

A Importância da Comunicação no Gerenciamento de Projetos

Diogo da Silva Dantas

RESUMO

A comunicação nos serve como intercâmbio de informações entre sujeito ou objetos, fazendo com que as informações sejam passadas de forma específica para que seja compreendida claramente.

São diversos os elementos que compõem a comunicação, contudo existem também diversos fatores que podem influenciar interna e externamente o processo da comunicação e o entendimento das informações transmitidas.

Este estudo está voltado para a importância da comunicação no gerenciamento de projetos onde o Project Management Institute¹ (PMI) destaca a área da comunicação, como uma das mais importantes no gerenciamento de projetos, pelo simples fato de que o gerente de projetos passa grande parte do seu tempo se comunicando, por isso todos os envolvidos devem entender corretamente as informações e assim garantir o bom andamento e sucesso do projeto.

No decorrer deste estudo poderemos ver um modelo bastante eficaz de comunicação, este modelo só funciona mesmo na teoria, porém nos dará um conhecimento de um correto modelo de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação; Gerenciamento de Projetos; Elementos da Comunicação.

¹ DANTAS, Diogo. Graduado em Design Gráfico, aluno Pós-Graduando no curso de MBA em Gerência de Projetos na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, estando sob a orientação do Prof. Me. José Guilherme da Cunha Castro Filho
E-mail: diogoddantas@yahoo.com.br

ABSTRACT

The communication serves us as an exchange of information between the subject and objects, making the information to be passed in a specific way so that it may be clearly understood.

These are the elements that make up the communication, however there are also several factors that can influence internally and externally the process of communication and understanding of the information transmitted.

This study is focused on the importance of communication in the management of projects where the Project Management Institute (PMI) highlights the area of communication, such as one of the most important in the management of projects, for the simple fact that the project manager spends most of his time communicating, therefore, all the parties involved must understand correctly the information and thus ensure the smooth running and success of the project.

In the course of this study can we see a model quite effective communication, this model only works even in practice, but will give us a knowledge of a correct model of communication.

Keywords: Communication; Project Management; Elements of Communication

INTRODUÇÃO

A comunicação e a cultura caminham lado a lado desde o surgimento da humanidade, com isso à medida que o homem evoluía a comunicação também fazia a sua contribuição para esse processo evolutivo, onde é necessária a sua ajuda e existência, para que pudéssemos chegar a comunicação que conhecemos nos dias de hoje.

A arte de comunicação do ser humano vem da necessidade de interagir com outros seres da mesma espécie ou até mesmo com seres diferentes, pois mesmo antes de dar suas primeiras palavras os seres humanos procuraram se fazer entender através de sinais, gestos, sons e etc.

Este estudo está voltado para a importância da comunicação no gerenciamento de projetos, onde será feita uma pesquisa bibliográfica, a partir de livros, revistas, artigos científicos, monografias e sites no qual contenha assuntos relacionados ao tema proposto para este objeto de estudo.

A pesquisa tem como objetivo mostrar o quanto a comunicação é importante para o sucesso de um projeto, mais precisamente explicar a importância de uma boa comunicação e definir alguns passos para obter uma comunicação eficiente, onde a proposta deste artigo é relatar desde o início da comunicação passando por diversas etapas de fundamental importância, como por exemplo, o que é a comunicação e seus elementos, comunicação verbal e não verbal, a comunicação no gerenciamento de projetos dentre outros, mostrando que é muito importante para as empresas, para chefes de setores, diretores, presidentes e até mesmo para os próprios clientes, ou seja, os stakeholders não dão a devida importância à comunicação, pois através dela quando transmitida com clareza, objetividade e eficácia se faz possível obter o sucesso de um projeto ou até mesmo de uma empresa como um todo.

A COMUNICAÇÃO E SEUS ELEMENTOS

A forma de se comunicar é de fato muito importante, que até mesmo grandes fatos históricos comprovam que os maiores estrategistas alcançaram o sucesso em suas batalhas através de uma proveitosa comunicação.

Segundo Gustavo Matos (2009, p. XXVII), “a palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa 'tornar comum', 'partilhar', 'repartir', 'associar', 'trocar opiniões', 'conferenciar’”, que é algo que fazemos a todo instante, seja no ambiente profissional, seja com os amigos, com a família, com a namorada (o), pela internet, pelo telefone, por carta etc.

“Na comunicação há sempre uma intenção básica: como fonte codificadora, certamente o emissor espera que o receptor selecione sua mensagem, a compreenda, a aceite e, finalmente, a aplique.

Por sua vez, o receptor ao decodificar a mensagem também tem uma intenção básica. Ele deseja selecionar o que é importante para ele. Dessa forma, vai direcionar a sua compreensão e avaliação, para depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que achar válido na mensagem”.

(BORDENAVE, 1995, p.20)

A comunicação é um elemento muito importante para o sucesso de vários tipos de projetos independentemente da área no qual pertença, pessoal ou profissional, por isso é essencial que seja feito um elaborado plano de comunicação no início do projeto. Este planejamento poderá evitar e minimizar o aparecimento de atritos, atrasos, comprometimento do escopo e até mesmo divergências entre os membros do grupo, se bem planejada e tendo a consciência de sua importância, poderá auxiliar e promover o desenvolvimento do projeto.

De acordo com David Kenneth Berlo (1991, p. 49), Havendo um objetivo a comunicar e uma resposta a obter, o comunicador espera que sua comunicação seja a mais fiel possível. Por fidelidade, querendo dizer que ele obterá o que quer. Um codificador de alta fidelidade é o que expressa perfeitamente o que a fonte quer dizer. Um decodificador de alta fidelidade é o que traduz a mensagem para o receptor com total exatidão. Ao analisar a comunicação, interessa-nos determinar o que aumenta ou reduz a fidelidade do processo.

O que o parágrafo acima quer explicar que, a fidelidade nada mais é do que a

comunicação clara, objetiva, onde não possui interferências fazendo assim com que o receptor não tenha problema para entendê-la.

Como elementos da comunicação têm a fonte, o emissor, o receptor, a mensagem e o ruído onde iremos conhecer e saber como cada um deles funciona a seguir:

Fonte: Segundo Gustavo Matos (2009, p. 5), a fonte, no processo de comunicação, significa a “nascente da mensagem e indicadora do ciclo da comunicação. Sistema (pessoa, máquina, organização, instituição) de onde provem a mensagem, no processo comunicacional”.

Somente complementando de acordo com David Kenneth Berlo (1991, p.50) uma fonte de comunicação depois de determinar o meio por que deseja influenciar o receptor, codifica a mensagem destinada a produzir a resposta desejada. Há pelo menos quatro espécies de fatores, dentro da fonte, que podem aumentar a fidelidade. São (elas: a) suas habilidades comunicativas, b) suas atitudes, c) seu nível de conhecimento e d) sua posição dentro do sistema sócio-cultural.

Emissor: De acordo com Gustavo Matos (2009, p. 5) o emissor, no processo de comunicação, é “um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, num dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário”.

Ainda sobre emissor Juan E. Diaz Bordenave (1995, p.20) “o emissor espera que o receptor selecione sua mensagem, a compreenda, a aceite e, finalmente, a aplique”.

Receptor: Segundo Gustavo Matos (2009, p.5) o receptor, no processo de comunicação é “um dos protagonistas do ato da comunicação; aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada”.

O receptor é encarregado simplesmente de entender corretamente tudo que lhe foi transmitido e garantir o recebimento de todos os dados.

“o receptor ao decodificar a mensagem também tem uma intenção básica. Ele deseja selecionar o que é importante para ele. Dessa forma, vai direcionar a sua compreensão e avaliação, para depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que achar válido na mensagem” (BORDENAVE, 1995 p. 20)

Mensagem: Quando falamos em mensagem nos referimos ao produto chave da comunicação, ao fazer um desenho ou uma pintura os mesmos serão a mensagem ou até mesmo quando fazemos caretas, gesticulamos ou fazemos expressões faciais estamos querendo transmitir com isso uma mensagem.

Segundo Kim Heldman (2006, p. 321) “a mensagem é a informação que é enviada e recebida. Pode ser escrita verbal, não-verbal, formal, informal, interna, externa, horizontal ou vertical. As comunicações horizontais são mensagens trocadas entre pares; as verticais são enviadas e recebidas entre o nível de gerência executiva e seus subordinados”.

Ruído: Tudo o que possa dificultar ou impossibilitar a comunicação e interferir na recepção da mensagem.

Comunicação Verbal

É toda comunicação que está ligada diretamente à fala e a escrita. Um livro, uma revista são exemplos claros desse tipo de comunicação onde uma mensagem é transmitida do emissor ao receptor, um professor ministrando uma aula, ele utilizando a lousa ou a voz, está fazendo uso da comunicação verbal.

Mesmo com os avanços tecnológicos, a palavra continua sendo o meio de comunicação, mas eficaz existente, saber se comunicar é uma arte, por isso a importância do que se diz em uma comunicação é a relevância e a forma como se diz.

A linguagem verbal nos garante a possibilidade de memorizar mensagens vencendo assim as barreiras do tempo, sinais escritos substituem os signos vocais expressos nas palavras, a escrita é a representação dos sons articulados na fala em forma de sinais gráficos. A partir da comunicação verbal oral, as pessoas de um

mesmo grupo linguístico criam inúmeras representações do mundo interagindo, se comunicando, trocando diversas experiências buscando assim solucionar seus problemas.

A linguagem verbal deve ser estimulada constantemente, aumentando nosso repertório linguístico, uma pessoa com uma boa comunicação é aquela que consegue passar sua mensagem, para isso se faz necessário que se conheça muito bem a quem se dirige a mensagem, é importante que a pessoa que recebe entenda o que foi dito.

Comunicação Não-Verbal

A comunicação não-verbal é toda aquela que não se utiliza de palavras ou frases para que se faça entender como, por exemplo, uma pintura ou até mesmo uma linguagem corporal, gestual etc.

A linguagem corporal é uma forma de comunicação não verbal facilmente de ser detectada, pois o corpo fala mesmo, apontando mentiras, expondo verdades inconscientes, reforçando ideias e dando ênfase a comunicação, beneficiar ou atrapalhar a compreensão promove a interação com o emissor e receptor da mensagem. A linguagem funciona como um meio de manutenção ou criação, poder e controle, servindo como fator agregador ou até mesmo colaborador, dependendo dos objetivos a serem atingidos pelas lideranças ou até mesmo pelas empresas.

Esse tipo de linguagem é tão importante que mesmo entre pessoas, culturas e línguas diferentes, há uma compreensão da linguagem não-verbal, sorrisos, choros, arrogância, nervosismo podem ser identificados por qualquer pessoa.

Possa ser que nunca encontremos uma forma extremamente completa na comunicação e sincronia entre a linguagem verbal e não-verbal, o envolvimento das relações humanas e percepção, acarreta em grandes desafios de compreensão, quanto mais exercemos a clareza da comunicação, quanto mais a pessoa se conhece, mas fácil será para ela decifrar a linguagem e fazer com que a outra pessoa entenda a mensagem.

O Retorno da Mensagem (feedback)

A resposta de uma mensagem (feedback) será o que permitirá garantir a realimentação da comunicação e continuidade do movimento de mensagens como também para concertar os erros ocorridos no processo da comunicação.

Para se ter uma comunicação correta é necessário que o retorno da mensagem seja claro, objetivo, pois em grande parte das vezes o receptor não compreende o que foi transmitido, podendo não perder algumas partes da mensagem por causa dos ruídos, onde logo serão visualizados e podendo ser corrigidos a partir de uma nova mensagem melhor transmitida por consequência do retorno da mensagem (feedback).

Segundo Carlos Rabaça (1987) o retorno da mensagem ou feedback “é originário da teoria de sistemas e significa, na tradução literal, retroalimentação, isto é processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento. Em outras palavras, é o retorno da informação”. Portanto, no processo de comunicação, além da intenção de transmitir um sentido, transmitir uma mensagem, é necessário também confirmar o entendimento desta pelo receptor e o feedback é a melhor forma para isso.

Através do conteúdo pesquisado não pude deixar de observar que em várias publicações de artigos e livros pesquisados, sobre esse assunto, mostram várias divergências sobre os tipos de feedback, pois um em especial me chamou a atenção por se mostrar mais completo, como poderemos ver a seguir.

Segundo Iara Beatriz (2010) os tipos de feedback são:

Positivo: Reforçar o que a pessoa é e o que a pessoa faz. O comportamento pode e deve ser repetido; quando não reforçamos comportamentos esperados, é possível que eles não mais se repitam.

Corretivo: O comportamento precisa mudar. Para corrigir a "rota" é necessário:

- falar do comportamento específico, sem fazer referências ao passado;
- fazer perguntas abertas (perguntas nas quais a resposta não é sim ou não) para

analisar o ponto de vista de quem está recebendo o feedback;

-manter a calma e não se exceder, evitando rótulos como "incompetente", "nunca aprende", "fraquinho", etc.;

-saber exatamente o que aconteceu, para não fazer deduções e cair em situações de preconceito, julgamento precipitado ou estereótipos.

Insignificante: É insignificante porque não provoca impacto e a outra pessoa não se sente gratificada.

Ofensivo: As prováveis mudanças de comportamento são agressividade e afastamento, deixando como rastros mágoa e inimizade.

O feedback é muito importante para o crescimento pessoal e consequentemente, melhorando o relacionamento entre os envolvidos no projeto a fim de alcançar metas e resultados nas organizações e nos projetos, cada pessoa tem um jeito de ser, fazer e reagir diante de cada situação, é fundamental aprender e entender a importância em separar o profissional do pessoal. O intuito de um feedback não é impossibilitar um colaborador, e sim orientar a colocar suas expectativas achando uma solução para o problema, sempre fortalecendo e estimulando um comportamento correto que é muito importante para a autoconfiança do colaborador.

A Comunicação no Gerenciamento de Projetos

Na área de projetos, uma comunicação clara, objetiva, organizada é de uma importância fundamental para garantir o bom andamento e o sucesso do projeto. O PMI (2009) em seu guia reconhece essa importância e organiza as melhores práticas para garantir que toda a comunicação, no ambiente de projeto, alcance os seus objetivos, tornando o sucesso dos projetos mais tangível.

O PMI (2009) reservou uma área de conhecimento exclusivamente para o tratamento das comunicações no ambiente de projeto, a área “gerenciamento das comunicações do projeto”.

“O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada” (PMI, 2009, p.204).

A comunicação em um projeto é tão importante que pode ser considerado o principal problema para um gerente de projeto, pois o mesmo gasta uma grande parte do seu tempo se comunicando com todos os envolvidos no projeto e as partes interessadas seja interna ou externa. Rita Mulcahy (2008, p. 301) e João Mendes (et al, 209, p. 115) ainda complementam dizendo que “um gerente de projetos dedica 90% do tempo às comunicações.

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. (PMI, PMBoK 3º edição, página 221)

Identificar partes Interessadas

Segundo o PMI (2009, p.206), este processo visa “identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto”. As partes interessadas podem ser “pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto”. (PMI, 2009, p.206)

Durante o projeto pode aparecer o surgimento de outras partes interessadas que precisarão ser identificadas para que assim possa ser alcançada pelo gerenciamento das comunicações.

As partes interessadas de um projeto incluem principalmente gerentes de projeto, equipe de gerenciamento de projetos, cliente ou usuário, organização executora, membros de equipe de projetos, patrocinador, influenciadores e PMO.

Planejamento das Comunicações

Planejar é muito importante tanto na vida pessoal como na profissional, um bom planejamento faz com que o gerente de projetos evite problemas que possivelmente venham a aparecer no decorrer do projeto, com a comunicação não poderia ser diferente. Segundo o PMI (2009, p.210), “planejar as comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação” que consiste em planejar como uma informação será documentada, transmitida, quem receberá qual informação, quando, de que forma, de quem, para quem etc.

O gerente de projeto, por meio do planejamento das comunicações, tem a possibilidade de elaborar uma melhor estratégia para “uma comunicação, mas eficiente e eficaz com as partes interessadas”. (PMI, 2009, p.210)

“Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário.
Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias” (PMI, 2009, p.210).

A comunicação neste caso não será apenas uma explanação sobre o seu projeto. A pessoa responsável pelo projeto, que na maioria das vezes é o gerente de projeto, deverá vender o conceito do projeto, sua habilidade como gerente e a potencialidade do projeto. Vender um projeto não é tarefa fácil, se faz necessário que todos entendam o projeto assim como o gerente ou responsável entende para que não restem dúvidas sobre o objetivo a ser alcançado.

O gerenciamento das comunicações em projetos disponibilizará ao gerente uma fonte, entre as pessoas envolvidas no projeto com as informações a serem disponibilizadas.

Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Os stakeholders ou partes interessadas no projeto criam esperanças com relação ao mesmo, que o projeto se conclua sem que haja problemas, ou seja, com

sucesso, superando todas as expectativas quanto a critérios de qualidade, cumprimento do cronograma, atendimento de todas as especificações.

O PMI (2009, p.217), diz que “gerenciar as expectativas das partes interessadas é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem”. O ser humano não é uma máquina e sentimentos como inveja, ódio e orgulho podem sim influenciar essas expectativas, fazendo com que suas ações dificultem o trabalho do gerente de projetos que é garantir que o projeto alcance o sucesso. “Com a previsão da reação das pessoas ao projeto, é possível adotar ações preventivas para obter seu apoio ou minimizar os impactos negativos em potencial”. (PMI, 2009, p. 218)

Esse tipo de gerenciamento requer muito cuidado, pois as expectativas das partes interessadas é saber agir para conseguir obter o apoio necessário para que os objetivos do projeto sejam alcançados. Isso exige que se mantenha atualizado todo o projeto como também o planejamento das comunicações, para que com isso se mantenha um documento sucinto com a situação do projeto.

Plano de Comunicação Eficaz

A comunicação estratégica de uma empresa registrando assim o posicionamento da empresa compondo uma combinação entre a identidade da empresa, a imagem que a empresa tem perante o mercado, proposta de valor materializada por meio dos seus produtos e serviços.

Ter um conhecimento apurado do público-alvo é muito importante para que o investimento possa impactar de forma eficiente. Um plano de comunicação eficaz deve envolver esse público e fazer uma representação gráfica com maior certeza possíveis pontos de contato com este público para garantir uma maior afinidade a fim de adquirir prioridade nos investimentos em comunicação.

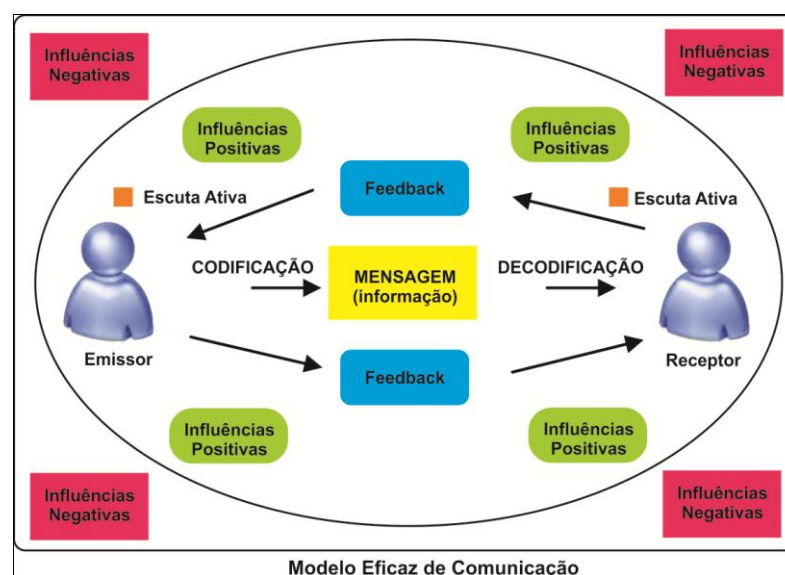
O feedback no processo de comunicação tenta garantir o bom entendimento da mensagem por parte do receptor, somente com esses dois elementos já podemos dizer que temos um bom modelo de comunicação, muitas vezes constatamos falhas nesse processo porque nos preocupamos demais com o que está sendo transmitido, com tudo a escuta ativa é um meio que pode ser utilizado para evitar esse tipo de problema.

“A técnica de escuta ativa é um processo que deixa a outra pessoa saber que você estava prestando atenção e se interessando pelos pensamentos e opiniões dela. Essa técnica permite perceber que as duas pessoas estão reciprocamente interessadas e comprometidas no processo de ouvir e se entendido, o que facilita o conhecimento de ambos e a troca de informações proveitosas, melhorando as relações interpessoais e facilitando um processo profissional afetivo e humano.” (FREITAS, 2008)

Pode-se dizer que a escuta ativa nada mais é que prestar muita atenção no que está sendo transmitido, nesse caso escutar tudo o que o emissor está transmitindo, analisar e entender bem as informações o entendimento do jeito que o emissor quer que seja passado. O segredo para que essa escuta ativa ou eficaz é a possibilidade de ouvir a mensagem inteira.

As influencias sofridas pela comunicação além de termos que garantir que a mensagem será entendida, não podemos deixar de nos preocupar com todos os elementos que podem de alguma forma influenciar o entendimento. Para isso, um modelo eficaz de comunicação será aquele em que as influências negativas são bloqueadas e as influências positivas, feedback e a escuta ativa utilizados para aumentar a compreensão da mensagem.

A figura abaixo representa melhor o que foi dito no parágrafo acima.



Modelo eficaz de comunicação: fonte http://www.brunocunha.com/anexos/Monografia_PUC-RIO_Bruno_Cunha_versao_final.pdf

É certo que este modelo só funciona na teoria, pois, na prática é impossível isolar todas as influências negativas, algumas positivas nem sempre podem ser utilizadas no momento certo, existem pessoas que não conhecem ou nem sempre se utilizam do processo de retorno de uma mensagem ou feedback e não praticam a escuta ativa. O emissor deve sempre detectar todas essas influências e se utilizar do retorno da mensagem para obter garantias de que a mensagem seja recebida claramente por seus receptores.

É muito importante estabelecer as prioridades na hora de desenvolver o seu processo, trabalhando todas as vertentes da comunicação como, a comunicação interna que é desenvolvida para os seus funcionários e está relacionada à cultura da organização, a comunicação institucional aquela em que você trabalha com o mercado, ou seja, como os stakeholders te enxergam a comunicação mercadológica aquela estabelecida com o mercado com intuito de vender seu produto ou serviço e por fim a comunicação integrada que é aquela onde se trabalha todas as anteriores a fim de buscar cooperação e efetividade.

CONCLUSÃO

Como pode se observar durante este estudo, a comunicação é um item fundamental numa sociedade e muito mais num ambiente de projetos, durante este estudo observamos que em pesquisas feitas, pudemos descobrir que um gerente de projeto dedica 90% do seu tempo se comunicando, garantindo assim que essa comunicação atinja seus objetivos.

A importância da comunicação num ambiente de projetos pode sofrer influências positivas e negativas durante todo o processo, o gerente de projetos assim como todos os envolvidos deve ter um esclarecimento sobre essa importância, melhorando assim o processo de comunicação do projeto.

No processo de comunicação além de nos preocupar com o gerenciamento das comunicações descrito pelo PMI, também devemos levar em consideração o comportamento interpessoal, pois a comunicação entre as pessoas envolvidas num projeto durante toda a sua execução tem uma grande importância para o sucesso ou fracasso do mesmo.

Foi demonstrado neste estudo um modelo de comunicação eficaz, que infelizmente só funciona na teoria, porém traça uma linha que deve ser seguida durante o processo de comunicação por todos os envolvidos, servindo como alerta para o que pode vir a atrapalhar o entendimento da mensagem, com tudo práticas como feedback e escuta ativa necessitam ser adotadas para se alcançar a comunicação eficaz.

Portanto este estudo mostra várias etapas descritas em uma linguagem mais simplificada, onde para que se obtenha uma comunicação eficiente num ambiente de projetos, onde tópico aparentemente simples tem uma grande importância para o sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS

- BEATRIZ, Iara. **Feedback – O que é, para que serve, tipos, como fazer e sua aplicação.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/feedback/2878/>> Acesso em 18 abril 2011.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação:** introdução à teoria e à prática São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- BORDENAVE, Juan E. Dias. **Além dos Meios e Mensagens:** Introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 7. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.
- CAMPOS, Wagner. **Como se comunicar bem.** [online]. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=27&canalsub2=86&id=2442>. Acesso em 16 março 2011.
- COSTA, Gabriela Petrin. **Como Desenvolver um Plano de Comunicação Eficaz.** Disponível em <http://www.portaldosempreendedores.com.br/files/como_desenvolver_um_plano_de_comunicacao_eficaz.pdf>. Acesso em 27 abril de 2011
- DINSMORE, Paul Campbell. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de “Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional”/** supervisão: Paul Campbell Dinsmore; coordenação: Adriane Monteiro Cavalieri Barbosa 2 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- FREITAS, Paulo. **Escuta Ativa nas Relações Interpessoais.** 2008. Disponível em <<http://www.psicologiananet.com.br/escuta-ativa-nas-relacoes-interpessoais/402/>>. Acesso em 27 abril 2011

- HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. 3 ed.(Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 529 p.
- MATOS, Gustavo G. **Comunicação Empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. (Revisada e Ampliada) Barueri, São Paulo: Manole, 2009.
- MENDES, João Ricardo B.; VALLE, André B.; FABRA, Marcantonio. **Gerenciamento de Projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.
- MENEZES, Klinger. **A Importância do Planejamento das Comunicações em Projetos** <<http://klingermenezes.wordpress.com/2007/08/06/a-importancia-do-planejamento-das-comunicacoes-em-projetos/>> Acesso em 26 abril 2011
- MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. Tradução: Roberto Pons, PMP. 5. ed. 2008.
- NOCERA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamentos de Projeto**. Teoria e Prática – Santo André, SP.: Ed. Do autor, 2009.
- PEEL, Malcolm. **A Comunicação com Sucesso**. 1 ed. Lisboa, Portugal: Editora Presença, 1993. Título original: Successful Presentation in a Week, Tradução de: Manuela Madureira.
- PERLES, João Batista. **Comunicação: conceitos, fundamentos e história** Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>>. Acesso em 16 março 2011.
- PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4. ed. Newtown Square, Pensilvânia (EUA): Project Management Institute, Inc, 2009, 386 p.

- SCHELLES, Suraia. **A Importância da Linguagem não-verbal nas Relações de Lideranças nas Organizações** <http://www.fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo_Suraia.pdf> Acesso em 19 abril 2011
- _____ **Feedback – O que é?** Disponível em: <<http://www.umtoquedemotivacao.com/motivacao/feedback-o-que-e-3/>> Acesso em 18 abril 2011.