



Proposta de Gerenciamento de Projetos e a Importância da Comunicação

 BRUM, Stéphan¹; MENDES, Priscila²
¹ Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

² Pós-graduanda em Direito Internacional – CEDIN, Belo Horizonte

Informações do Artigo

Histórico:
Recebimento: 05 Jul 2019
Revisão: 09 Jul 2019
Aprovação: 06 Ago 2019
Palavras-chave:
Gerenciamento de Projetos em
Microempresas;
Comunicação Interna;
Comunicação Externa

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância da comunicação em pequenas empresas e nos projetos de gerenciamentos, através de uma proposta de trabalho. A Metodologia trabalhada faz o uso de uma revisão bibliográfica acerca do gerenciamento de projetos e da comunicação, e utiliza de uma empresa em processo de contratação de um gestor de projetos para resolver a problemática da comunicação interna e externa da empresa. O estudo apresenta as dificuldades causadas pela falha de comunicação tanto no âmbito interno da empresa, quanto no externo, e conclui que esses são pontos cruciais para a saúde da empresa. Para elucidar a proposta, foi utilizada como pano de fundo a GZ Contabilidade, uma microempresa de Belo Horizonte que apresenta essas dificuldades.

1. Introdução

De acordo com a *Global Entrepreneurship Monitor* [1], 43, 5% da população ativa brasileira possui o sonho de ter o próprio negócio e cerca de 30, 2% são indivíduos adultos empreendedores iniciais ou estabelecidos. Os dados dessa pesquisa informavam que 30% da população brasileira, entre 18 e 64 anos, está envolvida com a criação ou administração de algum tipo de negócio, demonstrando assim a importância econômica e social que esses agentes possuem.

Todavia, para a que essas empresas gerem resultados satisfatórios, é necessário que elas busquem estabelecer metas e objetivos, e diversas vezes, essas empresas falham no

cumprimento desses objetivos devido à falta de um projeto elaborado e por sua vez a ineficácia da comunicação entre o gestor, seus funcionários e seus clientes. Dessa forma, é necessário que uma empresa tenha em mente que o gerenciamento de projetos pode gerar especificações que possam adequar os seus esforços para alcançar resultados positivos, visto que uma gestão projetada possui mais controle das informações necessárias para o desenvolvimento de ações.

O papel da comunicação é fundamental para o sucesso do projeto. Ao iniciar um projeto, os membros da equipe precisam colaborar, compartilhar, coligir e integrar informações e conhecimentos para a realização dos objetivos propostos. Assim, é

vital entender o papel da comunicação. A comunicação, em uma definição simplória, possui três componentes: o transmissor/emissor, um canal de transmissão/meio e um receptor, podendo ter um quarto componente, o meio de comunicação escolhido que é o código que transmite a mensagem. Assim, a mensagem flui do remetente, é codificada por meio do canal de transmissão, por uma forma verbal ou não verbal, onde o receptor decodifica a mensagem. Todos esses componentes funcionando garantem a eficácia da comunicação e evita desentendimentos. A comunicação em gerenciamento de projetos para que obtenha sucesso, depende da capacidade do remetente de falar, escrever, argumentar e ouvir com competência [2]

O presente artigo tem como objetivo analisar a aplicabilidade do gerenciamento de projetos em uma microempresa, a GZ Contabilidade, atentando-se para a problemática da comunicação nessa empresa. Dessa forma, o desenvolvimento desse trabalho apresenta as vantagens de uma empresa em fazer um gerenciamento de projetos, a importância do gerenciamento da comunicação e, por fim, apresenta uma proposta para a GZ Contabilidade.

2. O Gerenciamento de Projetos

O *Project Management Institute* – PMI [3] define projeto como um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, que são destinadas para a produção de produto ou serviço. Os projetos são eventos únicos que visam a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o intuito de satisfazer os requisitos daqueles que necessitam do gerenciamento de projetos para alcançar seus resultados [4].

O planejamento de projeto possui processos que envolvem o cumprimento do cronograma, orçamentário e, principalmente, a satisfação dos interessados. Para Gray e Larson [5], os projetos possuem a função de

organizar as atividades que estão fora dos limites operacionais da empresa, ou seja, a rotina, são ações que definem o planejamento estratégico da empresa. Assim, a função do gerenciamento de projetos é fornecer à empresa uma trajetória de mudança até o encerramento do projeto, disponibilizando a ela algo que ela não tem, mas que objetiva ter Megginson e Scott [6] acreditam que o planejamento é uma ferramenta fundamental para que um empreendimento obtenha sucesso, para eles um planejamento bem organizado serve para guiar as empresas e seus gestores de projetos a motivar e direcionar os seus funcionários, além de que pode tornar o ambiente mais atrativo para os clientes, investidores e futuros funcionários.

O surgimento de um projeto pode surgir, de acordo com Young [7], através de ideias que nascem da atividade de aprimoramento, ou seja, do crescimento incremental, ou através de inovações que impulsionam as mudanças, ou seja, o crescimento gerado a partir de uma grande mudança. Assim, o monitoramento ambiental é fundamental na elaboração de projetos, pois a empresa não é um ente isolado, e por isso apesar de acompanhar os dados internos de seus desenvolvimentos, é necessário reconhecer que esses números não demonstram alterações futuras da empresa. Assim, o gerenciamento de projetos faz com que a empresa amplie seu foco para que possa incluir as perspectivas do macroambiente. Ou seja, a adaptação e a interação com as mudanças dos ambientes são cruciais para que ela sobreviva as mudanças. Marcial e Grumbach [8] destacam duas fontes de colher informações: a formal, por meio de informação registrada, como livros, revistas, etc., e informais, não registradas, como concorrentes e clientes.

Os processos de um projeto são divididos em etapas, sendo elas a de iniciação, de planejamento, controle, execução e encerramento. Folz [9] caracteriza essas fases da seguinte maneira:

- Iniciação - é a conceitualização do objetivo, da escolha do coordenador e da reunião para a abertura do projeto.
- Planejamento - define as atividades, os prazos, as interdependências, a qualidade a análise de riscos e a definição dos custos.
- Execução - a concretização dos planos.
- Controle - Averiguação do desenrolar das atividades, observando os parâmetros de custo, qualidade e prazo. Essa fase tem como objetivo verificar se os combinados na fase de planejamento estão adequados. Essa fase os gestores podem fazer revisões.
- Encerramento - é a finalização formal do projeto. Serve para que finalizar e arquivar toda a documentação do projeto e permite que em reuniões futuras os gestores possam discutir os avanços que aquele projeto proporcionou.

Esses processos são interativos e não podem ser tratados como processos únicos, que não possam se repetir. Em oposto, é vital para a saúde da empresa que esses projetos sejam revisados ao longo do seu desenvolvimento [10]. Para Gray e Larsson [5], enfatizam que um bom sistema de gerenciamento necessita de uma estrutura para a implementação do projeto, que possa equilibrar as atividades do projeto na empresa.

De acordo com Kerzner [11], é fundamental que as empresas tenham em mente a importância da gestão de projetos, para que ela tenha competência organizacional e que o trabalho do gestor do projeto possa obter sucesso. O autor também ressalta que deve existir uma distinção entre o sucesso do projeto e o sucesso da organização, entre o plano estratégico do projeto e o plano estratégico da empresa, pois não se deve confundir o gerenciamento de projetos com a rotina da empresa.

Para Folz [9], a elaboração de um projeto se dá quando uma empresa tem um tema como objetivo. Com isso, é necessário a definição de um coordenador, que irá refinar o objetivo e planejar as ações, as pessoas envolvidas, os recursos financeiros, os equipamentos e o início da operação. Quando essas ações estiverem em andamento, considera que o projeto está encerrado e que ele foi incorporado à rotina produtiva da empresa.

2.1 O Gerenciamento da comunicação

A origem da palavra comunicação, origina-se da palavra latina *communis*, que significa comum. A nossa comunicação significa que estamos buscando estabelecer uma “comunhão” com alguém. Ou seja, estamos compartilhando informações, ideias ou atitudes com outras pessoas, e isso, no gerenciamento de projetos é fundamental. Para Rego [12] a “comunicação é o ato de comunicar-se, emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionados”, e ainda, “é a transmissão de uma mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum”. Dessa forma, a comunicação funciona é entendida como um aparelho circulatório que busca facilitar a resolução dos problemas das organizações e aproveitar as oportunidades apresentadas por ela.

De acordo com Simões [13], a comunicação é o fator que facilita as relações de trabalho e, assim, influência no desempenho do colaborador ou da equipe. Para o autor, nas atividades humanas, na maior parte, onde a interdependência é regra, a responsabilidade diante o outro demonstrar ser uma característica da atividade organizacional, e da tomada de decisão, a qual compelem aos indivíduos a agir de acordo com as regras e as expectativas e buscar antecipar justificativas para aqueles comportamentos que saem do padrão.

Para Vaz Serra [14], deve-se considerar que cada indivíduo tem o seu próprio comportamento, seja ele verbal ou não verbal,

que influência nas relações com os outros, e esse comportamento respalda na satisfação no ambiente de trabalho e no cumprimento dos objetivos da organização, o autor afirma que “as boas relações interpessoais dentro de uma empresa, determinam a saúde e o bem-estar do indivíduo e a sua capacidade no ambiente de trabalho”. Essa afirmação compreende que a falha de comunicação entre os colaboradores de uma empresa pode ser desgastante e gerar insatisfação no emprego e, por conseguinte, causar perdas à empresa. Chiavenato [15] corrobora que a boa comunicação organizacional facilita a execução dos trabalhos e a superar as dificuldades e os obstáculos no percurso. A base dessas relações se forma através do conjunto de capacidades e das competências diversas dos colaboradores, que contribuem para uma boa comunicação organizacional e faz com que os colaboradores sigam as regras com mais facilidades e naturalidade, e assim, se sintam mais motivado para solucionar os problemas. Ou seja, Chiavenato [15] expressa que nenhuma empresa pode funcionar se não tiver o comprometimento de seus colaboradores.

Filipe [16] aponta que a comunicação possuiu quatro funções determinantes para uma empresa: controle, motivação, expressão emocional e informação. O controle está relacionado ao comportamento das pessoas em diversas maneiras e é o que determina quem comunica primeiro sobre uma informação ou acontecimento. A motivação é utilizada como uma ferramenta de facilitação para esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, apontando os problemas e como eles podem ser melhorados. A expressão emocional, é o uso da comunicação para que os colaboradores expressem suas satisfações e frustrações com a empresa. Por fim, a informação, visa facilitar as tomadas de decisões, proporcionando aos colaboradores e aos gestores as informações necessárias a eles.

Para Cunha [17], a comunicação é a capacidade de escutar e compreender as

visões do outro sobre a maneira que este vai buscar alcançar o seus resultados, pois deve-se atentar-se que todos os indivíduos são diferentes, e é necessário que haja uma sensibilidade ao modo de tratamento das diferenças dos colaboradores e de suas individualidades. Dessa maneira, a comunicação é uma ferramenta vital para a performance da empresa, e por isso a importância de investir no gerenciamento de comunicação, visto que essa ferramenta facilita a gestão organizacional e evita que informações sejam distorcidas, pois, uma comunicação difusa e pouco assertiva pode levar à conflitos.

A falha de comunicação é um dos principais problemas de uma empresa quando se trata de gerenciamento de projetos. O desentendimento de informações acerca do que a empresa espera do gestor e o que o gestor do projeto pode fazer, pode acarretar um planejamento inconsistente a respeito a quem tem responsabilidade por determinada ação. A comunicação adequada é fundamental para definir os passos do projeto, estabelecer quem são os responsáveis por aquela função, de que forma será realizada, qual o prazo e qual o resultado esperado. Através da comunicação, o gestor do projeto consegue colher informações vitais para a realização do planejamento, além de estabelecer vínculos com as pessoas que fazem parte do projeto e essas podem contribuir na elaboração de ideias e disseminar informações que vão contribuir para o sucesso do projeto.

De acordo com o PMI [3]

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas [3].

A elaboração de um bom projeto, requer uma comunicação alinhada, clara, coerente e concisa para que as partes interessadas e a equipe do projeto estejam em harmonia. Alguns fatores contribuem para a o processo de comunicação.

De acordo com o PMI [3], os projetos de comunicação são divididos em categorias, sendo elas: a interna, que faz a comunicação entre as partes do projeto, a externa, que a comunicação está voltada para o público (clientes), vertical que diz respeito aos níveis hierárquicos da empresa, horizontal que é sobre a relação entre os funcionários. A oficial que está relacionada a produção de boletins, informativos e relatórios e as não oficiais que são informações confidenciais. A formal envolve relatórios e memorandos e a informal pode ser por e-mail ou conversas paralelas. E as comunicações escrita, oral, verbal ou não verbal que estão relacionadas as inflexões da voz e a linguagem corporal [2].

De acordo com Jacob [18], a execução de um plano de comunicação satisfatório possui fatores relevantes, tais como a administração da informação, o conteúdo da informação, a habilidade de comunicação, a precisão da informação e a expectativa das partes interessadas. Jacob [18] acredita que a administração da informação é função de um gerente, e que em um plano de comunicação deve ficar claro a maneira na qual a informação será produzida e distribuída. O conteúdo da informação deve ser feito após a identificação dos relatórios, salvaguardando em detalhes os dados e as informações para a parte interessada. A habilidade de comunicação é fundamental para que as informações sejam compreendidas de forma clara durante o projeto. E a precisão da informação demonstra a segurança que a informação gera e contribui para a motivação para o sucesso do projeto. As expectativas das partes interessadas devem estar alinhadas para minimizar o risco de desinformação, frustração de a falta de sucesso do projeto [18]

Em adição, Rajkumar [19] elabora uma série de etapas para um bom processo de

comunicação. Para o autor, um processo de comunicação possuiu um remetente e um destinatário. O remetente tem a função de elaborar a mensagem para se comunicar. A sua função é criar o conteúdo com algum objetivo em mente. A função do receptor está entre, aceitar, revisar ou rejeitar a mensagem, dependendo do grau de relação entre o remetente e o destinatário [19].

O conteúdo da mensagem tem a função de influenciar a receptividade do receptor. E este pode escolher em aceitar ou não esse meio, como também pode utilizar de outra forma para continuar o processo de comunicação. A mensagem pode ter diversas formas rígidas ou flexíveis. Mensagens em formatos rígidos são geralmente impressas em papel e as flexíveis por meio eletrônico. Seja qual o formato escolhido para a mensagem, ela tem a função de começar a comunicação e estimular o relacionamento entre as partes [19]

Outro fator que deve ser evitado na comunicação é a inclusão de crenças, valores e impacto emocional em uma mensagem. Mensagens com esses aspectos podem afetar a receptividade do destinatário. O Contexto também influencia a mensagem, e esse contexto está relacionado com o tempo, o espaço e a estrutura. Para Rajkumar [19], o tempo pode ser algum dia da semana, o espaço pode ser a localização e a estrutura pode ser a rede organizacional do projeto. Esses fatores são fundamentais para entender quais são as influências e as interações que estão envolvidas na comunicação entre as partes [19].

Dow e Taylor [20] partem do princípio que o gerenciamento das comunicações em um projeto deve ser dividida em duas análises: uma interna e outra externa. Para os autores, no âmbito da comunicação interna existem diversos métodos que podem ser utilizados, tais como:

- A comunicação oral – em formas de reuniões, grupos de discussão, palestras,

entrevistas, conversas por telefone e conversas frente a frente.

- A comunicação escrita – uso de cartas, jornais, informativos, e-mails, memorandos, atas e circulares.
- A comunicação não verbal - pode transmitir mensagens poderosas através de gestos, aparências e atitudes.
- A comunicação eletrônica - velocidade em transmitir as informações.
- A comunicação visual – apresentações, panfletos e vídeos.

Em adição, Le Roux [21] apresenta os pontos de comunicação externa, ou seja, o processo de comunicação com os clientes. Esse processo deve englobar toda a organização, pois os colaboradores devem transmitir uma imagem particular da empresa para o mundo exterior. Todavia, essa imagem não deve ser isolada, e sim demonstrando a empresa. Para isso, é necessário alinhar as informações internas e externas em diversos níveis de informações dos colaboradores para representar o melhor da empresa.

3. A GZ Contabilidade

A GZ Contabilidade é uma microempresa¹ de Belo Horizonte, Minas Gerais. A empresa está no mercado desde 2007 e atua com uma carteira de clientes que prestam serviços no ramo da construção civil, e fornece serviços de recursos humanos, fiscal, contabilidade e Imposto de Renda, auditoria, previdenciário e legislação.

A hierarquia da empresa conta com um (1) contador principal, um (1) subcontador, (1) auxiliar de Departamento Pessoal e (1) auxiliar administrativo. O contador principal é o gestor da GZ e vem notando ao longo dos anos que a sua carta de clientes vem

¹ Conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou conforme a renda anual de clientes pessoas físicas, uma microempresa possui uma renda de Menor ou igual a R\$ 360 mil.

diminuindo e percebeu que essa clientela diminuiu devido à falta de comunicação. Dessa forma, o caminho apresentado ao gestor foi o da utilização do gerenciamento de projetos, a qual visa entender a problemática da comunicação e quais são as razões que levaram a diminuição de clientes e como o gerenciamento de projetos e o alinhamento da comunicação podem colaborar para o sucesso da empresa.

Os problemas de comunicação da GZ contabilidade se dividem em duas áreas: a interna está relacionada com o acúmulo de funções e serviços com o gestor, fato esse relacionado a falta de confiança do mesmo em delegar tarefas importantes para a sua equipe. A falta de confiança gera uma estranheza e dificulta a comunicação entre os colaboradores, pois algumas informações podem ficar perdidas nesse processo e por isso prejudicar a empresa. O segundo ponto está relacionado à comunicação externa da empresa. A GZ contabilidade não possui nenhum recurso moderno de comunicação tais como: *Instagram*, *Facebook*, site e outras ferramentas modernas de gestão. A falta de inovação nesses recursos impede que a empresa obtenha novos clientes e a relação com a carta de clientes já fixa fica bastante restrita.

Isto posto, a próxima sessão apresenta uma proposta sobre como a GZ pode se beneficiar do gerenciamento de comunicações.

3.1 Proposta de Gerenciamento de Projeto para a GZ Contabilidade

A proposta de gerenciamento de projetos da GZ contabilidade deve visar melhorar a imagem da empresa perante as pessoas envolvidas, ou seja, os colaboradores, os clientes consolidados e os potenciais clientes. Para isso, é necessário maximizar a reputação da GZ no mercado. Por meio de um diagnóstico sobre a comunicação da GZ contabilidade, o gestor do projeto deve compreender os pontos fortes e negativos da empresa. Uma análise sobre a credibilidade da

empresa com os clientes atuais, pode ajudar a identificar os erros da empresa no âmbito interno e criar uma relação de proximidade com o cliente.

De acordo com a Fortes Tecnologia [22], uma empresa que possuiu dificuldade de se comunicar com seus clientes, pode ser uma empresa que é facilmente esquecida por eles. Por isso é necessário que tenha uma relação próxima entre a empresa e os clientes. Ainda nesse processo de entender quais são as partes envolvidas, uma maneira de compreender a sua clientela é por meio da pesquisa da origem de seus clientes. No caso da GZ Contabilidade, seus maiores clientes são empresas do ramo da construção civil, no entanto a empresa presta serviços contábeis para outras áreas, porém o relacionamento com esses clientes é diferente. O Gestor do projeto, deve-se atentar as essas diferenciações de público da empresa, e pensar junto com o Gestor da GZ se seria interessante abrir o leque de clientes para outras áreas, ou focar no ramo da construção civil [23].

Outro ponto de análise, está relacionada a avaliação e a valorização da marca. É de suma importância que o gestor do projeto faça uma pesquisa sobre a reputação da empresa. Uma empresa que possuiu uma boa reputação possuiu mais chances de ser indicada pelos seus clientes. Um ambiente de trabalho que passe a sensação de eficiência, tranquiliza os clientes consolidados e abre portas para novos [23].

No que tange os elementos de comunicação, uma linguagem adequada deve ser preservada. A empresa deve ficar atenta aos tipos verbais e orais de comunicação e a forma a qual cada cliente se sente mais confortável, e assim, os canais de comunicações devem ser padronizados entre os colaboradores [22,23,24].

Sobre os canais de comunicações o ponto principal na falha de comunicação da GZ com o seu público, está relacionado a falta de meios digitais de comunicação, como uma

página no *Facebook*, uma conta no *Instagram*, um Site e até mesmo um cadastro no Google meu negócio. Essas ferramentas, possuiu um custo muito baixo e podem beneficiar a propaganda da empresa. Uma reformulação da logo da empresa, por exemplo, poderia chamar a atenção de outros ramos e pessoas que procuram um serviço contábil, e a utilização desses canais de comunicação otimizam o processo de marketing da empresa [23,24].

Além de reestabelecer e criar novos métodos de comunicação externa, a GZ contabilidade necessita de um projeto de gestão de comunicação interna para que os funcionários possam trabalhar em harmonia e fazer a empresa prosperar [23,24].

A primeira etapa desse processo é reunir as partes envolvidas e avaliar os pontos em conflitos desses colaboradores. Para isso é importante fazer uma análise da trajetória e da estratégia atual da empresa, elencando os pontos positivos e negativos das mesmas, prestando atenção nas demandas que os colaboradores apresentam [22,23,24].

Após, é necessário que o gestor do projeto trace uma nova estratégia, o que no caso da GZ é fundamental observar os ramos que a empresa trabalha, a distribuição de tarefas dos funcionários e como as metas estão sendo cumpridas. Essa estratégia deve servir para otimizar o trabalho tanto do gestor quanto da equipe, e por isso é necessário que ferramentas de comunicação entre eles sejam inseridos. Tais como a promoção de reuniões semanais, a criação de check-list, e a formulação de estratégias de resolução de conflitos e de comunicação, como por exemplo, a elaboração de um plano de comunicação em relação as tarefas, definindo e caracterizando a função de cada função [22,23,24].

Assim, a elaboração de um plano de comunicação que aponte quem são os responsáveis pela comunicação nas relações de remetente e destinatário e de responsabilidade e autoridade. A definição do

escopo e do formato das mensagens. O agendamento prévio de reuniões, entregas de documentos e afins. O Feedback, confirmando que a mensagem foi recebida e entendida. A geração de banco de dados com a função de arquivar esses documentos em caso de desentendimento, e a forma de comunicação [23,24].

Dessa maneira, é viável para a GZ contabilidade através da gestão de projetos, solucionar os seus problemas de comunicação e melhorar a sua visibilidade e credibilidade no mercado na qual atua. A comunicação é fundamental no processo de fazer a empresa prosperar, e o uso de inovações tecnológicas podem acelerar esse processo e diversificar o ramo de atuação da empresa [22,23,24].

4. Considerações Finais

Este trabalho originou-se devido a uma inquietação sobre o problema de comunicação em uma empresa familiar de pequeno porte e sobre a curiosidade de saber a eficácia da contratação de um programa de gerenciamento de projetos, para resolver o problema de comunicação da empresa.

A GZ contabilidade contava com duas problemáticas na sua comunicação: no âmbito interna e no âmbito externo. Internamente, a falta de clareza entre o gestor e a equipe, afetava o relacionamento e, por conseguinte, a sua produtividade. No externo, a baixa de clientes e a dificuldade de conseguir novos clientes devido à falta de comunicação.

O objetivo deste trabalho foi mostrar para o gestor que através do gerenciamento de projetos e, nesse caso, das comunicações, a empresa pode obter resultados satisfatórios no que tange ao relacionamento entre os colaboradores e cativar novos clientes por meio das ferramentas que a comunicação possuiu. A GZ Contabilidade, pode passar de uma contabilidade simples e desconhecida, devido ao fato da mesma não possuiu canais informativos de fácil acesso para os clientes,

tais como as ferramentas de comunicação virtual como: Google, Instagram e Facebook.

Dessa maneira, este trabalho serve para demonstrar a importância da adaptação e da interação que as mudanças podem trazer para a empresa. Pois a comunicação e a renovação dos meios de comunicação da GZ contabilidade poderá contribuir para que a empresa tenha maior visibilidade no Mercado e assim obter novos clientes.

5. Referências

- [1] GEM- Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurial Behaviour And Attitudes Disponível: <https://www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 20 de maio de 2019.
- [2] VAN DER WALT A, STRYDOM JW, MARX S, JOOSTE CJ. (eds.). Marketing management. 3rd ed. Kenwyn: Juta; 1996.
- [3] PMI. Project Management Institute Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2017.
- [4] DISMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. Gerenciamento de Projetos :como gerenciar projetos com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- [5] GRAY, F. Clifford; LARSON, W Erik. Gerenciamento de projetos: o processo gerencial – 4ª ed –. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- [6] MEGGINSON, L. SCOTT, R. Successful Small Business Management. Universidade de Michigan. Ed. 6. 1991.
- [7] YOUNG, L. Trevor. Manual de Gerenciamento de Projetos: Um guia completo de políticas e procediemtnos práticos para o desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de

- projetos. São Paulo: Laselva Negócios, 2008
- [8] MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R.J.S. Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor. Rio de Janeiro: 2008
- [9] FOLZ, Christian. Gestão de Projetos: Convertendo ideias em resultados. In: Ecossistema Inovação. Christian Folz e Fábio Henrique Trovon de Carvalho. Embrapa, Brasília, 2014.
- [10] HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMO. – 6ª reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [11] KERZNER, H. - Gerenciamento de Projetos: as melhores práticas. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [12] REGO et al Citado: “O Compromisso organizacional como resultado da percepção dos benefícios da Formação”. ISPA, Lopes, F. (2007).
- [13] SIMÕES, E. 1ªEd. “Negociação nas Organizações- Contextos sociais e processos psicológicos” Editora Rh. (2008)
- [14] VAZ SERRA, A. O Stress na Vida de Todos os Dias. Coimbra. (1999).
- [15] CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. (2004).
- [16] FILIPE, J. À procura de soluções para os ecossistemas em perigo. Silabo Lisboa (2007).
- [17] CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. & CABRAL-CARDOSO, C. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª edição). Lisboa: RH Editora (2007).
- [18] JACOB, M. I. Importância da comunicação na Gerência de Projetos. TEC HOJE – Uma revista de opinião. Belo Horizonte, nov. 2010.
- [19] RAJKUMAR, S. Art of communication in project management. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. (2010).
- [20] DOW W, TAYLOR B. Project Management Communications Bible. Indiana: Wiley Publishing Inc; 2008
- [21] LE ROUX EE. (ed). Business management: a practical and interactive approach. 2nd ed. Sandton: Heinemann Higher and Further Education; 1999
- [22] FORTES TECNOLOGIAS. Plano de comunicação: como desenvolver na contabilidade. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/plano-de-comunicacao-para-contadores/> Acesso em: 24 de junho de 2019.
- [23] ZULCH, B. Communication: The Foundation of Project Management. CENTERIS 2014 - Conference on Enterprise Information Systems / Projman 2014 - International Conference on Project Management / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies
- [24] OPEN SOCIAL. Effective Internal Communications Disponível em: <https://www.getopensocial.com/solutions/internal-communications#effective-internal-communications> Acesso em: 24 de junho de 2019.