

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO: GESTÃO DAS EXPECTATIVAS

Por Antonio Augusto Camargos, PMP

Gestão da Comunicação: gestão das expectativas

Segundo pesquisas divulgadas pelo PMI (*Project Management Institute*) até 90% do tempo do gerente de projetos é consumido na comunicação. Desta forma podemos concluir que a boa gestão da comunicação no gerenciamento de projetos é um fator crítico de sucesso e deve ser considerada no seu contexto mais amplo.

O que envolve a comunicação no desenvolvimento de um projeto?

Tudo começa pela análise dos envolvidos / intervenientes (*stakeholders*). Mapeando primeiramente quem são, quais são seus interesses, como se beneficiam ou se prejudicam, qual sua influência, qual seu poder (legítimo ou informal) gera-se uma matriz dos “*stakeholders*” do projeto (SAM – *Stakeholder Assesment Map*).

Em complementação a isto gera-se uma matriz dos relatórios / *reports* (SRM – *Stakeholder Report Matrix*) a serem elaborados ao longo do ciclo de vida do projeto (iniciação, planejamento, execução, controle e conclusão). Na matriz de relatórios tem-se a visão do formato, nível de detalhe, periodicidade e forma de distribuição.

O canal de comunicação a ser estabelecido com cada interveniente (*stakeholder*) é de vital importância e minimiza os tão conhecidos ruídos de comunicação e mal-entendidos. Hoje temos a tecnologia a nosso favor, seja através de e-mails, site do projeto na intranet ou internet, videoconferências, conference-call, conferência através da internet, etc.

É sempre bom lembrar que em assuntos críticos e políticos nenhuma tecnologia substitui uma reunião cara a cara. De qualquer forma, o que não se pode é deixar os principais interessados sem a visão do tripé básico de acompanhamento: “status”, progresso e previsão.

Gestão da Comunicação: gestão das expectativas

Pior do que renegociar prazos, custos e alteração de escopo é a surpresa em cima da hora, ou seja, a poucos dias de uma entrega o cliente ser informado de atrasos ou custos extras. Tal fato abala o relacionamento entre o gerente de projeto e o cliente diminuindo a credibilidade dos acordos.

Após então a análise do ambiente , desafios e mapeamento das questões possíveis (quem , como, qual, quando, onde, frequência, etc) tem-se a elaboração do plano de gerenciamento das comunicações que direcionará as ações e fluxo de informação durante a vida do projeto.

Um aspecto importante é conseguir documentar os fatos, ou seja, gerar uma memória do projeto que sirva de base de conhecimento (lições aprendidas) e seja útil aos futuros projetos.

É sempre necessário ao gerente de projetos garantir que todos tenham o mesmo entendimento das demandas e especificações. Em TI por exemplo a elaboração do protótipo do sistema minimiza muitos conflitos e ajuda a validar as especificações iniciais bem como materializar para o usuário o que realmente o sistema será. Minimizar os equívocos e maximizar a sintonia da equipe, cliente, patrocinador e áreas envolvidas deve ser sempre uma constante preocupação do gerente de projeto.

Enfim podemos entender a gestão das comunicações como a gestão das expectativas dos intervenientes chaves. Sempre conduziremos um projeto a partir de uma situação (“baseline”) aprovada e é em função desta que mediremos nossa performance, nosso sucesso. Comunicar, alinhar e replanejar quando necessário faz parte do processo de gerenciamento de projetos; igualmente necessário e importante é manter o fluxo das informações e expectativas atualizadas com a realidade.



Augusto Camargos é formado em Computação pela UFSCar, pós-graduado em Marketing pela ESPM e Certificado como PMP (Project Management Professional) pelo Project Management Institute (USA), atua como gerente de Projetos em TI, instrutor e palestrante em gerenciamento de projetos. É também o responsável pelo portal gestaopmi.com.br.