Revista Boletim do Gerenciamento

Site: www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

Gerenciamento da Comunicação: um desafio para o gerente de projetos

Communication Management: a Challenge for the Project Manager

SANTOS, Claudia Andelo Vital[1]; CUNHA, Pedro Henrique Braz[2]
clvitalsantos@gmail.com[1]; pedro.cunha@poli.ufrj.br[2]

[1] Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.
[2] Marketing, Mestre em administração Internacional, I'Universté D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Comunicação em projetos
Plano de gerenciamento das comunicações
Gerenciamento de Projetos

Key word:
Project Communication
Communication Management Plan
Project Management

Resumo:

Durante a sua duração, um projeto recebe várias informações e as distribui. O modo como as informações são distribuídas a diante e como é apresentado seu conteúdo, influenciam diretamente o projeto provocando danos irreversíveis podendo levar o projeto ao fracasso. O gerenciamento da comunicação é um capítulo do PMI que garante através de processos que as informações do projeto e das partes interessadas sejam satisfeitas com ferramentas e na implementação de atividades que ajudam a realizar a troca válida de informações. Gerentes de projeto na sua grande maioria usam muito do seu tempo em comunicação. Sem a comunicação clara e fluida, o projeto tem grandes chances de não dar certo, portanto, com base nos conceitos de comunicação e das boas práticas do PMI, estão apresentadas neste artigo processos, técnicas e ferramentas que podem ser aplicadas no Gerenciamento da Comunicação de um projeto, desmistificando para os gerentes de projeto o gerenciamento da comunicação como um desafio.

Abstract

During its duration, a project receives and distributes various information. The way information is distributed and how its content is presented directly influences the project, potentially causing irreversible damage and leading to project failure. Communication management is a chapter of the PMI that ensures, through processes, that project information and stakeholder needs are met with tools and the implementation of activities that help facilitate the valid exchange of information. Project managers spend a significant amount of their time on communication. Without clear and fluid communication, the project has a high chance of failing. Therefore, based on communication concepts and PMI best practices, this article presents processes, techniques, and tools that can be applied in Project Communication Management, demystifying communication management as a challenge for project managers.

1. Introdução

Atualmente o gerente de projetos é muito cobrado por habilidades e técnicas para maior eficácia e eficiência no Gerenciamento de Projetos. É possível perceber que existem inúmeras falhas no gerenciamento de um

projeto devido aos problemas de comunicação no desenrolar de um projeto.

Uma quantidade enorme de informações é recebida diariamente com os mais variados temas, através de várias formas de comunicação, perceber o que é importante, checar os fatos e envolver as partes interessadas influencia diretamente nos resultados. A correlação entre a capacidade do gerente de projetos em gerir as comunicações e o desempenho do projeto é verdadeira. Estudos indicam que gerentes de projetos utilizam muito do seu tempo na comunicação, com a equipe envolvida no projeto e com as partes interessadas externas e internas. Sabendo que

> *"a maioria dos gerentes dos projetos finalizados com êxito usou aproximadamente 90% do seu tempo com algum tipo de comunicação"* [2].

A gestão de comunicação deve seguir como parâmetro o estreitamento da comunicação dentro de sua equipe, diminuindo os riscos devido a não compreensão de mensagens, ordens e tarefas. trabalhos.

> *"Seja a comunicação escrita, falada, não-verbal, formal ou informal, de qualquer forma os gerentes precisam saber identificar as diferenças nos tipos e estilos de comunicação, desenvolvendo um ambiente com uma comunicação direta e aberta com todos os participantes do projeto"* [2].

Prejuízos causados pela má comunicação são frequentes levando ao fracasso de uma tarefa ou até mesmo do projeto. Dinsmore afirma que

> *"quase tudo que acontece de errado em um projeto pode ser ligado a algum tipo de falha nas comunicações".[*2]

Uma comunicação mal planejada pode comprometer as fases de um projeto no geral, provocando vários prejuízos a médio ou longo prazo, e ainda causar impacto negativo no resultado do projeto.

O PMI [1] aborda o gerenciamento da comunicação em um de seus módulos, representando-o como habilidade necessária ao bom desenvolvimento do projeto.

2. Gestão da Comunicação

2.1 A comunicação

De acordo com o PMI [1], comunicação é a transferência de conhecimento voluntária ou involuntária. O conhecimento pode ser transmitido através de ideias, procedimentos ou emoções.

A comunicação é uma das ferramentas aliadas que os gerentes possuem para realizar o seu papel de influência. Tem uma importância tão grande que alguns líderes dizem que a comunicação é o "sangue" que dá força à corporação. Esta importância deve-se ao fato de apenas por meio de uma comunicação eficaz ser possível:

a) Definir a presença de membros de todos os níveis hierárquicos da corporação, os objetivos da corporação de forma que considerem, não apenas os interesses dela, mas também de todos os seus membros.

b) Definir a participação de membros de todos os níveis hierárquicos e a estrutura da corporação, sendo ao nível do desenho organizacional, da divisão de autoridade, responsabilidade e tarefas.

c) Coordenar, apoiar e controlar as atividades de todos os membros da organização.

d) Integrar os departamentos distintos e admitir a ajuda e cooperação interdepartamental.

e) Executar de forma efetiva o papel da influência por meio da compreensão e satisfação das dificuldades e sentimentos das pessoas com o propósito de aumentar a sua motivação.

f) Além da importância que a comunicação assume nas organizações é fundamental destacar também, as suas principais funções conforme mostram a Tabela 1.

Tabela 1 – Funções da comunicação na organização

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Controle	Através dos níveis de autoridade e orientações formais.
Motivação	Mostrar para os envolvidos o que fazer, como está sua performance e como melhorá-la.
Expressão Emocional	Integração social dentro de grupos satisfazendo as necessidades sociais.
Informação	Fornece subsídios para facilitar a tomada de decisão.

Fonte: Santos [3]

2.2 O modelo da comunicação

Na Grécia antiga, Aristóteles citou que para que a tenha comunicação é preciso ter um transmissor da mensagem e um recebedor, gerando um modelo de comunicação utilizado até a atualidade.

Os gerentes de projetos se comunicam com a sua equipe e com as partes interessadas internas e externas grande parte do seu tempo.

A comunicação eficiente cria uma ligação entre as inúmeras partes interessadas, que podem ter transformações culturais e organizacionais, diferentes aspectos, níveis de habilidades e interesses [1].

Para o desenvolvimento de políticas de comunicação efetivas é preciso analisar antes cada um dos componentes que são parte integrante do processo de comunicação.

Os modelos de comunicações caracterizam o processo de comunicação em sua forma contínua mais básica (emissor e receptor), em uma forma mais participativa que engloba o feedback (emissor, receptor e feedback), ou através da incorporação dos elementos humanos do(s) emissor(es) ou receptor(es) que é um modelo complexo que incorpora as iniciativas de expor a complexidade de qualquer comunicação que envolve pessoas.[1]

Modelo de comunicações emissor/receptor básico preocupa-se em garantir que a mensagem seja recebida, em vez de compreendida. O encadeamento das fases de um padrão básico de comunicação é:

Codificação: onde a mensagem é transformada em textos, símbolos, sons ou qualquer outra forma transmissão (envio).

Transmissão da mensagem: quando a mensagem é transferida por um meio de comunicação. Vários fatores físicos podem prejudicar a transmissão da mensagem, como tecnologia não familiar ou infraestrutura inadequada. Outros fatores como ruído e também ajudam na perda de informações no envio e/ou recepção da mensagem.

Decodificação: quando os dados recebidos são manipulados de forma a retornar a um formato adequado para o receptor.

Já no modelo de comunicações interativo o processo de comunicação também acontece entre o emissor e o receptor, porém garante o entendimento da mensagem. Quaisquer interferências ou barreiras que comprometam o entendimento da mensagem, como a desatenção do receptor, mudanças nas percepções dos receptores ou falta de entendimento correto ou interesse, são considerados ruídos. Os passos complementares em um modelo de comunicação interativo são:

Confirmação: depois de receber uma mensagem, o receptor confirma que recebeu, o que não reflete necessariamente que ele concorda ou entende a mensagem—comprova apenas que foi recebida.

Feedback/resposta: quando a mensagem recebida é decodificada e compreendida, o receptor então agrupa os pensamentos e ideias em uma única mensagem e a retransmite ao emissor original, para confirmação de que a mensagem recebida foi bem-sucedida. [1]

No modelo de comunicações mostrado na Figura 1 vemos que o estado emocional, seus conhecimentos, personalidade, ponto de vista, cultura e histórico de quem envia influenciam diretamente na transformação da mensagem e sua forma. De forma idêntica ao remetente, o receptor é influenciado igualmente em como a mensagem é recebida e interpretada e contribuirão para as barreiras ou ruído.

Este modelo de comunicações e seu aperfeiçoamento podem ajudar a melhorar as estratégias de comunicação e modelos para comunicações entre pessoas, ou mesmo entre grupos pequenos.

Na prática, os emissores devem estar atentos para ouvir os receptores, possibilitando a reflexão sobre os diferentes pontos de vistas e muitas das vezes, revisar pontos da mensagem inicial. Sem feedback, o emissor não tem conhecimento se sua mensagem foi recebida e entendida [4].

2.3 Canais de comunicação [1]

As informações podem ser trocadas de várias formas, como a seguir:

a) De forma física, escrita ou eletrônica: principal característica é que o receptor está ausente. É uma forma de comunicação duradoura, que permite registro, além de necessitar de uma maior organização a mensagem, adequada para transmitir políticas, normas, regras e procedimentos.

b) Falados. Presenciais ou remotos: principal característica é a presença do receptor. Além de permitir feedback imediato. E passagem instantânea do receptor ao emissor e vice-versa. A desvantagem é que esta comunicação não admite registro e não é apropriado a mensagens extensas e que necessitam análise cuidadosa por parte do receptor.

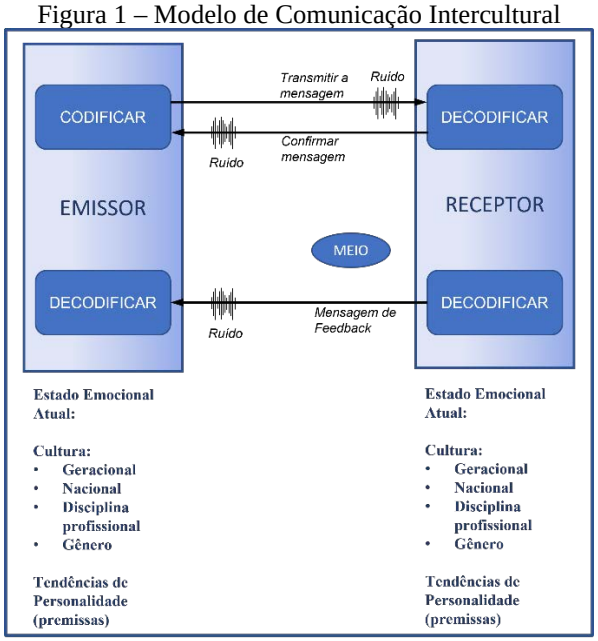
c) Formais ou informais (atas de reunião, procedimentos entre outros ou em mídia social).

d) Através gestos. Expressões faciais ou. tom de voz: facilita as retificações e explicações adicionais, observa as reações do receptor e ainda tem grande rapidez de transmissão.

e) Através de mídias: Imagens, ações ou a simples a escolha das palavras.

f) Escolha de palavras: existem diversas palavras que podem expressar uma mesma ideia, as diferenças podem ser sutis entre elas

Figura 1 – Modelo de Comunicação Intercultural



Fonte: PMI [1]

Mal-entendidos podem ser reduzidos, mas não eliminados, usando o 5Cs das comunicações ao escrever uma mensagem escrita ou falada:

1º - Correta - Gramática e Ortografia corretas.

2º - Concisa - Expressão concisa e eliminação de excesso de palavras.

3º- Clara - Escopo e expressões claros voltados para a necessidades de quem lê.

4º - Coerente - Fluxo coeso e lógico de ideias.

5º - Controlada - Fluxo de palavras e ideias controlado.

Os 5Cs são apoiados por competências de comunicação:

a) Escuta ativa.

b) Conhecimento das diferenças culturais e pessoais.

c) Definição, identificação e gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

d) Aprimoramento de habilidades.

As características principais das atividades de comunicação e do desenvolvimento de artefatos de comunicação eficiente são:

a) Clareza sobre a finalidade da comunicação - definir seu objetivo;

b) Entender ao máximo quem irá receber as comunicações, atendendo as necessidades e as preferências; e

c) Monitorar e mensurar a eficácia das comunicações.

2.4 Dimensão das comunicações [1]

As atividades de comunicação podem ter várias dimensões, incluindo, mas não limitada a:

a) Internas: atenção as partes interessadas tanto dentro da organização quanto do projeto.

b) Externas: atenção aos fornecedores, clientes, outras organizações ou projetos, governo, o público e ativistas ambientais.

c) Formais: Relatórios, reuniões (periódicas entre outras), pautas e atas de reuniões, resumos para partes interessadas e apresentações.

d) Informais: todas as atividades de comunicação utilizando ferramentas eletrônicas e discussões informais.

e) Foco hierárquico: A forma como é feita a distribuição hierárquica da equipe do projeto em relação a parte interessada influencia a forma e o teor da mensagem, das seguintes formas:

Upward: Alta direção.

Downwar: A equipe e outras pessoas que colaborarão para o andamento do projeto.

Horizontal: Parceiros do gerente do projeto ou da equipe.

f) Oficial: Relatórios para órgãos reguladores, para órgãos do governo ou relatórios anuais;

g) Não oficial: Comunicações com objetivo de determinar e garantir o perfil e o reconhecimento do projeto e além de gerar relacionamentos sólidos entre a equipe do projeto e suas partes interessadas, usando meios ajustáveis e muitas vezes informais.

h) Orais e escritas: Verbais e não verbais, mídias sociais e websites, comunicados à imprensa.

2.5 Os processos de comunicação

O gerenciamento das comunicações consiste em duas partes: uma das partes tem como objetivo desenvolver uma estratégia de comunicação eficiente, baseada nas exigências do projeto e nas partes interessadas, a outra tem como objetivo executar as atividades essenciais para executar a estratégia de comunicação.

Segundo o PMI [1], são três os processos de gerenciamento das comunicações. Todos os processos são realizados ao longo do projeto.

2.5.1 Planejar o gerenciamento das comunicações [1]

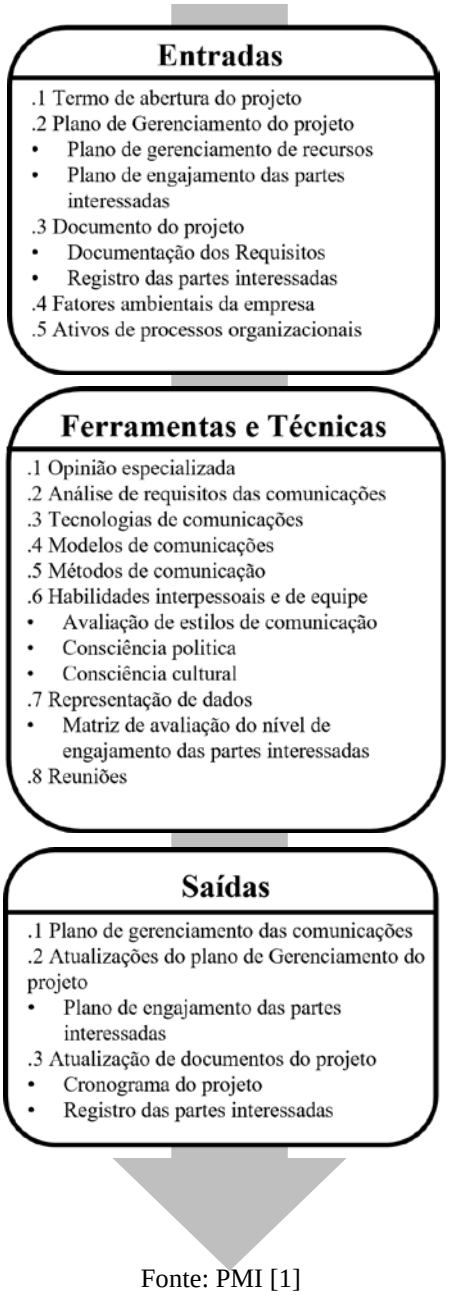
É o processo de elaborar uma perspectiva e um proposta apropriada para tarefas de comunicação do projeto, baseando-se na carência de conhecimento das partes interessadas ou grupos, e nas falhas do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 2.

2.5.2 Gerenciar as comunicações [1]

Processo que garante a criação, arrecadação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e distribuição final e adequada das informações do projeto. O maior benefício desse processo é a possibilidade de um fluxo de ideias eficiente e eficaz entre a equipe do projeto e as partes interessadas.

Na figura 3 estão ilustradas as entradas, técnicas, ferramentas, e saídas deste processo.

Figura 2 – Planejar o Gerenciamento das Comunicações



Fonte: PMI [1]

2.5.3 Monitorar as comunicações [1]

Esse processo garante que as necessidades das partes interessadas e do projeto sejam satisfeitas. O benefício mais importante é o fluxo otimizado de informações, de acordo com o definido no plano de gerenciamento das comunicações e no plano de engajamento das partes interessadas. Todos os passos desse processo estão ilustrados na Figura 4.

3. Gerenciamento de comunicações em projetos [3]

Gerenciar comunicação em projetos é tão importante quanto outros processos na empresa.

Num projeto, reconhecer a comunicação como parte do processo, conhecendo seus elementos, as formas de comunicação e as partes interessadas, é fundamental para uma gestão eficiente.

De forma efetiva um processo de comunicação estruturado é necessário para que as informações sejam repassadas corretamente e a tempo.

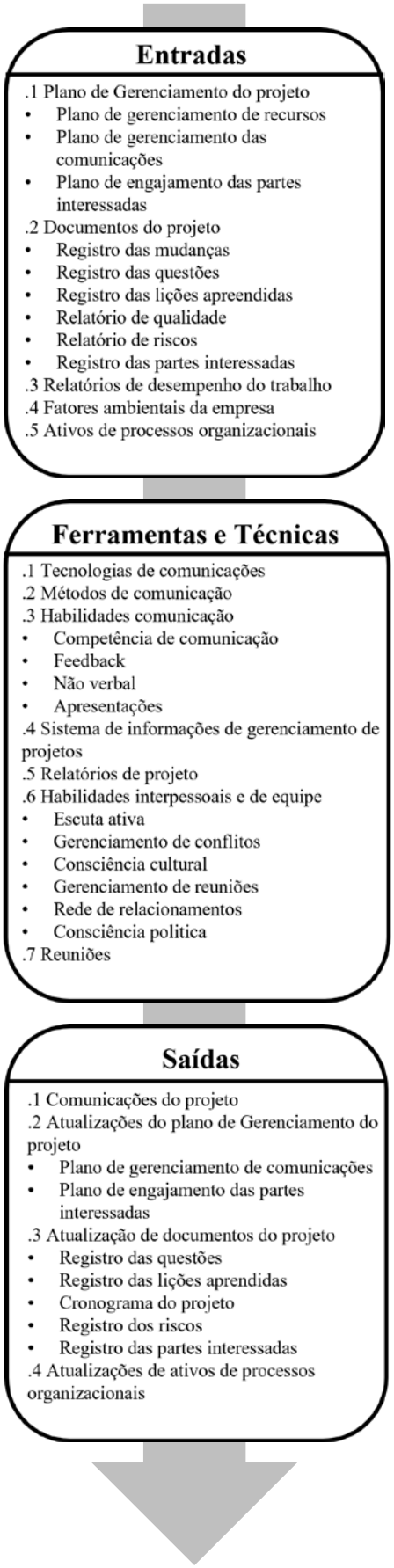
A supressão ou a falta de foco à necessidade de comunicação é a raiz de muitos conflitos e o planejamento correto da mesma pode ser base para uma boa rede de negócios [4] [5].

As comunicações em um projeto devem ser feitas de maneira formal, com a língua estipulada pelo Gerente de Projetos, como todos os projetos são únicos e temporários as comunicações devem ser sempre documentadas para existir registro de informações que servirá de apoio às decisões futuras e servirá de exemplo das lições aprendidas.

Faz parte do planejamento das Comunicações: a definição do sistema de Gerenciamento de Mudanças, os relatórios de desempenho do trabalho, a atualização de documentações e o registro de problemas (lições aprendidas)

3.1 Ferramentas de comunicação eficaz em projetos de engenharia

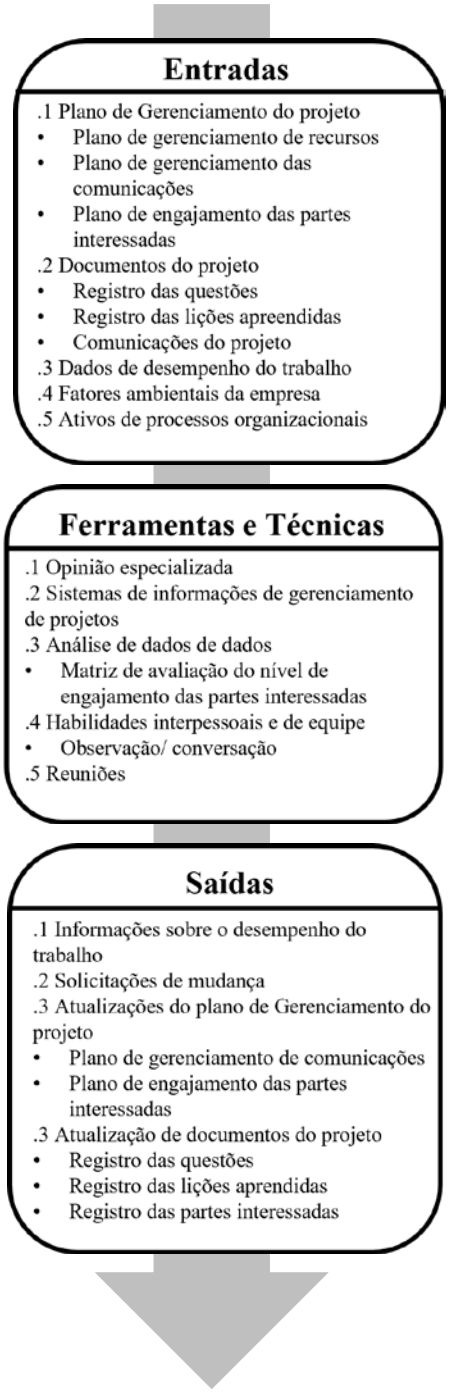
Figura 3 – Gerenciar as comunicações



Fonte: PMI [1]

Uma comunicação eficaz significa fornecer informações indispensáveis. Dessa forma, o gerente de projetos deve se ajustar ao plano de comunicação conforme o projeto. O plano deve ser obtido e melhorado ao longo do ciclo de vida do projeto.[6]

Figura 4 – Monitorar as comunicações

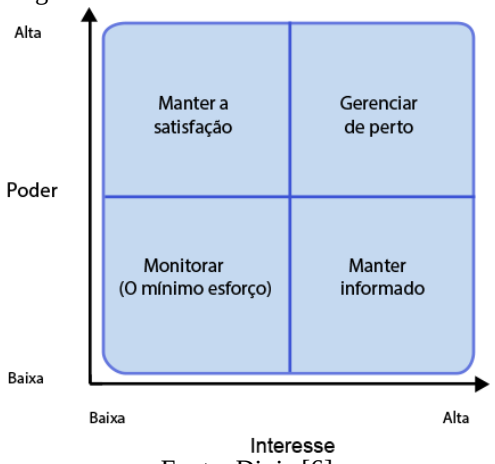


Fonte: PMI [1]

Muitas várias ferramentas são utilizadas para melhorar a comunicação, três delas são comumente usadas:

a) Gráfico Rede de Poder/ Interesse: utilizado para análise das partes interessadas, reunindo as partes interessadas baseadas no nível de autoridade (poder) e no nível de interesse/ preocupação, relativos ao resultado do projeto exemplificado na Figura 5.

Figura 5 – Gráfico Rede de Poder/ Interesse



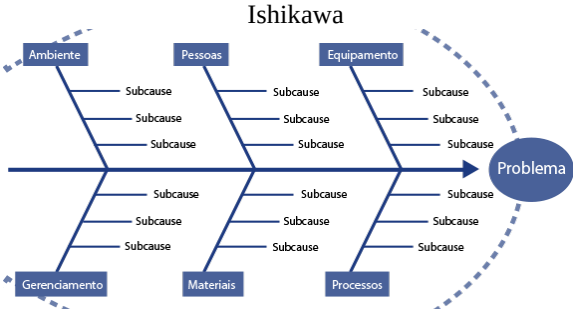
Fonte: Diniz [6]

Com esta análise, o gerente pode avaliar como as partes interessadas reagiram as mais diversas situações, podendo assim articular como influenciá-los a melhorar o suporte deles e atenuar possíveis impactos negativos.

b) Diagrama espinha de peixe: pode ser chamado também como Diagrama de Ishikawa, possibilita uma melhor comunicação referente aos problemas.

Cada espinha representa um problema dividido em subcausas proporcionando uma visão mais detalhada da situação. É uma ferramenta simples, mas bastante interessante e efetiva para identificar as causas reais do problema.

Figura 6 - Diagrama Escama de Peixe/Diagrama de Ishikawa



Fonte: Diniz [6]

c) Gráfico RACI: a sigla deriva do termo em inglês *Responsible* (Responsável pela tarefa), *Accountable* (Prestador de contas), *Consulted* (Consultor da tarefa) e *Informed* (Informado sobre o status).

A tabela garante que ao menos uma pessoa é responsável por cada categoria, ajudando na visualização do papel de cada um. Garantindo assim que o trabalho seja realizado dentro do prazo e que o fluxo de trabalho não seja interrompido.

Aplicando ferramentas simples, os gestores garantem o sucesso do projeto e a superação dos desafios

4. A Comunicação como desafio para o Gerente de Projetos

O gerenciamento da comunicação é um desafio frequente para os gerentes de projetos, que precisam transmitir informações de forma eficiente, assegurando que a equipe trabalhe integrada resolvendo os problemas e aproveitando oportunidades.

Um relatório divulgado pela PMI's Pulse of the Profession, mostra que o gerenciamento da comunicação e das partes interessadas efetivo é o fator mais importante para o sucesso do projeto. Segundo os dados apresentados, uma comunicação eficaz é a essência dos projetos bem-sucedidos e de alta performance. [6]

Figura 7: Gráfico RACI

Descrição da tarefa	Investidor	Dono do negócio	Gerente do Projeto	Gestor Técnico	Gestor da qualidade	Gestor de Processos
Tarefa 1	I	C	R	A	A	A
Tarefa 2		R	I			
Tarefa 3	I	C	R	A	A	
Tarefa 4	I	C	R			A

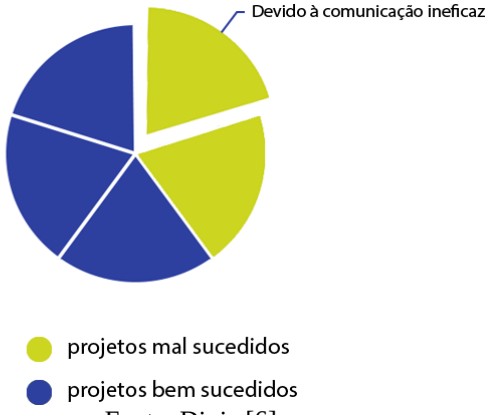
Fonte: Diniz [6]

Dois em cada cinco projetos, em média não desempenham a meta estabelecida no período inicial. Uma comunicação ineficaz está diretamente ligada a inciativas mal-sucedidas (Figura 8).[6]

Cada vez mais os gerentes precisam interagir com grupos diversificados, e os que percebem as diferenças de cada grupo são mais bem-sucedidos.

Os gerentes de projetos frequentemente ignoram o gerenciamento das comunicações, que acham que este o gerenciamento já está subentendido e que acontece automaticamente.

Figura 8 - A comunicação é o fator que faz com que um em cada cinco projetos sejam bem-sucedidos.



Fonte: Diniz [6]

De fato, por mais que a tecnologia avance, os projetos ainda precisam ser desenvolvidos por pessoas e dependerão muito delas para que sejam bem-sucedidos. A comunicação é um desafio que é preciso saber lidar pois a causa crítica de êxito para o projeto, e uma questão de reconhecimento do gerente de projeto no mercado de trabalho. Temos ainda muitos casos de profissionais que tem uma formação técnica sólida e passam por dificuldade quando exercendo cargo de gerência, pois não é necessário somente o conhecimento técnico para exercer este cargo é sim uma gama de habilidades para as quais não estão preparados, tais como:[3]

a) Estabelecimento de relacionamento;

b) Satisfação dos clientes;

c) Motivação da equipe;

d) Tratamento de conflito;

e) Tratamento de expectativas.

Essas são as habilidades indispensáveis ao exercício do cargo de gerente de projetos que depende do uso apropriado da sua aptidão de comunicação, visto que no ambiente de projeto o principal desafio é a arte de se comunicar para alcançar o sucesso do projeto.

De acordo com Verzuh [7], para a divulgação de todas as informações, envolvendo tais habilidades, um dos meios mais utilizados e de suma importância é a realização de reuniões, sendo este um fator limitador para o sucesso do projeto. Algumas reuniões são chaves para a integração da equipe e acompanhamento do projeto. Dentre algumas reuniões merece destaque:

a) Reunião de *kick-off*: feita no começo efetivo do projeto. É a chance dos participantes se conhecerem e apresentarem suas expectativas;

b) Reuniões de acompanhamento: reuniões programadas, para divulgação das informações e do desenvolvimento do projeto. Promovendo discussões e expondo ideias que ajudam a manter a equipe unida. Nessas reuniões os problemas e/ou soluções comuns são apresentados;

c) Reuniões para apontamento e acompanhamento de mudanças: formalizam as possíveis mudanças durante o planejamento e desenvolvimento do projeto, que certamente trarão algum impacto no mesmo. Essas reuniões geram um documento formal, padronizado, que futuramente poderá ser ou não avaliado e aprovado por um comitê executivo do projeto;

d) Reunião de encerramento: deve ser formal, com resumo do projeto em forma de apresentação, identificando seus marcos e caracterizando o acorda entre as partes.

É importante destacar que os gerentes de projetos devem procurar sempre estar bem-preparados para gerenciar as reuniões, para que estas atinjam seus objetivos e cumpram seu papel com competência e êxito. Para alcançar tais objetivos alguns itens e devem ser observados pelos gerentes de projeto:

a) Preparar uma pauta;

b) Definir o local, instalações adequadas com foco na infraestrutura e conforto necessários para a bem estar dos participantes.

c) Cumprir pontualmente o horário tanto de início quanto de término previsto;

d) Evitar interrupções externas;

e) Realizar intervalos em reuniões longas;

f) Utilizar o máximo do tempo e o esforço de todos os envolvidos, onde os profissionais poderiam tratar do mesmo assunto (ou decisão) por outro meio de comunicação (por exemplo, e-mail, carta, teleconferência etc.);

g) Esclarecer as principais razões da realização da reunião;

h) O que se espera de cada integrante da reunião é importante que esteja bem definido, pois as reuniões se tornam "caras" se levarmos em consideração o trabalho de todos os envolvidos;

i) Verificar se os itens a serem tratados na reunião estão de acordo com a qualificação dos profissionais escolhidos para participar da reunião;

j) Resultar em ações importantes, que realmente propiciem benefícios;

k) Procure registrar os assuntos abordados na reunião por meio da ata;

l) Ter uma visão compartilhada (as pessoas gostam de ser ouvidas).

Nos dias atuais, a comunicação não é apenas mais um processo identificado pelo PMI [1] e sim uma necessidade real em projetos, se feita de forma clara e registrada permite que todas as partes interessadas tenham uma visão geral do projeto.

5. Considerações Finais

A importância da comunicação é uma realidade para gerentes de projetos apesar de muitos não darem a devida importância com a qualidade da comunicação.

O artigo mostra que um gerente projetos possui muitas ferramentas para planejar, gerenciar e monitorar a comunicação dentro de um projeto.

Existe a necessidade de que os gerentes de projeto tenham o entendimento da importância do papel das comunicações no bom relacionamento entre as partes interessadas e no andamento do projeto, aplicando todas as ferramentas e modernizando alguns pontos ultrapassados, promovendo as boas práticas.

6. Referências

[1] PMI. Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* Guia PMBOK. Project Management Institute. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

[2] DINSMORE, P.C. *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

[3] SANTOS, Alinne Cristinne Corrêa dos *Capítulo 15 Gestão da Comunicação* Disponível em: https://www.cin.ufpe.br/~processos/TAES3/Livro/00-LIVRO/15-Gestao%20da%20Comunicacao-v6_CORRIGIDO.pdf Acesso em 16 jan 2022.

[4] RICKLI, A; FERNANDES, M. A. *Gestão da estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Pg. 95-125

[5] KEELING, R. *Gestão de Projetos: Uma abordagem global*. São Paulo. Saraiva, 2002. Pg.1-4; 229-257

[6] DINIZ, Rubens *Comunicação efetiva: o desafio dos gerentes de projeto*. Disponível em: https://gestaodedocumentos.net/comunica

cao-efetiva-o-desafio-dos-gerentes-de-projetos/. Acesso em 16 jan 2022.

[7] VERZUH, E. (2000). MBA *compacto, Gestão de Projetos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.3.

[8] KOLOTELO, Jorge Luciano Gil; CARVALHO, Hélio Gomes. *O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal*. 2007. 14 f. Monografia - Especialização em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2007. Disponível em: https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/71/68. Acesso em: 09 jan 2022.

[9] PERRELLI, H *Project Comunnications Management*. (2004). Disponível em: http://www.cin.ufpe.br/~if717/slides/PMI (Project Management Institute) - comunicacao.pdf. Acesso em: 09 jan 2022.

[10] SERPA, Silas. *Importância da comunicação*. Disponível em: https://escritoriodeprojetos.com.br/importancia-da-comunicacao-em-projetos. Acesso em: 09 jan 2022.

[11] SILVA, Jéssica Karine da. *A importância do gerenciamento da comunicação em projetos*. 18 f. Monografia Especialização em Gestão Estratégica de Projetos, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: http://pmkb.com.br/uploads/23733/a-importancia-do-gerenciamento-da-comunicacao-em-projetos.pdf. Acesso em: 09 jan. 2022.

[12] MULLER NETO, H. F. *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: 16/01/2022.