

JÉSSICA KARINE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM
PROJETOS**

Belo Horizonte

2015

JÉSSICA KARINE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM
PROJETOS**

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário UNA, para o curso de MBA em Gestão Estratégica de Projetos na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Luiz Cláudio de Faria Pimenta

Belo Horizonte

2015

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Resumo:

A comunicação é um processo universal de troca de relacionamento entre pessoas, que são chamadas de emissores e receptores. A falha no processo de comunicação é uma das principais causas de fracasso de um projeto. Grande parte do tempo do gerente de projetos é gasto nesta área de conhecimento do projeto, necessitando um melhor entendimento de como funciona esse processo, para que o mesmo consiga fazer o gerenciamento da comunicação de maneira eficiente. No presente trabalho é feita uma análise do gerenciamento da comunicação, verificando a importância da mesma entre as partes interessadas e estudando como minimizar os problemas da comunicação em projetos.

Palavras-chaves: Comunicação. Comunicação em projetos. Gerenciamento da comunicação.

1 Introdução:

1.1 Contextualização e Justificativa

Segundo o *PMI (Project Management Institute)* projeto é um esforço temporário empreendido para executar um produto ou serviço único. A gestão de projetos tem origem antiga, mas têm evoluído nos últimos anos, pois os projetos das civilizações antigas eram relacionados ao poder, a religião e a construção de grandes monumentos, não dando importância para custo e tempo gastos para executar as atividades, pois estes itens eram considerados de relevância secundária. Atualmente a ênfase é diferente, os projetos são rigidamente definidos, limitados por tempo, recursos e possuem objetivos específicos (KEELING, 2002) (PMBOK, 2013).

Quando uma empresa decide por implantar um projeto, ela espera atingir os objetivos do mesmo, com qualidade, prazo, custo compatível e escopo coerente com o solicitado. De acordo com Andrade e Potsch (2009) a dificuldade de

alinhamento das expectativas dos clientes em relação à realidade dos projetos é a principal causa de fracasso dos mesmos. A falta de eficiência na comunicação entre os *stakeholders* (partes interessadas) podem afetar todas as áreas de um projeto, principalmente as áreas denominadas de restrição tripla: escopo, tempo e custo (ANDRADE; POTSH, 2009).

A comunicação é um ato antigo, que nasceu nas sociedades primitivas a partir de ruídos e sinais, porque as pessoas sentiram a necessidade de trocar informações. Com o passar do tempo, os ruídos evoluíram para a fala, porém os indivíduos não conseguiam registrar as mensagens emitidas, pois eram transmitidas apenas via oral. Surgiu-se então os símbolos e desenhos, dando origem as primeiras formas escritas da comunicação, mas a mesma ganhou força a partir da prensa de Gutemberg, emanando-se também outros meios de comunicação, como o telefone de Graham Bel, patenteado em 1876 e o rádio, cujo os objetivos eram encurtar as distâncias, trazer agilidade e universalizar a comunicação (CHAVES, 2010).

As pessoas se comunicam para compreender as tarefas que precisam ser executadas, objetivando cumprir o que foi estabelecido no projeto, o que é fundamental para o bom gerenciamento do mesmo. De acordo a empresa *Gartner Group*, a falha na comunicação é responsável por 60% dos problemas ocorridos em um projeto, portanto faz-se necessário um estudo para compreender porque o gerenciamento da comunicação é importante para um projeto. É válido estudar também como minimizar os problemas da comunicação em projetos, pois esta pode ser a chave para o sucesso na entrega de um produto final ou serviço (ALVES, 2008) (OLIVEIRA, 2008) (CHAVES, 2010).

1.2 Problematização:

Por que a comunicação entre os *stakeholders* é um fator crítico que influencia no sucesso de um projeto? Como minimizar os problemas da comunicação nos projetos?

1.3 Objetivos:

1.3.1 **Objetivo Geral:** Analisar a importância do gerenciamento da comunicação em projetos.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Verificar a importância da comunicação entre os *stakeholders* em um projeto.
- Estudar como minimizar os problemas provenientes da comunicação nos projetos.

2 Metodologia:

O objetivo maior deste estudo foi responder às perguntas apresentadas na problematização, através da realização de uma pesquisa exploratória, buscando compreender os problemas de comunicação que ocorrem nos projetos. A natureza desta pesquisa foi considerada básica, pois estudou-se conceitos sobre projetos, comunicação e o processo que envolve estes dois importantes assuntos, gerando novos conhecimentos, porém sem a aplicação prática prevista. O problema foi abordado de forma qualitativa, onde foi feito estudo através de pesquisa bibliográfica sistemática, a fim de compreender a importância do gerenciamento da comunicação em projetos.

3 Referencial Teórico

3.1 O processo da comunicação

Segundo o *PMI* os projetos são divididos em 10 áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, aquisições, qualidade, recursos humanos, riscos, *stakeholders* e comunicação (PMBOK, 2013).

A palavra comunicação vem do Latim *Communicare*, que significa “colocar em comum”, compartilhar. A comunicação é um processo de troca de informações, com utilização de símbolos para a transmissão de ideias (KOLOTELO; CARVALHO, 2006).

Segundo Molena (2009), a comunicação é uma troca de relacionamentos, sendo necessário que o emissor queira se comunicar, transmitindo uma mensagem, e que o receptor queira receber a informação transmitida.

De acordo com Ramos (2003), a comunicação é um processo universal e para estabelecer relação entre as pessoas, ela tem função de informar, persuadir, educar, socializar e distrair. A função de informar tem como objetivo difundir o conhecimento; persuadir significa induzir alguém a aceitar algo, educar objetiva levar as questões sociais e culturais, de acordo com a experiência de cada um; socializar permite a interação e integração das pessoas e distrair está ligado à função de promover o lazer.

A comunicação tem significado específico quando se trata de gerenciamento de projetos, sendo restrita aos processos requeridos para garantir a coleta, a distribuição, o acesso e a disseminação das informações de projeto, de forma apropriada ao atingimento dos objetivos (BRAGA; PASSOS, 2006).

A comunicação pode ser verbal, que é dada de forma oral ou escrita; pode ser não verbal, quando é usado a linguagem corporal; e pode ser paralinguística, quando são usados sons, sinais, símbolos e tons de voz, revelando se o emissor se encontra triste, alegre, nervoso, cansado, etc. De acordo com Kloter (2000) para que ocorra o processo de comunicação eficiente, são necessários dois elementos envolvidos na comunicação: o emissor e o receptor, e duas ferramentas: a mensagem e o canal (KLOTTER, 2000) (HUGO, 2010).

O emissor é o componente que emite a mensagem, a fonte, o responsável pela informação, a pessoa que detém o conhecimento e sabe o significado pretendido dessa mensagem, portanto deve codificá-la para que a mesma seja transmitida de forma correta, pois a sua comunicação só será considerada eficaz quando receber a resposta desejada do receptor. A mensagem é o assunto da comunicação, é a forma perceptível, resultante do processo de codificação, que transforma a informação por ocasião da troca entre emissor e receptor (NETO, 1998) (CHAVES, 2010).

O Canal é fruto da articulação do objetivo que se quer alcançar, o tipo de público que se pretende atingir e o contexto disponível para se comunicar. É o meio como os emissores enviam a mensagem, ou seja, e-mail, televisão, telefone, rádio móvel, fax, teleconferências, conversas pessoais e etc. É importante considerar também a possibilidade da elaboração de um mix adequado de meios, cujo objetivo é possibilitar que cada tipo de público seja alcançado de forma mais adequada e também que os mesmos indivíduos sejam atingidos em momentos e maneiras diferentes, o que reforçará a relevância da mensagem e a sua capacidade de ser compreendida (NETO, 1998) (RICKLI; FERNANDES, 2005).

O receptor é aquele que recebe a informação emitida. Da mesma forma como fazem empresas especializadas em comunicação (jornais, televisão, agências de publicidade) é preciso definir, caracterizar e compreender quem será o público alvo (receptor), verificando as expectativas que os mesmos têm com relação à comunicação, os meios que utilizam, onde ele atua e qual o poder de impacto que a comunicação pode trazê-lo. É de responsabilidade do receptor deixar explícito que a informação recebida foi devidamente compreendida (RICKLI; FERNANDES, 2005) (VARGAS, 2009).

O processo pelo qual o receptor transforma a mensagem percebida em informação é chamado decodificação, ou seja, é a interpretação da mensagem. A resposta dada a este processo é a reação do receptor à mensagem recebida,

conhecido como *feedback*. O esquema demonstrado na figura 1 ilustra o processo de comunicação (NETO, 1998).

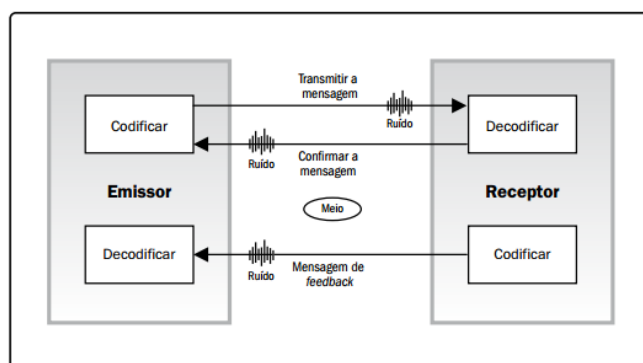


Figura 1 - Processo básico de comunicação
Fonte: PMBOK, 2013, p.294

Os ruídos visualizados na figura 1 estão em todo o sistema e são perturbações que provocam a perda de quantidade, qualidade e eficiência na comunicação. Este é um grande problema da comunicação e segundo o modelo cibernético os ruídos estão divididos em quatro tipos: técnicos – ocorrem devido aos defeitos do meio de transmissão; semânticos – aqueles que acontecem por causa da má distribuição dos sentidos à mensagem; atitudes – os que ocorrem devido ao comportamento dos envolvidos na comunicação; e os organizacionais, que são aqueles devido a problemas na rede de comunicações. (NETO, 1998; apud SCHULER, 1996).

Além dos ruídos, existem outras barreiras de comunicação, que dificultam o correto entendimento da mensagem, podendo ser barreiras comportamentais, do conhecimento, técnicas ou organizacionais. As barreiras comportamentais são aquelas voltadas ao desinteresse, ansiedade, atitudes preconceituosas do *stakeholder* envolvido no processo. As barreiras do conhecimento refere-se ao despreparo com o uso da linguagem, a falta do conhecimento do assunto e o uso de equipamentos e tecnologias não dominados pelo emissor ou receptor. Já as barreiras técnicas e organizacionais estão voltadas às estruturas inflexíveis e burocráticas, além do uso de equipamentos antigos, com baixa qualidade de transmissão (CHAVES, 2010).

Para que o processo de comunicação seja completo é preciso que haja *feedback*, pois a comunicação é um processo cíclico, no qual o *feedback* é o elemento final e retroalimenta o fluxo geral, melhorando-o, modulando-o e certificando que houve comunicação de fato, pois os receptores quando recebem uma mensagem se manifestam, sejam através da mudança de comportamento, emitindo opiniões ou questionando a mensagem recebida. Na prática, os emissores devem estar preparados para ouvir os receptores, permitindo-se refletir sobre os diferentes pontos de vistas e muitas das vezes, revisar pontos da mensagem inicial. Sem *feedback*, o emissor não sabe se a sua mensagem foi recebida e compreendida (RICKLI; FERNANDES, 2005).

3.2 A comunicação nos projetos

A comunicação nos projetos é a principal “alavanca” para alcançar o sucesso do mesmo, pois ela enlaça os indivíduos entre si na sua relação com o trabalho, possibilitando o movimento, o fluxo, a organização entre as partes envolvidas do projeto. Ela é responsável pela qualidade dos relacionamentos, os níveis de satisfação entre os envolvidos, é o veículo fundamental para resolver os problemas de um projeto. A omissão ou a falta de atenção à necessidade de comunicação é a raiz de muitos conflitos e o planejamento correto da mesma pode ser base para uma boa rede de negócios (KEELING, 2002) (RICKLI, FERNANDES, 2005).

Nas organizações, normalmente a interpretação sobre a qualidade da comunicação é distinta quando é analisada pelos funcionários, que reclamam sobre a mesma. Já quando é observada pela alta administração, a comunicação é considerada como boa, pois na maioria das vezes os gerentes são sufocados com tantas informações provenientes de reuniões de todas as áreas do negócio. A maioria deles prefere comunicar de forma verbal e informalmente, pois mesmo essa prática sendo menos enfatizada no gerenciamento de projetos, seu uso pode ser de extrema importância para o sucesso de um trabalho (KERZNER, 2006) (CHAVES, 2010).

O processo de comunicação depende decisivamente da contribuição do gerente de projetos, pois o mesmo precisa ter empatia e uma comunicação clara e efetiva para que o que foi planejado seja executado, assegurando que os objetivos estratégicos estejam alinhados, e conseqüentemente, que o projeto seja um sucesso (KOLOTELO; CARVALLHO, 2006).

Muitos projetos exigem que a equipe trabalhe sobre pressão, em locais isolados, longe da família ou em condições perigosas, o que acaba gerando stress, que é uma das causas de ruptura na comunicação. O diálogo e o contato pessoal do gerente de projetos com a equipe são relevantes para a motivação e o desenvolvimento dos profissionais envolvidos no projeto. São habilidades importantes de um líder: ouvir os outros com percepção, assegurar uma boa comunicação do grupo e demonstrar atenção a comunicação não-verbal (KEELING, 2002 apud ADAIR, 1988).

Segundo KENZER (2006), os gerentes de projetos consideram que utilizam cerca de 90% do tempo em comunicação interna com a sua equipe. Nas organizações orientadas por projetos, eles gastam grande parte do tempo com a comunicação externa, com clientes e departamentos governamentais. Os canais de comunicação utilizados pelos gerentes de projetos estão mostrados na figura 2.

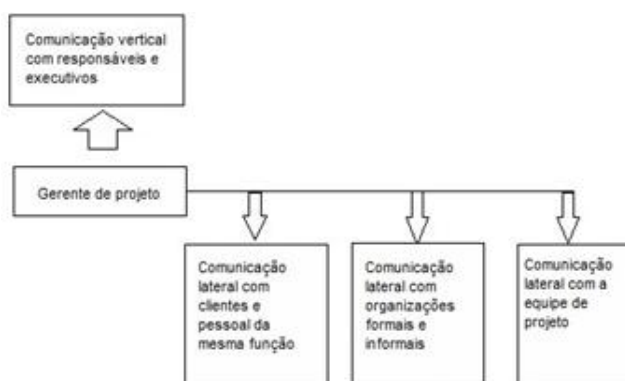


Figura 2 - Canais internos e externos de comunicação em gestão de projetos
Fonte: Adaptação de Kerzner, 2006, p.457

As metodologias de gestão de projetos eficientes promovem a comunicação vertical e lateral. Conforme mostrado no fluxograma acima, a comunicação do gerente de projetos com os responsáveis e executivos é ascendente (vertical), ou seja, do subordinado para o seu superior. Este tipo de comunicação envolve relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais, que objetivam auxiliar nas tomadas de decisões (KERZNER, 2006).

Já a comunicação dos gerentes de projetos com cliente, pessoas da mesma função, organizações (formais e informais) e com a equipe de projetos é lateral, ou seja, a comunicação ocorre no mesmo nível, ou entre quaisquer pessoas de hierarquias equivalentes dentro de uma organização. Este tipo de comunicação é utilizado para trocar informações, coordenar problemas, dar conselhos e *feedback* (KERZNER, 2006).

Grande parte das falhas na comunicação ocorre porque não é feito um planejamento, determinando a necessidade da informação e quem é parte interessada para receber a mensagem. O planejamento da comunicação compreende: identificar os *stakeholders*, ou seja, é necessário determinar todos os envolvidos, o papel desempenhado pelo mesmo, a influência e os impactos que estes podem causar ao projeto; identificar as informações desejadas – definir as áreas de interesse, os meios e a frequência das informações; estabelecer as formas de registro – definir os formatos e determinar os responsáveis pelo registro das informações necessárias para o desenvolvimento do projeto (MONTEIRO; ALENCAR, 2007).

3.3 O gerenciamento da comunicação em projetos

O gerenciamento da comunicação é utilizado com o objetivo de definir, realizar, monitorar e controlar o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida de um projeto. Segundo o *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* o processo de gerenciamento da comunicação é dividido em: planejar o gerenciamento da

comunicação, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações (PMBOK, 2013).

Para planejar o gerenciamento da comunicação é necessário o plano de gerenciamento do projeto, pois o mesmo fornece informações de como o projeto será executado, monitorado e encerrado. É preciso também identificar os *stakeholders*, que são todas as pessoas envolvidas no projeto e aquelas que podem ser afetadas por ele. Todas as partes interessadas precisam de informações sobre o trabalho realizado, porém estas informações não serão efetuadas com a mesma riqueza de detalhes e com a mesma frequência para todos os envolvidos. Na figura 3 é possível observar os grupos típicos de interessados no projeto (KEELING, 2002).

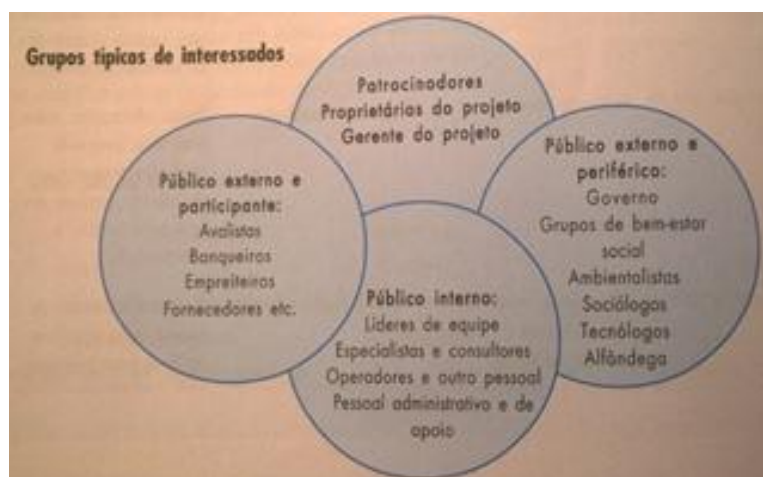


Figura 3 - *Stakeholders* típicos de um projeto
Fonte: Keeling, 2002, p.242

O gerente de projetos ao fazer o plano de comunicações, precisa saber quem são estas pessoas, seus departamentos, funções e relacionamentos, assim como a contribuição que cada um pode trazer para o projeto. Falhas na identificação ou no grau de importância dado às partes interessadas podem trazer consequências dramáticas ao projeto, por isto é importante entender a cultura e os desejos de todos os níveis de interessados, sejam pobres, ricos, patrocinadores, organizadores, grupos externos, representantes do governo ou funcionários do projeto. Para entendê-los é fundamental uma análise do comportamento de cada indivíduo, considerando os pontos positivos e negativos que estas pessoas

podem trazer para o trabalho, pois estes pontos podem afetar o comportamento dos mesmos no projeto. A partir desta análise pode-se planejar a comunicação para cada indivíduo, permitindo atingir uma condição mais favorável para o projeto (KELLING, 2002) (CHAVES, 2010).

Para planejar a comunicação é necessário considerar também os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. O primeiro é importante, pois a estrutura da organização tem um efeito relevante nos requisitos da comunicação do projeto e o segundo é necessário para fornecer uma visão melhor das decisões tomadas com relação à comunicação, através de lições aprendidas e informações históricas (PMBOK, 2013).

As ferramentas utilizadas no planejamento da comunicação são: análise de requisitos das informações, que indica o que as partes interessadas precisam saber para o funcionamento do projeto; tecnologias de comunicações, que são determinadas a partir da urgência das informações, da disponibilidade da tecnologia, da facilidade de uso, do ambiente do projeto e da sensibilidade e confidencialidade das informações; modelos, que são usados para facilitar as comunicações; métodos de comunicação, que são utilizados para compartilhar estas informações com as partes interessadas do projeto; e reuniões, onde são discutidas as maneiras mais adequadas de utilizar e comunicar as informações do projeto. (CHAVES, 2010) (PMBOK, 2013).

Segundo o *PMBOK*, as saídas do processo de planejamento das comunicações são: o plano de gerenciamento das comunicações, que descreve como as comunicações serão planejadas, executadas e controladas, além de incluir modelos para os tipos de reuniões previstos durante o projeto; e atualizações nos documentos de projeto (PMBOK, 2013).

O plano de gerenciamento da comunicação deve estar incluso no plano de gerenciamento de projetos, contendo no mínimo os grupos de interessados, a mensagem customizada, o método utilizado para a transmissão de cada

mensagem, a pessoa responsável e a frequência da comunicação (CHAVES, 2010).

A execução do gerenciamento da comunicação ocorre durante toda a execução do projeto, utilizando as ações previstas no plano da comunicação. É neste momento que se coloca as informações necessárias à disposição dos *stakeholders*. Nesta fase do ciclo de vida do projeto ocorrem os maiores problemas da comunicação, por isso deve-se tomar cuidado em disponibilizar as informações no momento certo, com a ferramenta adequada e para as pessoas certas. De acordo com o PMBOK (2013), as entradas desse processo são: plano de gerenciamento da comunicação, relatórios de desempenho do trabalho, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais (CHAVES, 2010) (PMBOK, 2013).

As ferramentas e técnicas utilizadas para gerenciar a comunicação são: a escolha do modelo e do método da comunicação ideal para o projeto, o sistema de gerenciamento das informações, relatórios de desempenhos e a escolha da tecnologia da comunicação. Podem-se usar várias ferramentas tecnológicas para a execução da comunicação, tais como *MS-Office*, *Open-office*, ferramentas GED (gerenciamento eletrônico de documentos), ferramentas da web, intranet, internet, vídeo e teleconferência e a comunicação *face a face* (CHAVES, 2010) (PMBOK, 2013).

A comunicação *face a face* merece destaque, pois apenas 7% da comunicação são transmitidos por palavras, o restante vem de gestos, entonações e mensagens não verbais. Normalmente a comunicação *face a face* com as partes interessadas ocorrem nas apresentações e reuniões do projeto, que visa, por meio da troca de opiniões, solucionar problemas, apresentar ideias, integrar pessoas e definir novas metodologias. As reuniões mais importantes que ocorrem durante o ciclo de vida de um projeto são: Reuniões de partida (*kick-off meeting*), de acompanhamento (*follow-up meeting*), de lições aprendidas, de solicitação de mudanças e de encerramento do projeto (CHAVES, 2010).

As saídas do gerenciamento da comunicação são: as comunicações propriamente ditas, atualizações no plano de gerenciamento de projetos, nos documentos do projeto e nos ativos dos processos organizacionais (PMBOK, 2013).

Segundo o *PMBOK* as entradas do processo de controle da comunicação são: plano de gerenciamento do projeto, comunicações do projeto, registro das questões, dados de desempenho do trabalho e ativos de processos organizacionais. As ferramentas utilizadas são: sistema de gerenciamento das informações, opiniões especializadas e reuniões. As saídas deste processo são: informações sobre o desempenho do trabalho, solicitações de mudanças, atualizações nos documentos do projeto e atualizações nos ativos de processos organizacionais (PMBOK, 2013).

O controle de gerenciamento da comunicação está intimamente ligado ao controle do projeto, pois para manter o projeto dentro da programação do escopo, custo, prazo e qualidade, o gerente de projetos precisa ter as informações para fazer as avaliações necessárias e se alguns dos parâmetros citados ultrapassarem os limites, o gerente de projetos é alertado para agir, seja limitando o custo, alocando recursos ou outras ações necessárias ao sucesso do projeto (KEELING, 2002).

4 Análise de dados

Os autores que escreveram sobre a comunicação em projetos reconhecem a importância do processo da comunicação e do ciclo que a mesma deve percorrer para ser considerada eficiente. Eles concordam com a delimitação do tema proposto, pois a comunicação é a principal causa de fracasso de um projeto e para minimizar os problemas decorrentes deste processo são sugeridas, por grande parte destes autores, as boas práticas propostas pelo guia PMBOK.

Como é destacado pelo PMBOK (2013) e por Chagas (2010), para o gerenciamento da comunicação em projetos são utilizadas poucas técnicas, porém estas exigem muitos cuidados em seu desenvolvimento, e somente por meio do uso contínuo destas técnicas é que os gerentes e a equipe de projetos poderão desenvolver as habilidades necessárias para uma comunicação eficiente.

5 Considerações finais:

A comunicação é um fator crítico que influencia na construção de relacionamento entre as pessoas, pois cada parte interessada possui uma cultura, um desejo, uma necessidade, por isso é importante entender as expectativas de cada indivíduo, bem como os aspectos comportamentais dos mesmos, a fim de identificar os efeitos positivos ou negativos que estas pessoas podem trazer para o projeto, e a melhor forma de realizar essa identificação é através de uma comunicação clara, registrando todos os detalhes relativos a esta avaliação para que em outras comunicações durante o projeto, o emissor conheça um pouco mais sobre o receptor das informações, criando relacionamento entre as partes envolvidas no projeto.

A comunicação eficiente entre os *stakeholders* é uma das vertentes responsáveis pelo sucesso de um projeto, pois através da mesma os gerentes de projetos visualizam as expectativas de cada parte interessada, permitindo desenvolver estratégias para o engajamento dos envolvidos em todo o ciclo de vida do projeto. Mas para que isto ocorra de maneira correta e eficiente é necessário a identificação destas pessoas, determinando quais informações elas devem receber e em qual frequência, uma vez que o nível da comunicação não é o mesmo para todos no projeto.

O gerenciamento da comunicação é importante para o sucesso de um projeto, visto que através dele é possível assegurar que as informações serão feitas de forma adequada e no tempo certo, pois os gerentes de projetos precisam ter a

informação necessária na hora certa, a fim de tomar as melhores decisões para o projeto.

Através deste gerenciamento, juntamente com o entendimento e a utilização adequada do processo de comunicação, com a utilização de canais adequados para cada tipo de informação, a aceitação da necessidade do processo de *feedback*, responsabilizando emissor e receptor pela qualidade das informações, é possível minimizar os problemas provenientes da comunicação nos projetos.

6 Referências Bibliográficas:

- [1] ALVES, P.M. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**: Estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico. Monografia do curso de engenharia de produção da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2008. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008_3_Plinio.pdf>. Acesso em: 20/09/2015
- [2] ANDRADE, A; POTSCH, F. **Comunicação em Projetos**: Como superar a visão mecanicista. Artigo Núcleo de Pesquisa, Rio de Janeiro. 2009. Disponível em <http://maintrends.com.br/arquivos/reinventar_comunicacao.pdf>. Acesso em: 07/09/2015
- [3] BRAGA, M.M ; PASSOS, F.U. **A comunicação em projetos de sistema de informação**: diagnóstico de práticas de uma empresa da Bahia. Revista de gestão e planejamento, Salvador, v.1, nº 13, pg.22-31. 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27723/a-comunicacao-em-projetos-de-sistemas-de-informacao--diagnostico-de-praticas-em-empresa-da-bahia>>. Acesso: 20/09/2015.
- [4] CHAVES, L.E et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro, editora FGV, 2010.
- [5] HUGO, M.V.S. **Gerenciamento da comunicação de projetos de obras de construção civil com base nas práticas do PMBOK/PMI**, 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/7904/5589>> Acesso: 06/10/2015
- [6] KEELING, R.. **Gestão de Projetos**: Uma abordagem global. São Paulo. Saraiva, 2002. Pg.1-4; 229-257
- [7] KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. – 2º edição – Porto Alegre: Bookman, 2006. Pg. 456-459
- [8] KOLOTELO, J.L.G; CARVALHO, H.G. **O papel da comunicação na gestão de projetos**: um estudo de caso em empresa paraestatal. In: XIII SIMPEP – Baurú, SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/864.pdf>. Acesso em: 13/10/2015

- [9] KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [10] MOLENA, A. **A comunicação na gestão de projetos**. Revista eletrônica "Prodan Tecnologia – 3ª Edição, ano 2, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.prodam.sp.gov.br/revista/pdfs/ed_03_art03.pdf> Acesso: 12/09/2015
- [11] MONTEIRO, A.; ALENCAR, L.H. **Análise dos problemas da comunicação em projetos de desenvolvimento de software**. XXVIII encontro nacional de engenharia de produção (ENEGEP). Foz do Iguaçu, PR. 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_TR570426_9840.pdf> Acesso: 15/11/2015
- [12] NETO, H.F.M. **A comunicação organizacional no processo de desenvolvimento de novos produtos**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 1998. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1413/000123627.pdf?sequence=1>> Acesso: 10/10/2015.
- [13] OLIVEIRA, C. S. **Gerenciamento de Projetos**. Belo Horizonte, Instituto de Educação Tecnológico, 2008.
- [14] PMI (*Project Management Institute*). **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5. Edição, Editora Saraiva. 2013. Pg.287-308
- [15] RAMOS, C.L. **Barreiras e estímulos da comunicação interpessoal nas organizações**. Monografia apresentada ao curso de psicologia do Uniceub. Brasília. Junho,2003. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2843/2/9907500.pdf>>. Acesso em: 11/11/2015
- [16] RICKLI, A; FERNANDES, M. A. **Gestão da estratégia**: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Pg. 95-125
- [17] VARGAS, R.V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª Edição- Rio de Janeiro: Brasport, 2009. Pg. 82-87.