

# Estruturação da comunicação em projetos: Fundamentos e case

Manuela Altoé Vieira | Dominique Altoé Vieira | Darli Rodrigues Vieira

**A frequente pressão para se** encontrar uma rápida e adequada solução no gerenciamento de determinados projetos acaba, entre outras coisas, privilegiando determinados esforços em detrimento de outros – no caso em questão, o gerenciamento da comunicação em projetos – igualmente relevantes para o sucesso das atividades. Isso tem sido especialmente verdade em projetos do tipo implantação de soluções de ERP. Tanto provedores de soluções como clientes destacam o fato, assim como a literatura nacional e internacional também colocam o problema na ordem do dia.

Em verdade, e em praticamente todos os projetos com relativo grau de complexidade, não raramente se constata a ocorrência de uma abordagem não adequada da comunicação. Quando não é a própria razão de ser do projeto, a comunicação em si mesma já é um projeto a parte, se tornando quase que uma obrigação com o intuito de tentar passar uma ideia de “transparência no projeto” sem, contudo, agregar muita coisa no processo de gerenciamento do projeto. Essa situação

adquire maior relevância em função da importância do projeto do ponto de vista financeiro, tecnológico, etc.

Atualmente, diferentes ferramentas estão disponíveis para se realizar a devida comunicação em projetos, mas em função da situação em questão, uma ou outra, ou ainda, uma combinação de determinadas ferramentas de comunicação, pode se revelar mais eficaz do que outra. É sabido que o sucesso da comunicação depende de uma adequada seleção de ferramentas e de suportes de gestão adaptados ao projeto.



**Manuela Altoé Vieira** é coordenadora de comunicação institucional da Cyrela Brazil Realty, cursa MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).



**Dominique Altoé Vieira** é graduando em Engenharia de Produção.



**Darli Rodrigues Vieira**, PhD, é professor em Gerenciamento de Projetos na UFPR, onde coordena o MBA em Gerência de Sistemas Logísticos [www.mbalogistica.com.br](http://www.mbalogistica.com.br).



## Formas de comunicação no projeto

Podemos caracterizar basicamente quatro modalidades de comunicação nos projetos: comunicação não verbal, comunicação escrita, comunicação visual e comunicação coletiva.

A comunicação não verbal no projeto ocorre através do envio de mensagens sem passar pela palavra. Frequentemente, a comunicação não verbal funciona como um complemento de informação à comunicação verbal, podendo, naturalmente, impactar de forma importante na compreensão e, por extensão, no resultado do projeto. Na maioria das vezes, a comunicação não verbal representa menor risco à orientação do projeto quando a equipe que o conduz apresenta elevado grau de maturidade e tem experiência na realização de projetos semelhantes. Portanto, a comunicação não verbal deve ser vista e, sobretudo, utilizada com prudência.

Doze modos de expressão não verbal foram identificados por O. ENGLENDER e S. FERNANDES (2010):

- *gestual*
- *proxémia (uso do espaço imediato para comunicar)*
- *tocar as pessoas*

- *olhar*
- *pausa (nos movimentos)*
- *olfato*
- *vocalização (tom da voz)*
- *sonoro*
- *silêncio*
- *posição do corpo*
- *aparência global (escolha de roupas, corte de cabelo, etc.)*
- *locomotoção (maneira de andar, correr, etc.)*

Segundo J.F. KENWRIGHT (2007), a comunicação não verbal representa 55% das diferentes formas de comunicação. Esse percentual nos permite perceber claramente o grau de importância dessa forma de comunicação nos projetos que, em muitas situações, e segundo O. ENGLENDER e S. FERNANDES (2010), pode representar mais de 90% de toda comunicação realizada.

Comunicação escrita. Se o mundo dos projetos fosse um mundo de total grau de certeza, a comunicação escrita (relatórios, figuras, gráficos, etc.) seria o modo ideal de apoiar o gerenciamento da comunicação nos projetos. De toda maneira, devemos trabalhar para formalizar ao máximo o conteúdo da comunicação de forma escrita, pois isso minimiza a ocorrência da maioria dos problemas de interpretação de cada

profissional atuando, direta ou indiretamente, no projeto. Ao formalizar procedimentos e, por extensão, resultados, nos aproximamos da forma de controle ideal das atividades dos projetos.

Os indicadores de desempenho (KPI's de projetos) constituem elementos centrais da comunicação em projetos. Através dos KPI's, por exemplo, para escopo, prazos, riscos, custos e qualidade, podemos garantir elevado grau de controle nos projetos.

Os KPI's formam a base dos sistemas de gestão dos projetos e exigem extrema habilidade para serem inteligentemente escolhidos. Se o projeto já começa com o escopo gerando múltiplas interpretações por parte de seus diferentes atores (engenharia, compras, *supply*, marketing, etc.), os KPI's elaborados provavelmente irão refletir as mesmas incertezas que orientaram a construção do escopo do projeto. Neste caso, um círculo vicioso se estabelece e a falta de controle nos projetos vira rotina, pois a escolha e/ou o cálculo dos KPI's são baseados em falsas premissas.

Uma das etapas críticas da definição do processo de gestão da comunicação nos projetos é a capacidade de escolher e definir corretamente os KPI's a serem comunicados. Isso é essencial e a negli-

gência neste aspecto pode provocar um grande transtorno no gerenciamento do projeto.

Os KPI's comunicados nos projetos devem refletir três tipos de objetivos:

- A. *Objetivos de resultados*
- B. *Objetivos de atividades*
- C. *Objetivos de recursos*

A comunicação visual. A imagem "fabricada" pela comunicação nos projetos desempenha um papel essencial na percepção dos diferentes atores. Existe uma máxima que sintetiza o essencial da mensagem da comunicação visual nos projetos: "o hábito faz o monge"! Isto é, além da indiscutível necessidade de competência técnica (cf. o referencial ICB V.3 do IPMA) para materializar a agregação de valor nos projetos, a aparência frequentemente é um facilitador na percepção que se faz do chefe e dos demais membros do projeto. Dessa forma, pode-se e deve-se também valorizar a comunicação visual como um recurso complementar às demais ações de comunicação nos projetos.

Se houver dúvida quanto à conveniência de se fazer uso da comunicação visual nos projetos, lembre-se de David Swanson ao dizer que "você nunca terá uma segunda chance de passar uma primeira boa impressão". Portanto, não negligencie esse aspecto, pois pode ser o fim (e não o coroamento!) de todos os esforços para se obter o que se deseja nos projetos.

A comunicação coletiva no projeto é a comunicação realizada pela equipe responsável pelo projeto. Essa comunicação naturalmente envolve a equipe do projeto, o comitê de gestão (estratégica e operacional), o comitê de usuários (expressão das necessidades) e até toda a empresa (dependendo do porte do projeto).

A ação de comunicação só responde às exigências dos projetos se a mensagem atinge o alvo. Para tanto, três características devem ser respeitadas: a) os destinatários da mensagem devem ser claramente identificados; b) a mensagem deve ser simples e clara; c) o suporte de comunicação deve ser adaptado às necessidades.

## Plano de comunicação no projeto

Apesar de evidenciada como relevante nos principais referenciais e metodologias corporativas de suporte ao gerenciamento de projetos, e tal como ilustraremos no case sintético apresentado neste trabalho, na prática da maioria das empresas, incluindo aí grandes empresas multinacionais, a gestão da comunicação ainda não é devidamente valorizada nas atividades de gerenciamento de projetos.

Em reunião com um chefe de projeto de desenvolvimento de novos produtos eletrônicos de uma grande empresa multinacional, um dos autores do presente artigo constatou o reconhecimento da menor importância dedicada ao problema da comunicação. Diz o chefe de projeto: "em nossos projetos de desenvolvimento de novos produtos, seguimos a metodologia padrão da matriz, que essencialmente é uma adaptação do Guia do PMBOK®. Como as equipes de desenvolvimento já dispõem de adequado *know-how* e experiência na área, não nos preocupamos com muitos formalismos escritos para comunicar as diferentes etapas do desenvolvimento. Cada participante, direto ou indireto, de cada projeto sabe exatamente o que fazer. As orientações que se revelam necessárias

ao sucesso do que fazemos (chegar ao resultado desejado com rapidez, mantendo a qualidade e os custos controlados), pelo menos os aspectos essenciais, já constam detalhadamente nas especificações da área de engenharia, complementadas pelos procedimentos de compras para projetos. Entretanto, acredito que a melhoria da estrutura formal de comunicação tem um papel importante a cumprir e pode reduzir a pressão na obtenção dos resultados, nos ajudando na gestão dos cronogramas e, é claro, nos sinalizando que estamos entregando os pacotes adequados ao escopo do projeto. Aí chegaremos a um grau de maturidade que nos permitirá aumentar ainda mais o nosso diferencial no mercado. Tenho a clara percepção de que ganharemos ainda muito mais com a criação de um plano formal e padrão de comunicação nos projetos que desenvolvemos".

Segundo O. ENGLENDER e S. FERNANDES (2010), o essencial do problema da comunicação no gerenciamento dos projetos envolve identificar os atores dos projetos e realizar o plano de comunicação destacando as suas principais etapas.

Em maior ou menor medida, projetos sempre provocam impactos através de ações que criam e/ou modificam estruturas existentes. O plano de comunicação visa informar aos membros da equipe de projeto, assim como às demais partes interessadas, tudo o que é realmente importante no projeto da forma mais adequada possível.

Em muitos casos, o plano de comunicação é fundamental para criar ou consolidar uma cultura favorável ao ambiente do projeto. Não é raro existir dúvidas e medos quanto ao projeto, especialmente nos seus estágios iniciais, e isso tanto da parte de quem participa no desenvolvimento quanto do lado de quem recebe seus resultados. O plano de comunicação tem a tarefa de "preparar o terreno" para o sucesso do projeto.

Um exemplo ocorreu com o plano de comunicação de um projeto de implantação de uma unidade industrial de uma grande empresa brasileira em um determinado país da América do Sul há poucos anos. Quando surgiram os primeiros comentários na empresa de que seria montada uma unidade no referido país, muitos executivos ficaram preocupados com a possibilidade de serem "convidados" a fazer parte da equipe de implantação do projeto e a área financeira da empresa comentava que o risco era muito elevado. As informações sobre o mercado local e sobre os benefícios profissionais em aceitar o desafio não estavam claras. O medo estava presente nas conversas do dia a dia. Com o anúncio oficial do projeto, um inteligente plano de comunicação foi montado para mostrar a oportunidade do empreendimento na estratégia de crescimento no mercado regional, assim como as vantagens e os desafios para os profissionais envolvidos. Uma radical mudança de percepção passou a imperar na empresa, com um grande número de executivos se apresentando voluntariamente para colaborar com o projeto.

Sem negligenciar as dificuldades encontradas, o plano de comunicação deve evidenciar claramente a evolução do projeto. Para tanto, previamente é preciso que o responsável pelo plano de comunicação, que também pode ser um gerente dos projetos de comunicação de todos os projetos da empresa (falaríamos aqui de um gerente de comunicação do portfólio de projetos), trabalhando dentro ou fora de um PMO (*Project Management Office*), disponha de determinadas informações e tenha recursos para organizar suas ações. Isso exige capacidade para:

- *compreender as expectativas e as necessidades dos usuários, assim como os diferentes detalhes de maior importância. Obter toda a informação possível a esse respeito, pois desse esforço depende mais de 50% do sucesso do projeto;*
- *organizar as ações de comunicação de forma a ser capaz de informar em intervalos regulares a situação do projeto;*
- *descrever o projeto com números e fatos. Isto é, elementos concretos;*
- *empregar uma linguagem compreensível por todos e criar espaço para testemunhos;*
- *conceder a palavra aos usuários-chaves.*

## Identificação dos atores do projeto

A primeira iniciativa para embasar o projeto de comunicação é procurar identificar os atores do projeto: quem são os interlocutores e o que eles esperam e necessitam. Para isso, conforme destaca claramente ENGLENDER e FERNANDES (2010), é preciso capacidade de fazer boas perguntas: quem são as partes interessadas no projeto? Quais são as expectativas expressas? Quem são os aliados do projeto? Quem são os opositores?

Em seguida, é necessário efetuar uma auditoria de comunicação para completar e validar as respostas obtidas. Isso facilitará a determinação do foco do projeto de comunicação.

A diversidade de interesses por parte dos atores do projeto exige particular conhecimento, habilidade e experiência por parte da equipe responsável pelo projeto de comunicação do projeto. Em função de suas experiências anteriores e de seus conhecimentos específicos sobre o projeto, os atores não têm a mesma percepção dos impactos em diferentes pontos (custos efetivos, riscos, etc.) e não apresentam a mesma motivação para apoiar o projeto.

Basicamente, é preciso identificar: a) as razões da existência do projeto; b) as motivações e os freios individuais face ao projeto; c) as mudanças esperadas e d) as necessidades em termos de treinamento e de comunicação.

## Realização do plano de comunicação

A estruturação do plano de comunicação do projeto deve ser feito em total sincronia com o plano de comunicação corporativa que, por sua vez, deve ser apoiado na estratégia da empresa. No âmbito do plano de comunicação corporativa temos as ações de comunicação institucional, de comunicação de marketing, de comunicação B2B, de comunicação interna, de comunicação financeira, entre outras ações.

Em essência, o plano de comunicação do projeto deve destacar os seguintes pontos: a) os objetivos do projeto; b) a quem comunicar; c) meios e limites da comunicação e d) organização para comunicar.

No início do projeto (implantação de uma solução de ERP, por exemplo), os objetivos são muito enfatizados no processo de comunicação. Com a evolução do projeto, surgem novas exigências e a natureza das informações a serem comunicadas se altera. Ao mesmo tempo, os meios e os limites do processo de comunicação também se ajustam às novas necessidades (por exemplo, durante a fase crítica de um determinado projeto industrial, foram enfatizados os benefícios ambientais da solução a ser adotada, pois isso fornecia argumentação complementar aos negociadores da empresa perante as diferentes partes interessadas no empreendimento).

to. Em seguida, o foco central migrou para a comunicação relativa ao controle de parceiros fornecedores de soluções de automação e o monitoramento de custos e cronogramas do conjunto do projeto).

Naturalmente, os objetivos do plano de comunicação deverão estar 100% alinhados com o escopo do projeto. Se o escopo for mal trabalhado, as consequências se refletirão diretamente na qualidade do plano de comunicação.

Determinados cuidados poderão fazer uma grande diferença no sucesso dos planos de comunicação nos projetos (**Figura 1**). Cinco pontos sintetizam esses cuidados:

**Especificidade:** o objetivo do plano de comunicação no projeto deverá destacar uma preocupação específica. Isto é, o objetivo deve ser preciso e adaptado a cada plano. O plano deve permitir avanços no projeto, ou seja, deve ser um direcionador das ações a serem priorizadas, e isso sem deixar margem a nenhuma confusão.

**Mensurabilidade:** o resultado do plano de comunicação deve ser mensurável ou observável em cada etapa do processo de comunicação no projeto. Para tanto, é preciso dispor de indicadores (KPI's) passíveis de quantificações e/ou qualificações.

**Ambição:** o resultado projetado deve ser ambicioso e passível de ser atingido através das atividades do projeto. Isto é, o resultado deve ser ao mesmo tempo estimulante e acessível. A maturidade da equipe do projeto desempenha um papel importante nesse ponto.

**Realizável:** considerando as diferentes restrições (especialmente de recursos) que sempre caracterizam os projetos, as exigências do plano deverão ser compatíveis com a efetiva capacidade dos membros da equipe do projeto.

**Temporário:** o objetivo deve ter horizonte claro. Isto é, início e fim claramente definidos e monitorados por adequados KPI's.

As etapas-chaves do plano de comunicação do projeto acompanham o ciclo de vida do projeto. No início, quando frequentemente reinam muitas incertezas e riscos, uma habilidade particular em passar a mensagem deverá caracterizar as mensagens do plano. Nesta etapa, serão comunicadas a forma de trabalho no projeto, as datas importantes, a frequência de reuniões, etc.

Em seguida, é criado o comitê (ou "os comitês", dependendo da situação) de gestão do projeto. Nesta instância, além do chefe do projeto, temos a presença de outros atores internos (outras áreas funcionais) e externos (parceiros fornecedores e/ou clientes).

Na sequência, temos as execuções das reuniões do projeto. Aqui, o plano de comunicação do projeto assume toda importância, informando atrasos ou avanços, definindo medidas corretivas, determinando alterações na composição do projeto, avaliando o clima no projeto, etc. A **Figura 2** ilustra uma orientação das ações no projeto por tipo de comunicação.

O case em questão diz respeito a uma grande empresa da área de tecnologia de ponta, de controle acionário europeu e líder no mercado brasileiro do setor. O projeto se caracterizava pela transformação de uma gerência de logística (com aproximadamente 120 colaboradores) em uma diretoria de *supply chain*.

**Antecedentes:** Na referida empresa, a logística praticamente tem sido o grande garantidor do dinamismo do negócio. Desde especificação geral e detalhada de engenharia até a definição e execução do processo de compras (nacionais e importados) de componentes e subsistemas, a logística, habituada a forte pressão, é quem tem assegurado o cumprimento dos cronogramas gerais dos projetos, pois é a área que saiu na frente na empresa qualificando seus profissionais em metodologias e ferramentas específicas para trabalhar. A área foi capacitada para realizar uma inteligente interface com as demais áreas funcionais, tendo inclusive montado documentos-modelos de responsabilidades das demais áreas para ela poder entregar os “pacotes” dos projetos tal como especificados.

**O problema:** Do ponto de vista do volume e complexidade dos fluxos (materiais e informacionais), a empresa é uma empresa de logística e não tinha a logística posicionada no seu nível de responsabilidade. Isto é, todas as demais áreas tinham uma diretoria e a logística tinha sua estrutura apoiada em uma gerência que, durante as reuniões, frequentemente tinha seus argumentos vencidos pela forte hierarquia existente.

**Proposta:** criar a Diretoria de *Supply Chain*, considerando a crescente relevân-

cia dos fluxos logísticos no sucesso dos projetos da empresa.

**Conflitos:** com a rápida divulgação da notícia de que a empresa iria criar a diretoria de *supply chain*, duas das demais diretorias até então existentes começaram a trabalhar abertamente contra a ideia. As outras três se mostraram indiferentes. Ninguém foi abertamente a favor do novo projeto. As comunicações entre as áreas no âmbito de diferentes e importantes projetos desenvolvidos pela empresa foram deterioradas. A situação chegou a tal ponto que determinadas solicitações de informações começaram a sofrer atrasos e quando eram atendidas, tinha-se uma informação fragmentada.

**Erro inicial da comunicação no projeto:** não houve um mínimo de cuidado de formalismo relativo à comunicação estruturada (escrita), evidenciando a grande melhoria que poderia ser obtida nas interfaces dos projetos com a nova estrutura corporativa e, sobretudo, ganhos na tomada de decisão, nos cronogramas e nos custos dos projetos. Também quase não houve comunicação verbal, ajustando as questões relevantes ao sucesso do projeto, mas não frequentemente inseridas na comunicação escrita.

**Correção do erro de comunicação:** percebendo claramente os danos causados no projeto de comunicação de transformação da gerência de logística em diretoria de *supply chain*, a vice-presidência de engenharia liderou uma iniciativa para corrigir o problema. Convocou a responsável pela comunicação corporativa da empresa e, juntamente com as demais áreas funcionais, construíram uma proposta de plano de comunicação para facilitar a mudança.

A proposta destacava benefícios e desafios do projeto. Paralelamente, o time de comunicação, agora alinhado com os responsáveis do projeto e totalmente cientes da mensagem a ser passada, também começou a trabalhar intensamente de maneira verbal junto aos principais interessados. No final, conforme relatou um importante executivo da empresa envolvido no projeto, observou-se que o essencial do alinhamento foi efetuado pela comunicação verbal, uma vez que a comunicação escrita – comparativamente à situação anterior – além de passar uma mensagem de melhoria na performance corporativa global com a criação da diretoria, foi clara e previamente discutida com as áreas diretamente envolvidas no projeto.

**Lições:** muitas vezes negligenciamos o tamanho do impacto que determinadas decisões podem atingir. Mesmo as decisões mais evidentes em determinadas situações, especialmente para determinado grupo de profissionais, pode produzir resultados totalmente contrários ao esperado, gerando grandes dificuldades adicionais no gerenciamento dos projetos. Não se deve minimizar a importância da comunicação verbal. Muitos profissionais selecionados para a equipe do projeto, por receio de aparentar desconhecimento no assunto tratado e serem colocados em segundo plano, simplesmente não manifestam suas dúvidas e a empresa só identifica o problema quando retrabalhos e atrasos se tornam frequentes. Aqui, o problema é que nem sempre a necessária correção de rumo se faz de forma rápida, simples e pouco onerosa.

Data Grupo Alvo Mensagem Meios Transmissor Frequência Recursos Responsável

Figura 1. Ficha de comunicação no projeto.

Communication Type	Objective of Communication	Medium	Frequency	Audience	Owner	Deliverable
Kickoff Meeting	Introduce the project team and the project. Review project objectives and management approach.	Face to Face	Once	Project sponsor Project team Stakeholders	Project Manager	Agenda Meeting Minutes
Project Team Meetings	Review status of the project with the team	Face to Face Conference call	Weekly	Project team	Project Manager	Agenda Meeting Minutes
Technical Design Meetings	Discuss and develop technical design solution for the project	Face to Face	As Needed	Project technical staff	Technical Lead	Agenda Meeting Minutes
Monthly Project Status Meetings	Report on the status of the project to management	Face to Face Conference call	Monthly	PMO	Project Manager	
Project Status Reports	Report the status of the project including activities, progress, costs and issues.	Email	Monthly	Project sponsor Project team Stakeholders PMO	Project Manager	Project Status Report

Figura 2. Matriz de comunicação em projetos.

Fonte: Project Management Docs. Communications Management Plan.

## Considerações finais

A gestão da comunicação em projetos tem que ser tratada como as demais gestões (custos, riscos, escopo, integração etc.): um permanente facilitador na obtenção de sucesso nos projetos. É uma gestão crítica, pois, se negligenciada, pode arruinar cronogramas, aumentar os riscos, produzir onerosos retrabalhos, etc. Em síntese, a inadequada gestão de comunicação em projetos pode produzir o fracasso do projeto em toda a sua plenitude.

Aí surge a pergunta: dessa forma, que solução de comunicação adotar nos projetos?

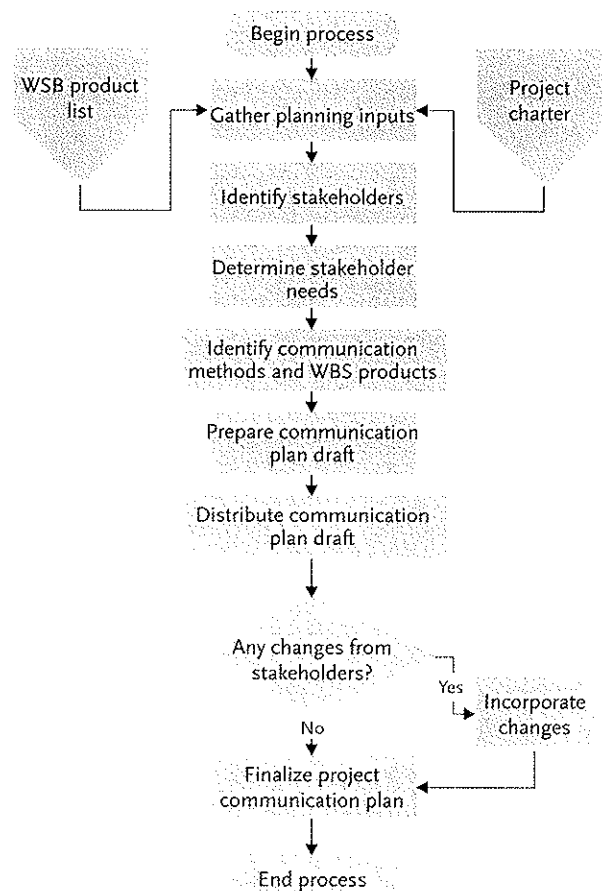
Cada projeto tem sua especificidade e sob determinados aspectos, exige uma abordagem em termos de cada gestão que lhe é próprio. Comunicar um projeto de lançamento de um novo produto cosmético; comunicar o projeto comercial para entrar em outro país; comunicar o projeto de vacinação infantil, comunicar o projeto de lançamento de um lançador de satélites, comunicar o projeto de contratação de um operador logístico, entre outros, têm pontos em comum e aspectos particulares de cada projeto. Determinados projetos, pela própria natureza, exigem avançadas metodologias e ferramentas de gestão de risco, envolvem um conjunto considerável de recursos e uma quase perfeita estrutura de comunicação (caso típico de um lançamento de foguete tipo Ariane 5). Outros projetos (caso típico da correção das dimensões de uma embalagem primária de um vidro de medicamento) podem ser comunicados de forma verbal, uma vez que o problema tenha sido resolvido e as novas referências inseridas na base de dados da engenharia de desenvolvimento de embalagens.

Em gestão da comunicação, à semelhança do que deve ocorrer nas demais gestões nos projetos, o grau de maturidade das equipes tem um papel determinante para definir o que é e o que não é relevante para o sucesso do projeto.

Por outro lado, durante uma auditoria nos projetos, podemos – e não é raro se encontrar nessa situação – identificar diversos padrões de formulários eletrônicos de comunicação, relatórios de comunicação de alteração nos projetos, maravilhosas telas de comunicação visual em determinadas ferramentas, etc. inseridos em uma inadequada estrutura de comunicação e/ou um pobre conteúdo informacional com relação às reais necessidades do projeto. Isso é um problema para os gerentes de projetos. É preciso que a empresa desenvolva *know-how* para fazer uso do que chamamos de “regra de bom senso” e, dessa forma, ser capaz de responder à pergunta-chave: de que estrutura de comunicação nós precisamos neste projeto em particular? Competências técnicas, contextuais e organizacionais (cf. ICB v.3 do IPMA), um forte *know-how* e experiência profissional na área dos projetos em

questão são determinantes na aplicação da regra e, por extensão, no sucesso dos projetos.

Finalmente, considerado os comentários anteriores, o fluxograma apresentado na **Figura 3** pode ser utilizado como um balizador para a construção de um plano de comunicação para qualquer projeto. ♦



**Figura 3.** Referencial para construção do plano de comunicação no projeto.  
Fonte: Caltrans. Office of Project Management Process Improvement. Project Communication Handbook, Second Edition, September 2007.

WBS – Work Breakdown Structure. É uma ferramenta de planejamento que descreve o trabalho a ser realizado no projeto, organizando-o em uma hierarquia de tarefas e sub-tarefas.

**CALTRANS:** Project Communication Handbook: Second Edition, September 2007.

**PROJECT MANAGEMENT DOCS:** Communications Management Plan: doc não datado.

**ENGLENDER O. E FERNANDES S.:** La communication dans la gestion de projet: Ed. Vuibert, Paris, 2010;

**KENWRIGHT J.F.:** “La communication non verbale”: INPG, 2007;