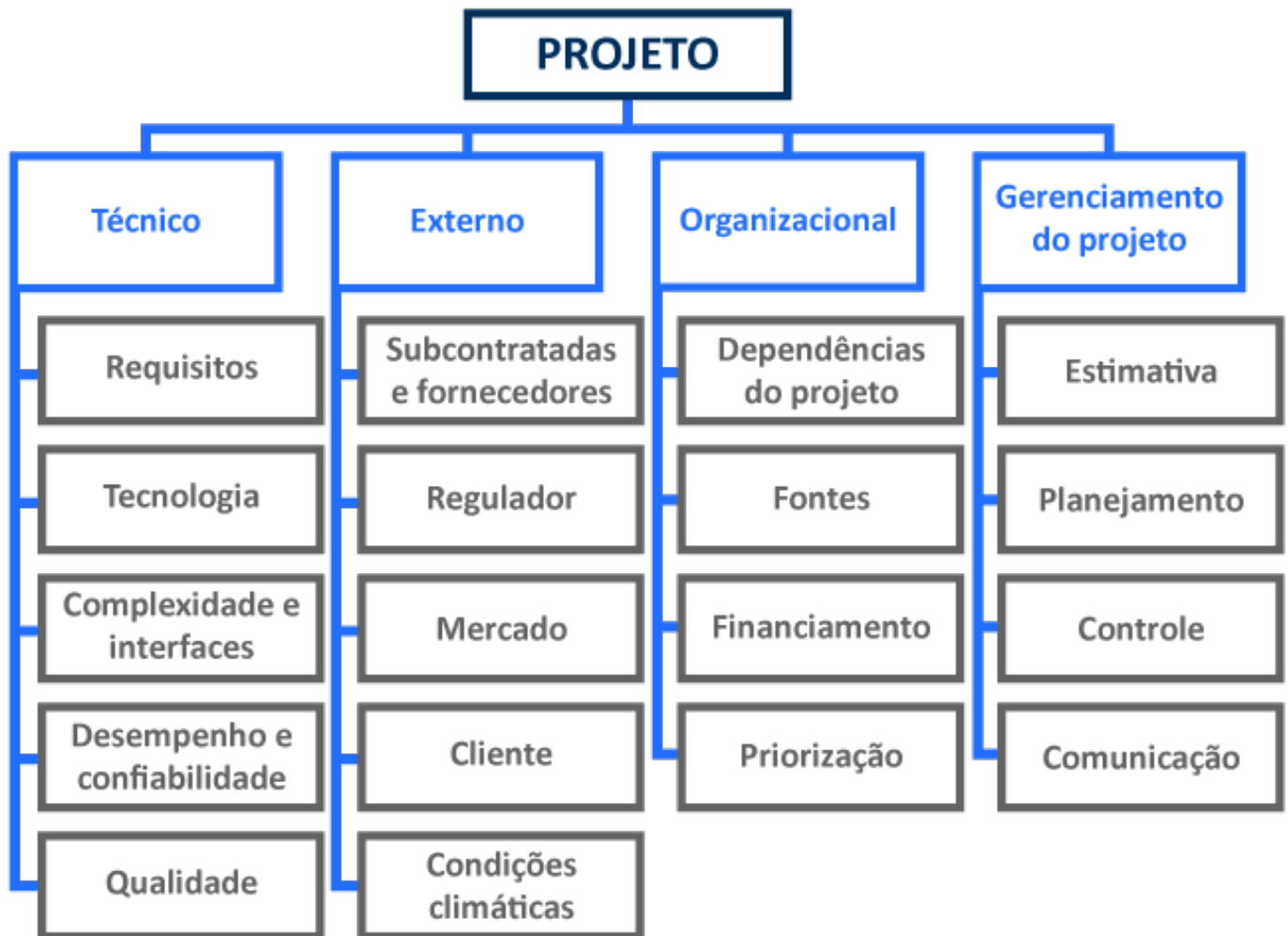
O planejamento também é importante para fornecer tempo e recursos suficientes para as atividades de gerenciamento dos riscos e para estabelecer uma base acordada para a avaliação dos riscos.

O processo de planejar o gerenciamento dos riscos deve começar na concepção do projeto e ser concluído nas fases iniciais do planejamento do projeto.

1 - EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) é uma representação, organizada hierarquicamente, dos riscos identificados

do projeto, ordenados por categoria e subcategoria de risco, que identifica as diversas áreas e causas de riscos potenciais como demonstrado na figura abaixo:



A estrutura analítica dos riscos (EAR) lista as categorias e subcategorias das quais riscos podem existir em um projeto típico. Diferentes EARs serão apropriadas para diferentes tipos de projetos e organizações. Um benefício desta abordagem é lembrar os participantes de um exercício de identificação de riscos a respeito das muitas fontes a partir das quais podem surgir riscos.

O processo de planejar o gerenciamento dos riscos produz como resultado o Plano de Gerenciamento de Riscos, que descreve como as atividades de gerenciamento dos riscos serão estruturadas e executadas. O plano de gerenciamento dos riscos inclui, por exemplo, os seguintes itens:

- Metodologia.
- Papéis e responsabilidades.
- Orçamento.

- Prazos.
- Categorias de riscos.
- Definições de probabilidade e impacto dos riscos.
- Matriz de probabilidade e impacto.

3.2 Identificar os riscos

Identificar os riscos é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características.

O principal benefício desse processo é a documentação dos riscos existentes e o conhecimento e a capacidade que ele fornece à equipe do projeto de antecipar os eventos.

Os participantes das atividades de identificação de riscos podem incluir: gerente do projeto, membros da equipe, equipe de gerenciamento dos riscos (se for designada), clientes, especialistas externos à equipe do projeto, usuários finais, outros gerentes de projetos, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos. Embora essas pessoas em geral sejam os principais participantes da identificação dos riscos, todo o pessoal do projeto deve ser estimulado a identificar riscos.

Identificar os riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida do projeto. A frequência da iteração e os participantes de cada ciclo variam de acordo com a situação.

O processo deve envolver a equipe do projeto de modo que possa desenvolver e manter um sentido de propriedade e responsabilidade pelos riscos e pelas ações associadas de resposta a riscos.

Técnicas de Identificação de Riscos:

- **Brainstorming**

O objetivo do *brainstorming* é obter uma lista completa dos riscos do projeto. A equipe do projeto normalmente realiza um *brainstorming*, frequentemente com um conjunto multidisciplinar de especialistas que não fazem parte da equipe. As ideias sobre os riscos no projeto são geradas sob a liderança de um facilitador, seja em uma sessão tradicional de *brainstorming* de forma livre, com ideias fornecidas pelos participantes ou estruturadas, usando técnicas de entrevista em grupo. As categorias de riscos, como uma estrutura analítica dos riscos, podem ser usadas como uma estrutura. Então, os riscos são identificados e categorizados de acordo com o tipo, sendo suas definições refinadas.

- **Delphi**

A técnica *Delphi* é uma maneira de obter um consenso de especialistas. Os especialistas em riscos do projeto participam anonimamente nessa técnica. O facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser obtido após algumas rodadas desse processo. A técnica *Delphi* ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado.

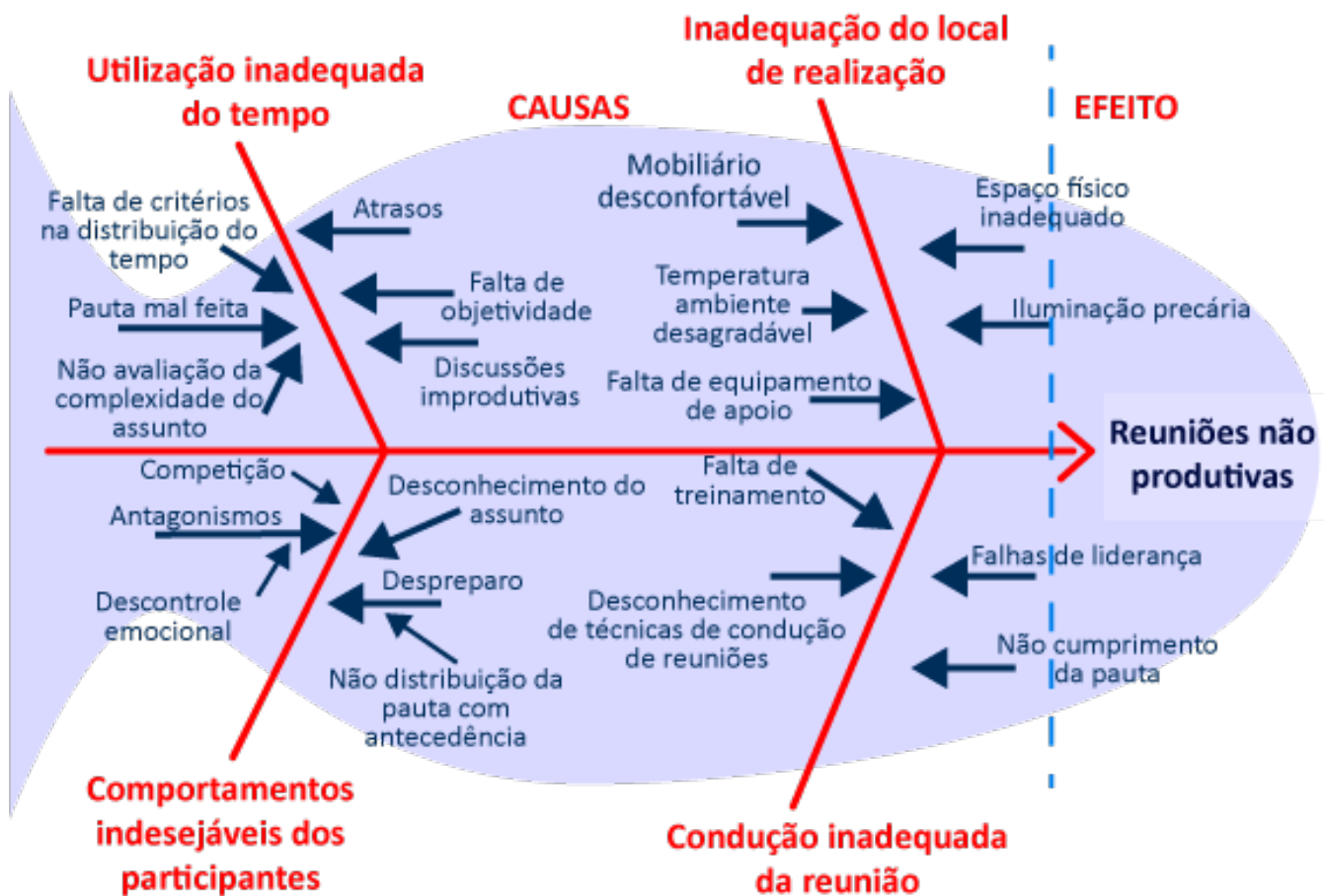
- **Entrevistas**

Entrevistar participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto pode identificar riscos.

- **Diagrama de Causa e Efeito**

Também são conhecidos como diagramas de Ishikawa ou de espinha de peixe e são úteis para identificar as causas dos riscos.

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



Fonte *GUIA PMBOK - Sexta Edição*

3.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos

Realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional por meio da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

As organizações podem aumentar o desempenho do projeto se concentrando nos riscos de alta prioridade. O processo de realizar a análise qualitativa dos riscos visa à detecção do impacto dos riscos identificados sobre

os objetivos do projeto, sua probabilidade de ocorrência e a tolerância a riscos da organização associada com as restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto. Portanto, uma avaliação eficaz requer a identificação explícita e o gerenciamento das atitudes em relação ao risco dos principais participantes no processo de realizar a análise qualitativa dos riscos.

Caso essas atitudes em relação ao risco gerem parcialidade na avaliação dos riscos identificados, deve-se avaliá-las e corrigi-las com atenção.

Técnicas de Identificação de Riscos:

- **Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos**

A análise de probabilidade de riscos investiga a probabilidade de ocorrência de cada risco específico. A avaliação do impacto de riscos investiga o efeito potencial sobre um objetivo do projeto. O nível de probabilidade de cada risco e seu impacto em cada objetivo são avaliados durante a entrevista ou a reunião. Também são registrados detalhes explicativos, incluindo as premissas que justificam os níveis atribuídos. As probabilidades e os impactos dos riscos são classificados de acordo com as definições fornecidas no plano de gerenciamento dos riscos. Os riscos com baixas classificações de probabilidade e impacto serão incluídos no registro dos riscos como parte da lista de observação para monitoramento futuro.

- **Matriz de probabilidade e impacto**

Probabilidade / Impacto	Sem impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Altíssima	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Baixo Risco	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Baixo Risco	Baixo Risco	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Baixo Risco	Baixo Risco	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado

Os riscos podem ser priorizados para uma posterior análise quantitativa e planejamento de respostas aos riscos com base na sua classificação de riscos. Cada risco é classificado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e impacto em um objetivo, se ele realmente ocorrer. A organização deve determinar que combinações de probabilidade e impacto resultam em uma classificação, por exemplo: alto risco, risco moderado e baixo risco.

3.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos

O processo realizar a análise quantitativa dos riscos é executado nos riscos que foram priorizados pelo processo realizar a análise qualitativa dos riscos como tendo impacto potencial e substancial nas demandas concorrentes do projeto. Esse processo analisa o efeito desses riscos nos objetivos do projeto.

O processo realizar a análise quantitativa dos riscos analisa o efeito desses riscos nos objetivos do projeto. O principal benefício desse processo é a produção de informações quantitativas dos riscos para respaldar a tomada de decisões, a fim de reduzir o grau de incerteza dos projetos.

3.5 Planejar as respostas aos riscos

O processo de planejar resposta aos riscos, posterior aos processos de realizar a análise qualitativa dos riscos e realizar a análise quantitativa dos riscos (se for utilizado), engloba a identificação e a designação de uma pessoa - o "responsável pela(s) resposta(s) ao risco" - para assumir a responsabilidade por cada resposta ao risco acordada e financiada.

O principal benefício desse processo é a abordagem dos riscos por prioridades, injetando recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto se necessário.

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, ter eficácia de custos para atender ao desafio e ser realistas dentro do contexto do projeto, acordadas por todas as partes envolvidas e ter um responsável designado. Também devem ser oportunas. Em geral é necessário selecionar a melhor resposta ao risco entre as diversas opções possíveis.



Estratégias para riscos negativos ou ameaças

- **Escalar** - A escalção é apropriada quando a equipe do projeto ou seu patrocinador concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta proposta exceda a autoridade do gerente do projeto. Os riscos escalados são gerenciados no nível do programa, nível de portfólio ou outra parte relevante da organização, e não no nível do projeto.
- **Prevenir** - A prevenção de riscos é uma estratégia de resposta ao risco em que a equipe do projeto age para eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra o seu impacto. Ela envolve a alteração do plano de gerenciamento do projeto para eliminar totalmente a ameaça.
- **Transferir** - A transferência de riscos é uma estratégia de resposta ao risco em que a equipe do projeto transfere o impacto de uma ameaça para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela sua resposta. Transferir o risco simplesmente passa a responsabilidade de gerenciamento para outra parte, mas não o elimina. Transferir não significa negar a existência do risco através da sua transferência para um projeto futuro ou outra pessoa sem o seu conhecimento ou acordo. A transferência de riscos quase sempre envolve o pagamento de um prêmio à parte que está assumindo o risco. As ferramentas de transferência podem ser bastante variadas e incluem, entre outras, o uso de seguros, seguros-desempenho, garantias, fianças, contratos, etc.
- **Mitigar** - É uma estratégia de resposta ao risco em que a equipe do projeto age para reduzir a probabilidade e/ou do impacto de um evento de risco adverso para dentro de limites aceitáveis.
- **Aceitar** - A aceitação de risco é uma estratégia de resposta pela qual a equipe do projeto decide reconhecer a existência do risco e não agir, a menos que o risco ocorra.

Estratégias para riscos positivos ou oportunidades

- **Escalar** - A escalção é apropriada quando a equipe do projeto ou seu patrocinador concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta proposta exceda a autoridade do gerente do projeto. Os riscos escalados são gerenciados no nível do programa, nível de portfólio ou outra parte relevante da organização, e não no nível do projeto.
- **Explorar** - A estratégia de exploração pode ser selecionada para riscos com impactos positivos quando a organização deseja garantir que a oportunidade seja concretizada. Essa estratégia procura eliminar a incerteza associada com um determinado risco positivo, garantindo que a oportunidade realmente aconteça.
- **Melhorar** - A estratégia melhorar é usada para aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade. Identificar e maximizar os principais impulsionadores desses riscos de impacto positivo pode aumentar a probabilidade de ocorrência.
- **Compartilhar** - Compartilhar um risco positivo envolve a alocação integral ou parcial da responsabilidade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de explorar a oportunidade para benefício do projeto.
- **Aceitar** - Aceitar uma oportunidade é estar disposto a aproveitá-la caso ela ocorra, mas não persegui-la ativamente.

3.6 Implementar respostas aos riscos

Implementar respostas aos riscos é o processo de implementar os planos acordados de resposta aos riscos. O principal benefício desse processo é a garantia de que as respostas acordadas aos riscos sejam executadas conforme planejado, a fim de abordar a exposição ao risco geral do projeto, minimizar ameaças e maximizar as oportunidades.

3.7 Monitorar os riscos

Controlar os riscos é o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto.

As respostas planejadas aos riscos que estão incluídas no registro dos riscos são executadas durante o ciclo de vida do projeto, mas o trabalho do projeto deve ser continuamente monitorado em busca de riscos novos, modificados e desatualizados.

O processo de controlar os riscos utiliza técnicas, como análises de variações e tendências que são possíveis desvios do projeto no término em relação ao cronograma e custos planejados, que requerem o uso das informações de desempenho geradas durante a execução do projeto. Além disso, existem outras técnicas como: reavaliação de riscos e auditorias de riscos.

Outras finalidades do processo de controlar os riscos determinam se:

- As premissas do projeto ainda são válidas.
- A análise mostra um risco avaliado que foi modificado ou que pode ser desativado.
- As políticas e os procedimentos de gerenciamento dos riscos estão sendo seguidos.
- As reservas para contingências de custo ou cronograma devem ser modificadas de acordo com a avaliação atual dos riscos.

O principal benefício desse processo é a melhoria do grau de eficiência da abordagem dos riscos no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, a fim de otimizar continuamente as respostas aos riscos.

4. Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e seu impacto no projeto, além de desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o envolvimento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

O gerenciamento das partes interessadas também se concentra na comunicação contínua com elas para entender suas necessidades, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto.

As partes interessadas são pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto.

Todos os projetos têm partes interessadas que são afetadas ou podem afetar o projeto de maneira positiva ou negativa. Embora algumas partes interessadas possam ter uma habilidade limitada de influenciar o projeto, outras podem ter uma influência significativa sobre o projeto e seus resultados esperados. A habilidade do gerente de projetos de identificar e gerenciar essas partes interessadas de maneira apropriada pode fazer a diferença entre o êxito e o fracasso.

Os processos relacionados a essa área são:

GRUPO DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
<p>Identificar as partes interessadas</p>	<p>Processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência e seu impacto potencial no êxito do projeto.</p>
<p>Planejar o gerenciamento das partes interessadas</p>	<p>Processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses e impacto potencial no sucesso do projeto.</p>
<p>Gerenciar o engajamento das partes interessadas</p>	<p>Processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas deles, abordar as questões à medida que elas ocorrem e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.</p>
<p>Controlar o engajamento das partes interessadas</p>	<p>Processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.</p>

4.1 Identificar as partes interessadas

Identificar as partes interessadas é o processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto, e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência e seu impacto potencial no sucesso do projeto.

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 a 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. Também podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas. As partes interessadas podem estar em diversos níveis da organização e ter diferentes níveis de autoridade, ou ser externas à organização executora do projeto.

O principal benefício desse processo é que ele permite que o gerente de projetos identifique o direcionamento apropriado para cada parte interessada ou grupo de partes interessadas.

4.2 Planejar o engajamento das partes interessadas

Planejar o engajamento das partes interessadas é o processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto.

O planejamento do engajamento das partes interessadas significa mais do que melhorar as comunicações e requer mais do que gerenciar uma equipe, envolve a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe do projeto e as partes interessadas, com o objetivo de satisfazer suas respectivas necessidades e requisitos dentro dos limites do projeto.

À medida que o projeto avança, a comunidade das partes interessadas e o nível exigido de envolvimento podem mudar.

O nível de envolvimento das partes interessadas pode ser classificado como:

- **Desinformado:** sem conhecimento do projeto e impactos potenciais.
- **Resistente:** ciente do projeto e dos impactos potenciais, resistente à mudança.
- **Neutro:** ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste.
- **Apoiador:** ciente do projeto e dos impactos potenciais, dá apoio à mudança.
- **Líder:** ciente do projeto e dos impactos potenciais, ativamente engajado em garantir o êxito do projeto.

O principal benefício desse processo é o fornecimento de um plano claro e de interação com as partes interessadas do projeto para que apoiem os interesses do projeto.

4.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Gerenciar o engajamento das partes interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem

e promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.

O processo gerenciar o engajamento das partes interessadas envolve as atividades de comunicação dirigidas às partes interessadas para influenciar suas expectativas, abordar as preocupações e solucionar as questões, tais como:

- Gerenciar ativamente as expectativas das partes interessadas para aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, negociando e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto.
- Envolver as partes interessadas nas etapas apropriadas do projeto para obter ou confirmar seu compromisso continuado com o êxito do projeto.
- Abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões, geralmente relacionadas com a prevenção de futuros problemas. Essas preocupações precisam ser reveladas e analisadas e os riscos precisam ser avaliados.
- Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas. A solução pode resultar em uma solicitação de mudança ou pode ser tratada fora do projeto, por exemplo, ser adiada para outro projeto ou fase, ou transferida para outra entidade organizacional.

O gerenciamento do envolvimento das partes interessadas ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que as partes interessadas entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto.

O principal benefício desse processo é que ele permite que o gerente de projetos aumente o nível de apoio às partes interessadas e minimize a sua resistência, ampliando de maneira significativa as chances de êxito do projeto.

4.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

Monitorar o engajamento das partes interessadas é o processo de acompanhar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral e ajustar as estratégias e planos para o engajamento delas.

O principal benefício desse processo é a manutenção ou aumento da efetividade (eficiência e eficácia) das atividades de engajamento das partes interessadas à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda.

As informações usadas no processo de monitorar engajamento das partes interessadas incluem, entre outras:

- Como o trabalho será executado para completar os objetivos do projeto.
- Como os requisitos de recursos humanos serão cumpridos, como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados para o projeto.
- Um plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas.
- Necessidades e técnicas para a comunicação entre as partes.

5. Gerenciamento das Comunicações do Projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam **geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas** de maneira oportuna e apropriada.

Segundo pesquisas, os gerentes de projetos gastam em média 90% de 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.

A atividade de comunicação tem muitas dimensões em potencial, sendo que a maioria de suas habilidades é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto. Vejamos alguns exemplos:



Os processos relacionados a essa área são:

GRUPO DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
<p>Planejar o gerenciamento das comunicações</p>	<p>O processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.</p>
<p>Gerenciar as comunicações</p>	<p>O processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.</p>
<p>Controlar as comunicações</p>	<p>O processo de monitorar e controlar as comunicações acontece no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.</p>

5.1 Planejar o gerenciamento das comunicações

Planejar o gerenciamento das comunicações é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.

O planejamento das comunicações do projeto é importante para alcançar o êxito final de qualquer projeto. O planejamento inadequado das comunicações pode causar problemas, tais como o atraso na entrega de mensagens, a comunicação de informações para o público incorreto ou a comunicação insuficiente para as partes interessadas e a má interpretação das mensagens comunicadas.

Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias.

O principal benefício desse processo é a identificação e a documentação da abordagem de comunicação mais efetiva (eficaz e eficiente) com as partes interessadas.

Técnicas de planejar comunicações:

Análise de requisitos das comunicações

A análise de requisitos das comunicações determina as necessidades de informações das partes interessadas do projeto. A equipe do projeto deve considerar o número de canais ou caminhos de comunicação em potencial como um indicador da complexidade de comunicações do projeto. O número total de canais de comunicação em potencial é $n(n - 1)/2$, onde n representa o número de partes interessadas. Por exemplo, um projeto com 10 partes interessadas tem $10(10 - 1)/2 = 45$ canais de comunicação em potencial.

5.2 Gerenciar as comunicações

Gerenciar as comunicações é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

Esse processo vai além da distribuição de informações relevantes e busca assegurar que as informações, comunicadas para as partes interessadas do projeto, sejam geradas de forma apropriada, assim como recebidas e compreendidas.

As técnicas e considerações para o gerenciamento eficaz das comunicações incluem, mas não se limitam a:

- **Modelos de emissor-receptor:** a incorporação de ciclos de feedback para fornecer oportunidades de interação/participação e remover barreiras de comunicação.
- **Escolha dos meios de comunicação:** situações específicas de quando comunicar por escrito ou oralmente, quando preparar um memorando informal ou um relatório formal e quando se comunicar presencialmente ou por e-mail.
- **Estilo de redação:** uso adequado da voz ativa ou passiva, boa estruturação das frases e escolha das palavras.
- **Técnicas de gerenciamento de reuniões:** preparação de uma agenda e administração de conflitos.
- **Técnicas de apresentação:** consciência do impacto da linguagem corporal e desenvolvimento de recursos visuais.
- **Técnicas de facilitação:** obtenção de consenso e superação de obstáculos.
- **Técnicas de escuta:** escutar ativamente (confirmar, esclarecer e confirmar o entendimento) e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão.

O principal benefício desse processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto.

5.3 Monitorar as comunicações

Monitorar as comunicações é o processo de acompanhar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

O principal benefício desse processo é a garantia de um ótimo fluxo de informações entre todos os participantes das comunicações a qualquer momento.

O impacto e as repercussões das comunicações do projeto devem ser cuidadosamente avaliados e controlados para assegurar que a mensagem correta seja entregue à audiência correta, no tempo certo.

Esse processo começa no início do projeto e é realizado periodicamente.

6. Encerramento do módulo

Volte à página inicial do curso e realize o Exercício Prático - Etapa 3.

Em caso de dúvida, contate o seu tutor.

Bibliografia

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** – Guia PMBOK. 6ª Edição. EUA: Project Management Institute, 2017.