

# A importância da Comunicação no Gerenciamento de Projetos

Wagner Prado Fiel

## RESUMO

A comunicação é um método muito importante para que possamos trocar informações com outras pessoas, havendo com que essas informações sejam transmitidas com mais clareza. Alguns elementos fazem parte da comunicação, podendo levar o processo da comunicação a ser entendida de forma mais eficiente ou não, levando uma influência positiva ou negativa na comunicação com as partes interessadas. O Project Management Institute (PMI), em seu guia do PMBOK mostra um capítulo inteiro visando o processo da comunicação no gerenciamento de projetos, adotando varias praticas para que a comunicação seja bem sucedida. Este artigo propôs ainda uma forma eficaz para a comunicação, através de algumas pesquisas sobre as influências sofridas pela comunicação, visando assim melhorar o processo e o entendimento da comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação. Gerenciamento de Projetos. Organização.

---

FIEL, Wagner Prado. Graduado Gestão de Tecnologia da Informação, Pós-Graduando no curso de MBA em Gerência de Projetos na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – Fanese, E-mail: [wagner.p85@gmail.com](mailto:wagner.p85@gmail.com).

## **1. Introdução**

A comunicação sempre foi essencial desde os primórdios da humanidade até os dias atuais, tanto no âmbito pessoal, quanto no profissional. É fundamental esta troca de informações, seja em qualquer seguimento da vida podendo estas mensagens ser verbal, escrita ou corporal.

Comunicar-se não significa apenas uma troca de mensagens entre o emissor e o receptor, tem que fazer com que está informação, seja transmitida de forma eficiente, com clareza, objetividade, para que o outro possa entender, havendo uma melhor qualidade na troca da informação, podendo assim ter um melhor retorno da mensagem (feedback), gerando uma boa comunicação, já que vem acontecendo com frequência é o inverso, muito por conta de um mundo globalizado que acaba levando a uma pressão grande que se entenda a mensagem de forma rápida, sem detalhes, isso vem prejudicando as organizações, as pessoas, gerando estresse, nervosismo, pois basta um gesto, uma expressão mal entendida que pode acabar com esta falha na mensagem.

Em gerência de projetos, a comunicação é de extrema importância, pois se as informações a ser transmitida entre as partes interessadas (Stakeholders) não for bem conduzida dentro da organização, acarretara em falhas nos processos dos projetos como, por exemplo, escopo, prazo e custo. Varias pesquisas já apontam a comunicação como obstáculos para o projeto. “Uma comunicação errada custa caro, compromete a imagem da empresa tornando-se pior que não se comunicar” (BOSCH e SILVA, 2012).

A comunicação é uma das habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerenciamento de projetos, ao longo desta pesquisa mostraremos dados que mostram esta informação para que possamos verificar esta veracidade dentro das empresas.

Este artigo tem como o objetivo mostrar a importância da comunicação em gerenciamento de projetos dentro das organizações, através de pesquisas em livros, artigos científicos, sites, nisso mostrando elementos e algumas práticas de comunicação que podem levar ao sucesso ou fracasso do projeto.

## 2. Comunicação e seus elementos

A comunicação é qualquer troca de palavras, gestos, expressão que fazemos no nosso dia a dia, seja no trabalho, com familiares, com amigos. Segundo Gustavo Matos (2004, p.23), “a palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar, ou seja, comunicação é algo que está presente em nosso cotidiano”.

Comunicação significa, “ação de partilhar, de dividir”. A comunicação pode ser definida como processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, onde as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc. (CHAVES; NETO *et al*, 2006, p.18).

Portanto comunicar-se é muito importante em projetos profissional ou pessoal, mais para que haja uma comunicação com sucesso, o emissor da mensagem tem que passar esta informação da melhor forma, para que o receptor possa entender e com isso ter um retorno da mensagem, pois não havendo uma clareza podendo assim ter uma quebra no ciclo da informação, e assim gerando uma falha nos projetos seja em qual segmento ele for.

A seguir mostraremos vários elementos da comunicação e suas funções como emissor, receptor, mensagem, ruído, canal, codificação e decodificação, para que possamos ter um entendimento melhor sobre o desenvolvimento da comunicação e como cada um dos elementos tem um fator importante neste processo.

**Emissor:** A pessoa que tem a tarefa de passar a mensagem da melhor forma para o receptor entender de forma eficiente e que possa dar o retorno da mensagem (feedback). Segundo Gustavo Matos (2004, p.43), o emissor, é “um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, num dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário”.

Complementando este pensamento, de acordo com Lúcio Chaves e Fernando Neto (*et al*, 2006, p. 19), o emissor significa, é o componente que emite uma mensagem para o receptor. Por dar origem à comunicação, o emissor conhece o significado pretendido dessa mensagem e deve codificá-la para que seja transmitida pelo canal de comunicação escolhido.

Sua comunicação será eficaz quando atingir o seu objetivo e produzir a resposta desejada do receptor.

**Receptor:** A pessoa que tem a função de receber e entende-la de forma eficiente a mensagem que o emissor estiver passando e a parti daí da o retorno da mensagem para que haja uma interação mais eficiente.

Para Gustavo Matos (2004, p.43) o receptor, “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”. Aquele que entende a mensagem emitida para poder haver o feedback, além de entende alguns sinais corporais.

**Mensagem:** A parte mais importante do processo da troca de informações, pois é tudo aquilo que é dito, escrito ou através de símbolos ou sinais. A mensagem deve ser compreendida tanto pelo emissor quanto pelo receptor, visando ter um melhor entendimento.

De acordo com Lúcio Chaves e Fernando Neto et al (2006, p. 19), a mensagem, “aquilo que é dito, escrito ou transmitido por símbolos ou sinais, e seu objetivo é gerar reações e comportamentos. Ela pode ser transmitida pela voz, por um texto, por meio de um desenho, por gesto, movimentos, expressões faciais ou por meios eletrônicos”.

**Canal:** O meio ou veículo que vai ser transmitida a mensagem, assegurando a circulação da mensagem e garantindo o contato entre o emissor e o receptor.

Para Gustavo Matos (2004, p.43) Canal da comunicação é, o meio é todo suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e o tempo. Meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor, que a recebe (em código) e a interpreta (decodifica).

Ainda segundo Lúcio Chaves e Fernando Neto *et al* (2006, p. 19), o canal, “é o suporte da difusão da informação, um meio intermediário de expressão capaz de transmitir mensagens e atingir o receptor, que as recebe e interpreta”.

**Ruído:** É tudo que interfere, prejudica, atrapalha com que a mensagem chegue de forma eficiente para o receptor e que faça com que ele não possa interpretá-la com a qualidade devida para o retorno.

**Codificação:** Segundo Gustavo Matos (2004, p. 44), a codificação, é o “ato de transformar uma mensagem de acordo com regras predeterminadas, para convertê-la em linguagem”.

**Decodificação:** Segundo Gustavo Matos (2004, p. 44), a decodificação, é a “interpretação de uma mensagem, pelo receptor, de acordo com um código predeterminado”, ou seja, interpretar a mensagem passada pelo emissor de forma eficaz para que possa ter um melhor feedback e um melhor aproveitamento da informação.

**Feedback(retorno da mensagem):** O feedback significa o retorno daquilo que o receptor tenha entendido da mensagem emitida pelo emissor, um retorno adequado mostra que haverá uma interação entre o emissor e receptor sobre aquele determinado assunto, podendo gerar uma facilidade no processo do projeto, no âmbito pessoal ou profissional. Sem feedback não há comunicação, e o emissor jamais poderá saber se a mensagem que foi passada por ele, foi compreendida ou não.

De acordo com Gustavo Matos (2004, p. 59), Damos feedback para: Aprovar ou reprovar a mensagem recebida, Relevar entendimento e compreensão da mensagem enviada, Demonstrar inteligência e habilidade, Expressar consideração e respeito, Repreender ou elogiar o interlocutor, Desabafar e sentir-nos aliviados, Ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva.

## **2.1. Comunicação Verbal**

A comunicação verbal é a forma falar através da escrita ou da fala, podemos usar a comunicação escrita por meio de cartas, bilhetes, recados, revistas, jornais, relatórios, através dela haverá uma informação passada do emissor para o receptor, já a comunicação falada podemos ver por palestras, cursos, professor ministrando uma aula. Em gerencia de projetos podemos utilizar estas técnicas por meio uma conferencia, relatórios, conversas entre os

membros das reuniões etc. Para Paul Dinsmore e Adriane Cavalieri (2007, p. 172), “Manter a comunicação orais e presenciais é extremamente importante para aumentar o espírito em equipe”.

Esta comunicação para muitos é a mais utilizada e compreendida por todos, pelos meios que são utilizados, pois estão habituados a ler jornais, revistas, além de escrever algo para alguém, conversar com alguém, mas na realidade as comunicações mais utilizadas são as não-verbais (por meios de aspectos físicos).

## **2.2. Comunicação Não-Verbal**

A comunicação não-verbal ao contrário da verbal é aquela que não usa a forma escrita, nem a falada e sim usam as expressões faciais, corporal, por movimentos dos olhos, pela aparência, os gestos, ou seja, toda a comunicação que não esteja ligado há escrita ou fala.

A forma corporal de comunicar-se é de fácil percepção, pois basta um sorriso, um piscar de olhos, uma expressão facial qualquer que venha a fazer, uma batida de perna, sendo assim a comunicação não-verbal sem dúvidas que é mais utilizada que a verbal, pois basta um movimento corporal.

Segundo Gustavo Matos (2004, p. 92), “Acontece que toda comunicação humana, face a face, interpessoal, também se faz através da comunicação não-verbal, ou seja, de todas as formas de comunicação que não envolve diretamente as palavras”.

## **3. A Comunicação no Gerenciamento de Projeto**

A comunicação em projetos é de fundamental importância, pois ela tem que ser bem estruturada, organizada, fundamentada, para que os projetos tenham sucesso dentro de uma organização, ou seja, uma comunicação clara, bem elaborada entre as partes interessadas pode garantir o sucesso dos projetos.

O PMI (2013), em seu guia, reservou um capítulo exclusivo para tratar o assunto comunicação em projetos, com o nome “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 apropriadas (PMI, 2013, p. 246).

Cavaliere e Dinsmore (2007, p. 175), Complementam dizendo:

O gerenciamento das comunicações proporciona interfaces entre as pessoas, idéias e informações que são necessárias para que o projeto tenha sucesso. Compreende a transmissão de mensagens com o uso adequado dos meios, aplicando o tipo e o estilo mais adequados para o momento. (CAVALIERI; DINSMORE, 2007, P. 175).

O gerenciamento da comunicação em projetos é de fundamental importância que um gerente de projetos gasta “a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização” (PMI, 2013, p. 246).

Ainda complementando este pensamento, Roberto Candido e Almir Gnoatto *et al* (2012, p. 40), “O gerente do projeto deve despender esforços significativo para alcançar uma comunicação eficaz entre os envolvidos, facilitando a solução de problemas e agilizando a tomada de decisões”.

Conforme estudos de BENCHMARKING (2010), As habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerenciamento de projetos são: liderança (47,9%); Comunicação (44,2%); Negociação (35,2%); Conhecimento em Gerencia de Projetos (31,5%); Conhecimento Teórico (28,2%); Capacidade de Integrar as Partes (23,5%); Trabalho em Equipe (18,9%); Gerencia de Conflitos (18,7); Iniciativa (18,5%); Atitude (18,3%); Política (8,1%); Organização (7,6%). Ao analisar este estudo vemos que a comunicação é bastante valorizada pelas empresas, pois havendo falhas nesta comunicação podendo gerar fracasso no projeto, por isso as habilidades em comunicação de um gerente de projetos, vem se tornando cada vez mais valorizadas.

A seguir conforme o PMI (2013) criou, mostraremos as três partes que fazem parte o processo de “Gerenciamento das comunicações do Projeto”, modificando das outras versões do pmbok.

### **3.1.Planejar as Comunicações**

O planejamento é fundamental em qualquer segmento que possamos fazer parte, tanto âmbito pessoal, quanto profissional, no gerenciamento de um projeto não poderia ser diferente, já que para haver sucesso tem que ter um plano de comunicação adequado, organizado, para saber todas as informações das partes interessadas. Segundo o PMI (2013, p.247), “planejar as comunicações é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisito das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis”.

Os principais fatores de sucesso de um projeto são: identificação das informações necessárias para os participantes e determinação da maneira mais adequada de disponibilizá-las. (CANDIDO; GNOATTO *et al*, 2012, p. 41).

O gerente de projetos é aquele que tem a capacidade de montar um planejamento para que a comunicação tenha o êxito esperado no final do projeto, pois “o planejamento inadequado das comunicações pode causar problemas, tais como atraso na entrega de mensagens, a comunicação para o público incorreto ou a comunicação insuficiente para as partes interessadas”. (PMI, 2013, p.248). Pois muitos definem um bom gerente de projeto aquele que mantém a todos informados sobre os passos do projeto e não aquele que tenta resolver tudo sozinho.

### **3.2. Gerenciar as Comunicações**

Este processo significa que haverá um plano para captura, organizar e disponibilizar as informações para as partes interessadas no projeto conforme o plano de comunicação. Para o PMI (2013, p. 256) é “o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações”.

Ainda segundo o PMI (2013), a distribuição eficaz de informações inclui diversas técnicas, tais como: modelos de emissor-receptor, escolha dos meios de comunicação, estilo de redação, técnicas de gerenciamento de reuniões, técnicas de apresentação, técnicas de facilitação, técnicas de escuta.

Através do processo de gerenciar as comunicações que o gerente de projeto, faz o uso das técnicas de comunicação, além de ser por este processo que as partes interessadas iram saber sobre o andamento do projeto, saber de novas informações que poderá ocorrer durante a



execução, e assim gerente poderá assim ter um feedback das mesmas, tornando a comunicação mais eficiente e eficaz ao decorrer do projeto.

### **3.3. Controlar as Comunicações**

Segundo o PMI (2013, p.258), “é o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informações das partes interessadas do projeto sejam atendidas”. Este processo nada mais é que ao longo do projeto as partes interessadas estejam cientes de tudo o que acontece, podendo da opinião construtiva ou não, mas que possam participar de forma efetiva, já que o projeto é de interesse deles.

Conforme ainda o PMI (2013, p.259), este processo pode “acionar uma interação dos processos planejar as comunicações ou gerenciar as comunicações. Essa interação ilustra a natureza contínua dos processos de gerenciamento das comunicações do projeto”.

Portanto controlar as comunicações é fundamental para o andamento de um projeto, para que ele possa ter o sucesso, eficácia e eficiência garantida, pois varias pessoas pensando e colaborando em torno de um único projeto com certeza é sucesso.

## **4. Proposta de um Plano Eficaz para Comunicação em Projetos**

O objetivo desta proposta de plano de comunicação em projetos é proporcionar a interação dos envolvidos (stakeholders) no ambiente do projeto em quaisquer níveis, evitando a liberdade de idéias e conceitos equivocados a respeito das atividades e dos resultados do projeto pela parte interessadas, bem como garantir que um documento será enviado e recebido com a qualidade necessária. Se o plano estimular o envolvimento e a participação dos interessados, sua eficiência será cada vez melhor.

Desta forma podemos padronizar as mensagens utilizadas no acompanhamento do projeto, para tomada de decisão, motivação de equipe, podendo ainda através de uma comunicação mais aberta entre os emissores e receptores das mensagens, garantir o fluxo livre de comunicação em qualquer direção e sentido do projeto, incentivar a troca de idéias entre a equipe, gerando um feedback melhor, podemos ainda incentivar a integração da equipe para uma maior cooperação e participação dentro do projeto, diminuindo assim o nível de tensão e

ansiedade pela equipe causada pelas incertezas e desinformação gerada pela falta de informação.

Para que isto seja feito de forma eficaz todos os envolvidos no projeto tem que esta em sincronia com estes cinco partes: Compromisso (Atualizações, solução de problemas em equipe), Envolvimento (reuniões em equipe, feedbacks, programa de opiniões), Apoio (cursos, treinamentos, reuniões de negócios), Compreensão (apresentações aos clientes, fóruns com os clientes) e Conscientização (boletins, emails), com isso, podemos levar o projeto de forma que chegue ao final com um grau de excelência bastante satisfatório, pois todos iram estar envolvidos com o mesmo objetivo final, que é o sucesso.

Portanto cabe ao gerente de projeto montar uma estratégia para que este plano de comunicação proposto aqui possa ser feito da melhor maneira, passando de forma objetiva e clara as informações a cada parte envolvida no projeto, visando uma emissão melhor da comunicação, uma qualidade maior entre a equipe, repelindo assim a tensão que cada projeto causa por conta de prazos, pressão.

## 5. Plano de Comunicação

Este plano de comunicação define os responsáveis pela distribuição de informações do projeto, o publico alvo das informações do projeto e ainda define os procedimentos de distribuição de informações do projeto.

Cabe ao gerente de projeto ter certeza que todos os integrantes da equipe e todos os outros *stakeholders* tenham recebidos as informações que precisam para suas atividades e para que possam ter suas opiniões, podendo dar sugestões para o projeto ser bem sucedido, sendo assim, a comunicação entre todos os envolvidos será mais facilitada, gerando um feedback entre as partes interessadas, agregando um valor maior na comunicação.

<b>Artefato</b>	<b>Responsável</b>	<b>Público alvo</b>	<b>Meio de publicação</b>
Reunião	Líder da reunião	Equipe e partes interessadas	Emails / Relatórios / Chats
Ata de reunião	Gerente de Projeto / Relator	Equipe	Emails

WBS cronológica	Gerente de Projeto	Equipe e partes interessadas	Emails / Chats
Acompanhamento e Controle	Gerente de projetos	Equipe e partes interessadas	Emails / Relatórios / Chats
Validação do Cliente	Gerente de projetos	Cliente	Emails / Relatórios
Gerenciamento de Impactos	Gerente de projetos	Equipe e partes interessadas	Emails / Chats
Gerenciamento de mudanças e configurações	Cliente / Gerente de projetos	Equipe e partes interessadas	Emails / Chats / Relatórios

### 5.1. Meios de Publicação

- **Emails:** Deverão ser enviados para o endereço do grupo da equipe e partes interessadas, sendo que no anexo deverá conter o que foi definido na reunião.
- **Relatórios:** Deverá ser feitos e enviados logo a pois a reuniões e havendo alguma mudança no projeto, devera ser enviados em anexo por email para todos interessados do projeto.
- **Comunicação por Chats:** De uma forma mais interativa e rápida, a equipe deverá se comunicar através de Chats para trocar informações pertinentes ao projeto executado, podendo este chat ser estendido aos outros envolvidos, alem da equipe.

## 6. Conclusão

Conforme vimos neste artigo, a comunicação não é apenas importante na vida pessoal, mais como num gerenciamento de projeto. Mostra como o gerente de projetos passa muito tempo se comunicando, tentando adotar praticas que garantam o sucesso de um projeto.

O PMI criou algumas praticas para obter o objetivo final do projeto com sucesso, mais cabe ao gerente de projeto prestar atenção nas suas atitudes pessoais para que possa melhorar a comunicação.

Como visto no artigo, a comunicação é fundamental em gerenciamento do projeto, podendo sofrer muitas influencias das partes envolvidas, sendo que essa influencia podem ser

positivas ou negativas, cabendo ao gerente da à devida importância, para poder melhorar a comunicação no projeto.

O artigo mostra que devemos além de nos preocupar com a comunicação no gerenciamento da comunicação, devemos também melhorar nossa relação pessoal com as outras pessoas, nosso modo de comunicação com os outros, podendo gerar assim influenciar no sucesso do projeto.

Portanto esta pesquisa mostra de forma simplificada, como poderia ser uma comunicação melhor, abordando um modelo de comunicação mais eficaz em gerenciamento de projeto, para que possa alcançar o objetivo final que é o sucesso de projeto.

## **7. Abstract**

The communication is a very important method so that we can exchange information with other people, with which such information is transmitted more clearly. Some elements are part of communication, and may lead the process of communication to be understood more efficiently or not, taking a positive or negative influence on communication with stakeholders. The Project Management Institute (PMI) in the PMBOK Guide shows a whole chapter in the process of communication in project management, adopting various practices to which the communication is successful. This article has proposed yet an effective way to communicate, through some research about communication, aiming at suffered by influences that improve the process and the understanding of communication.

**Keyword:** Communication. Project management. Organization.

## REFERÊNCIA

BENCHMARKING 2010. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010 – Project Management Institute – Chapters Brasileiros**. Disponível em [http://www.mp.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking\\_gp\\_2010\\_geral.pdf](http://www.mp.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf). Acesso em 05 Set 2013.

CANDIDO, Roberto.; GNOATTO, Almir Antonio.; *et al.* **Gerenciamento de Projetos**. ed. Curitiba: Aymar  Educa o, 2012.

COSTA, Gabriela Petrin. **Como Desenvolver um Plano de Comunica o Eficaz**. Dispon vel em [http://www.portaldosempreendedores.com.br/files/como\\_desenvolver\\_um\\_plano\\_de\\_comunicacao\\_eficaz.pdf](http://www.portaldosempreendedores.com.br/files/como_desenvolver_um_plano_de_comunicacao_eficaz.pdf). Acesso em 10 Out 2013.

COSTA, M.2012. **A import ncia da comunica o durante o processo de gerenciamento de projetos**. Dispon vel em: <http://blogmidia8.com/2012/09/a-importancia-da-comunicacao-durante-o-processo-de-gerenciamento-de-projetos.html>. Acesso em 12 Set 2013.

CHAVES, Lucio Edi.; NETO, Fernando Henrique da S.; *et al.* **Gerenciamento da comunica o em Projetos**. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

CUNHA, Bruno Corr a.2009. **A import ncia da comunica o e os elementos que a influenciam no gerenciamento de projetos**. Dispon vel em: <http://www.brunocunha.com/blog/gerenciamento-projetos/monografia-a-importancia-da-comunicacao-e-os-elementos-que-a-influenciam-no-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em 05 Set 2013.

DINSMORE, Paul Campbell (Supervis o). CAVALIERI, Adriane Monteiro B. (Coordena o). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de “Prepara o para certifica o PMP – Project Management”**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MATOS, Gustavo G. **Comunica o Empresarial sem complica o: como facilitar a pr tica da comunica o na empresa**. ed. Rio de Janeiro, 2004.

MENEZES, Klinger. **A Import ncia do Planejamento das Comunica es em Projetos**. Dispon vel em: <http://klingermenezes.wordpress.com/2007/08/06/a-importancia-do-planejamento-das-comunicacoes-em-projetos/> Acesso em 25 Set 2013.

PANSANATO, Marcos Henrique. 2008. **Plano de Projeto**. Dispon vel em: <http://www.gestaopm.com.br/documentos/PlanoMarcosPansanato.pdf>. Acesso em 02 Jan 2014.

PMBOK<sup>®</sup>: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 5<sup>o</sup>. edi o. PMI, 2013.

MORAES, Carlos Augusto Caldas. SOUZA, Teresa Cristina Felix. **A Arte do Gerenciamento de Projetos**. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SILVA, Catia Aparecida; BOSCH, Valter Cesar.2012. **A importância da Comunicação no Gerenciamento de Projetos de Software utilizando as melhores práticas do PMBOK**. Disponível em: <http://www.repositorium.fsa.br:8080/repositorio/handle/10663/222>. Acesso em 15 Set 2013.

SPINOLA, Rodrigo Oliveira; **Plano de comunicação**. Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/plano-de-comunicacao-curso-gerencia-de-projetos-parte-9/17948>. Acesso em 02 Jan 2014.