

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

GRACE ANDREIA SICHMANN

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS

São Paulo

2012

GRACE ANDREIA SICHMANN

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos.

São Paulo

2012

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que permitiu a participação e conclusão deste curso. Aos professores que me propiciaram o conhecimento, e ao meu esposo e pais, que me apoiaram em mais uma etapa de minha vida.

Aos meus pais e meu esposo que estiveram comigo, pacientemente durante o período do curso e da execução do trabalho, me dando força e incentivo.

“Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento”

Provérbios 3:13

RESUMO

O estudo aborda a Comunicação, um dos temas mais importantes para o sucesso em qualquer situação cotidiana, principalmente no âmbito profissional. Existem dois meios de comunicação: verbal e não verbal, sendo que a pesquisa tem como foco o não verbal. Relaciona o assunto ao gerenciamento de projetos, baseado na metodologia do PMI (Project Management International), principal associação mundial de gerenciamento de projetos. Para tanto, apresenta os conceitos básicos do Gerenciamento de Projetos e suas áreas do conhecimento. Detalha a importância da Comunicação. Verifica os sinais que muitas vezes são ignorados, mas podem auxiliar no processo de comunicação, tais como gestos, postura, olhos, tom de voz, movimentos corporais e faciais entre outros e seus respectivos significados. Conclui mostrando que o Gerente de Projetos pode utilizar a comunicação não verbal junto aos stakeholders para o benefício e sucesso dos Projetos. O estudo é baseado em pesquisa bibliográfica, utilizando teorias do PMI e da Comunicação.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Gerente de Projetos, Comunicação, Comunicação não verbal.

ABSTRACT

The study addresses the Communication, one of the subjects more important to success in any daily situation, principally professional environment. There are two communication ways: verbal and non-verbal. This research is focused the non-verbal. Relate the topic to Project Management, based in the PMI (Project Management Institute), main Project Management global association. For that, it presented basic concepts of the Project Management and its knowledge areas. Also, the communication importance is detailed. Verify the signs that many times are ignored, however can help in the communication process, such as: gesture, stance, eyes, voice tone, body and face movements and others and its means respective. Conclude, showing that Project Managers can utilize the non-verbal communication with the stakeholders to benefit and success projects. The study is based in the bibliographic research, utilizing PMI and Communication theories.

Key-words: Projects Management, Project Manager, Communication, Non-verbal Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Ciclo de Vida do Projeto	16
Figura 2	Ruído de Comunicação no Projeto.....	24
Figura 3	Comunicação não verbal.....	29
Figura 4	Postura.....	31
Figura 5	Mãos abertas	33
Figura 6	Aperto de mão.....	34
Figura 7	Aperto com as duas mãos.....	34
Figura 8	Pegada no pulso	34
Figura 9	Postura rígida.....	35
Figura 10	Postura de superioridade	35
Figura 11	Segurando palavras enganosas.....	36
Figura 12	EAP.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	METODOLOGIA	12
2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	14
2.1	CICLO DE VIDA DOS PROJETOS	15
2.2	GERENTE DE PROJETOS E PARTES INTERESSADAS	17
2.3	ÁREAS DO CONHECIMENTO	18
2.3.1	Gerenciamento de integração do projeto	18
2.3.2	Gerenciamento do escopo do projeto	18
2.3.3	Gerenciamento de tempo do projeto	18
2.3.4	Gerenciamento de custos do projeto	19
2.3.5	Gerenciamento da qualidade do projeto	19
2.3.6	Gerenciamento de recursos humanos do projeto	20
2.3.7	Gerenciamento das comunicações do projeto	20
2.3.8	Gerenciamento de riscos do projeto	20
2.3.9	Gerenciamento de aquisições do projeto	21
3	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	22
4	COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL	27
4.1	EXPRESSÕES CORPORAIS	31
4.1.1	Postura	31
4.1.2	Mãos e braços	33
4.1.3	Aparência	36
4.2	EXPRESSÕES FACIAIS	37
4.3	VOZ	38
5	A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	40
5.1	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO NO PROJETO	40
5.2	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	41

5.3	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO	44
5.4	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO	45
5.5	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	46
5.6	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO.....	46
5.7	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	48
5.8	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO	50
5.9	COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO.....	52
	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

Comunicação é um tema bastante discutido e de suma importância em nosso cotidiano, principalmente no mundo corporativo. Muitos problemas e situações indesejáveis têm ocorrido nas empresas e mesmo em nossa vida pessoal, devido a interpretações incorretas, informações disseminadas de forma inadequada ou falta de comunicação assertiva. Comunicar-se não é uma tarefa simples, ao contrário, exige observação, paciência, clareza e objetividade.

Pode-se definir comunicação como um processo onde duas ou mais pessoas transmitem mensagens entre si. Existem diversas formas de se comunicar. Atualmente, devido à globalização e ao avanço tecnológico, a comunicação pessoal tem sido substituída por e-mails, telefonemas, SMS, salas de bate-papo, sites de relacionamento entre outros. Nas empresas, as reuniões realizadas pessoalmente têm sido substituídas pelas tele e videoconferências, troca de e-mails etc.

Nota-se que a tecnologia tem contribuído com a sociedade em diversas áreas, especialmente nas Áreas da Comunicação e do Conhecimento, reduzindo distâncias e disseminando informações com agilidade. Mas, em contrapartida, as pessoas têm se distanciado fisicamente, não sendo possível utilizar a comunicação não verbal na transmissão da mensagem, apesar de representar 93% no processo de comunicação, conforme PEASE (2007). Os autores acreditam que ao interpretar a linguagem do corpo das pessoas em que nos comunicamos, podemos controlar as situações.

Portanto, pretendeu-se com essa pesquisa, verificar quais as ferramentas adequadas, em que os Gerentes de Projeto poderiam utilizar para colaborar com o sucesso dos Projetos utilizando a comunicação não verbal. E como objetivo institucional, produzir Monografia para obtenção do Título de Pós Graduada em Gestão de Projetos pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Em conformidade com o PMBOK (Project Management Book Knowledge), Guia de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos, a Comunicação é a Área do Conhecimento que tem grande impacto no Projeto, já que o Gerente de Projetos gasta a maior parte do tempo se comunicando com os stakeholders.

Diante do acima exposto, a presente pesquisa teve intenção de contribuir com a literatura acadêmica de Gestão de Projetos, no que tange a comunicação baseado no uso da linguagem corporal. Portanto, este estudo pretende responder ao seguinte

questionamento: **É possível por meio da comunicação não verbal contribuir com o sucesso dos Projetos?**

Para tanto, abordar-se-á no próximo capítulo o conceito e história do Gerenciamento de Projetos, o ciclo de vida do Projeto e áreas do conhecimento. O intuito é que todos os leitores tenham visão sobre o assunto. No capítulo subsequente, o foco será a comunicação e sua importância.

Iniciar-se-á a explorar então, a Comunicação não verbal, no quarto capítulo, Destacando-se as expressões corporais, postura, mãos e braços, aparência, expressões faciais e olhares. E por fim, relacionaremos a comunicação não verbal ao Gerenciamento de Projetos. Como aplicá-la nas áreas do conhecimento e assim, contribuir para o sucesso dos Projetos.

O estudo trata-se de uma Monografia baseada em pesquisa bibliográfica, utilizando a metodologia do PMPBOK (Guia do Conhecimento de Gerenciamento de Projetos) e os conceitos da linguagem corporal. E assim procurar responder ao questionamento e aos objetivos que foram delineados.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Realizar um estudo sobre a utilização da Comunicação não verbal no ambiente de trabalho e de que forma um Gerente de Projeto pode beneficiar-se deste conhecimento.

1.1.2 Objetivos específicos

- Fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema.
- Realizar levantamento de informações relevantes em Sites.
- Realizar um estudo sobre o processo de elaboração de um projeto.
- Estudar a utilização do conhecimento em comunicação não verbal nas áreas do conhecimento de um projeto.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se dada relevância do tema e fundamentado no seguinte questionamento norteador **É possível por meio da comunicação não verbal contribuir com o sucesso dos Projetos?** Acredita-se que o conhecimento na Comunicação não Verbal pode oferecer vantagens ao Gerente de Projetos ao lidar com as partes interessadas.

À acadêmica, o estudo é importante por oferecer oportunidade de colocar em prática o saber adquirido ao longo do curso e também de ampliar o conhecimento sobre o tema. Conhecimento este que pode ser utilizado no ambiente de trabalho da mesma.

Para a Sociedade pesquisas como estas são importantes por ampliar o conhecimento e oferecer fonte de pesquisas, bem como à comunidade acadêmica o estudo pode oferecer base para futuras pesquisas, pois apresenta além de seus objetivos, uma ampla lista de autores que podem ser consultados.

Em fim ao realizar pesquisas sempre se contribui para o enriquecimento do conhecimento e se firma o compromisso da Instituição de ensino de estender à comunidade o seu saber e seus benefícios.

1.3 METODOLOGIA

Esta parte aborda aspectos quanto à realização do estudo, ou seja, descreve os procedimentos de coleta e tratamentos dos dados. E como enfatiza Roesch (2007), será o processo de fazer a pesquisa, os métodos mais adequados se definem a partir dos objetivos da pesquisa e do questionamento da mesma.

Este estudo se caracterizou como uma pesquisa teórico-empírica, desenvolvida com base bibliográfica e em dados coletados em Sites que tratam do assunto. Considerando o autor Demo (2000) entende-se por teórico ou teórico-empírico o trabalho que é desenvolvido em torno de um único assunto ou tema.

A pesquisa empírica é a pesquisa que se dedica ao tratamento da realidade e produz e analisam dados. Esse tipo de pesquisa tem valor por oferecer possibilidade de maior concretude às argumentações, mesmo que a base fatural seja tênue, o significado dos dados empíricos depende do referencial teórico.

Este estudo teve característica Qualitativa, porque descreveu processos de utilização da linguagem não verbal nas organizações. E por pesquisa qualitativa entende-se que é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade, ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com comparações, interpretações e descrições.

A pesquisa qualitativa conforme descreve Triviños (2008) não se preocupa com representatividade numérica, nem representatividade de porcentagens num determinado campo, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

É também uma pesquisa explicativa, em relação à pesquisa explicativa, Vergara (2004) argumenta que é descrita como aquela cujo principal objetivo é tornar algo inteligível, esclarecendo os fatores e contribuindo para a elucidação de um fenômeno ou questão. Gil (2004) esclarece que este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas e pode ampliar discussões.

Este estudo foi exploratório, pois utilizou métodos bastante amplos e versáteis, como levantamentos em fontes secundárias, em bibliografias, Sites e Instituições relacionadas ao tema.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Na visão de Viana Vargas (2005, p.5), a competitividade tem sido cada vez mais acirrada e terão destaque, as empresas que alcançarem os melhores resultados, com menos recursos e com mais qualidade. Para tanto, o Gerenciamento de Projetos pode ser um grande aliado, pois propõe estabelecer um processo estruturado e lógico para enfrentar situações novas e complexas.

Considerando que o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, a implantação de um novo sistema, a construção de um prédio entre outros, pode ser considerado um projeto, acreditamos que através de uma efetiva gestão, com adequado planejamento, é possível cumprir prazos, otimizar recursos e até mesmo reduzir custos ou desperdícios. Tudo isso contribuirá para que a empresa sobressaia à concorrência e tenha maior lucratividade.

Barcaui (2006, p.27) afirma que Projetos existem desde a criação da humanidade, como por exemplo, as Pirâmides do Egito. O autor comenta, que para alguns, a Criação foi o primeiro grande Projeto, realizado em sete dias. “No princípio criou Deus os céus e a terra. E a terra era sem forma e vazia; e havia trevas sobre a face do abismo”. (Gênesis 1:1-2)

Podemos também mencionar a construção da Arca de Noé e das Torres de Babel, citadas na Bíblia Sagrada. Outro grande projeto realizado pelo homem, muitas décadas depois, foi a visita à Lua. Em se tratando de projeto, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (2004, p.11) define como um esforço único, temporário e progressivo para criar um produto ou serviço.

A Associação de Normas Brasileiras - NBR 10006 (2000) define Projeto, como: “Processo único, consistindo um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”. Já o “Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender os seus requisitos” (PMBOK, 2008, p.12).

Barcaui (2006, p.27) relata que a disciplina Gerência de Projetos começou a ser agrupada após a Segunda Guerra Mundial. O responsável foi o Departamento de Defesa Americano, que utilizou ferramentas, como diagramação de rede, conhecido como PERT e as famosas “salas de guerra”, local onde o Gerente de

Projetos se reúne com os envolvidos para discutir estratégias, cronogramas, organogramas etc., e é geralmente utilizada em projetos longos.

Ao decorrer do estudo, será abordado sobre sucesso no Projeto, e diferente do que se fala sobre superar as expectativas do cliente, sucesso para o Gerenciamento de Projetos não é entregar além do que o cliente pediu, mas exatamente o que foi solicitado, no prazo estabelecido, com a qualidade esperada e dentro do orçamento aprovado, afirma Barcaui (2006, p. 62).

Viana Vargas (2005, p.15) também declara: “Um projeto bem sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”.

2.1 CICLO DE VIDA DO PROJETO

Viana Vargas (2005, p.27) acredita que todo Projeto pode ser subdividido em fases, facilitando o controle de recursos alocados e avaliação do progresso do Projeto. A isso, chamamos de Ciclo de Vida do Projeto. Em conformidade com o PMBOK (2008, p.21), o ciclo de vida possui cinco etapas, que geralmente são sequenciais, mas em algumas situações, podem sobrepor. São elas: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. A estruturação em forma de fases facilita o gerenciamento, planejamento e controle.

Viana Vargas (2005, p.33) define a fase de Iniciação como o momento em que é identificada uma necessidade, e esta é transformada em um problema a ser solucionado. Nessa fase, o PMBOK (2008,p.69-70) ressalta que além da definição do objetivo e o estudo de viabilidade, o patrocinador oficializa a abertura do Projeto e designa o Gerente, através de um documento chamado de Termo de Abertura.

Neste documento deve constar um breve resumo do escopo, orçamento, cronograma, riscos, premissas, restrições, principais entregas e requisitos para aprovação. O principal objetivo do Termo de Abertura é oficializar o início do Projeto e delegar autoridade para o Gerente de Projetos (GP). Nessa fase, também ocorre a formação da equipe.

A fase de Planejamento, “é a fase de detalhar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos etc”, destaca Vargas (2005, p.33).

Barcaui (2006, p.88) ressalta que nessa fase, é criado o plano de gerência de escopo e a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), que é uma representação gráfica

das entregas do Projeto, facilitando o gerenciamento, visualização e compreensão rápida do Projeto.

Culturalmente, os brasileiros não tem hábito de planejar, e com isso, acarretam muito retrabalho e desperdício. Por isso, acreditamos na necessidade de quebrar paradigmas para que seja investido mais tempo nessa fase, para que o Projeto seja implementado com sucesso.

Sabe-se que esse desafio não é fácil, pois há muitos executivos ansiosos pelo resultado, e que não acreditam na importância do planejamento. Com estes, o Gerente de Projetos precisa usar de muita habilidade para administrar a pressão e não ser influenciado a reduzir o tempo necessário em planejar.

Finalizado o Planejamento, inicia-se a fase de Execução, onde será materializado tudo o que foi planejado. Vargas (2005, p.34) afirma que “grande parte do orçamento e do esforço é consumida nessa fase”.

A quarta fase é referente ao Monitoramento e Controle. Essa etapa ocorre ao mesmo tempo das outras fases, já que tem como objetivo assegurar que tudo o que foi planejado está sendo executado, incluindo prazo e qualidade. (VARGAS, 2005, p.34).

Por último, e não menos importante, é a fase de encerramento. Nessa fase, o Projeto é formalmente finalizado, e todas as ações são avaliadas no intuito de identificar boas práticas para que também sejam utilizadas em outros Projetos e falhas, para que sejam evitadas em outras situações. (PMBOK, 2008, p.62).

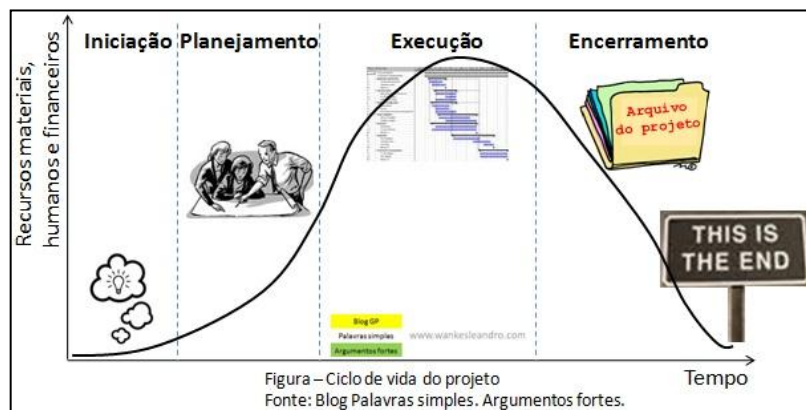


Figura 1 - Ciclo de Vida do Projeto.
 Fonte: Blog Palavras simples. Argumentos fortes

2.2 GERENTE DE PROJETOS E PARTES INTERESSADAS

Nota-se que o número de vagas de Gerente de Projetos no mercado de trabalho tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, assim como os cursos de especialização, pós-graduação e MBA na Área. Isto mostra que a profissão tem ocupado espaço no mercado de forma eficaz, e diferente do que muitos comentam tem sido reconhecido que esta não é apenas uma ocupação da moda. Mas de nada adiante seguir a metodologia do *Project Management Institute* - PMI, se o gestor não possuir habilidades necessárias de um bom líder para gerenciar os Projetos.

Barcaui (2006, p.42) defende que de todas as habilidades necessárias para um Gerente de Projetos - GP, a Liderança é a principal, já que é preciso direcionar a equipe para o atingimento do principal objetivo, que é o sucesso do Projeto. Além disso, o líder precisa fazer com que seja gratificante para a equipe trabalhar e concluir os Projetos.

O mesmo autor defende que os GP's precisam ser bons comunicadores, já que 80% do tempo deles é gasto se comunicando com os envolvidos do Projeto. Para tanto, acredita-se que é de suma importância observar as pessoas para identificar aqueles que têm poder para influenciar no Projeto, junto ao patrocinador e os demais envolvidos e adequar-se ao tipo de comunicação adequado.

O que está por trás de todo e qualquer são pessoas. Em cem por cento dos casos. Nós não gerenciamos máquinas. Gerenciamos seres humanos. E é aí que está a dificuldade, mas também a beleza do trabalho (BARCAUI, 2006, p.26).

Segundo o PMBOK (2008, p.27), as pessoas ou empresas que são afetadas positivamente ou negativamente pelo Projeto são chamadas de partes interessadas ou stakeholders. Por exemplo: cliente, fornecedores, equipe do Projeto, patrocinador e organização executora. Para o Gerente de Projetos, é imprescindível identificar os stakeholders para a coleta de requisitos, gerenciar as expectativas em relação ao Projeto e administrar as influências sobre o Projeto. Heldman (2005) escreve: "É importante identificá-los logo de início em seu projeto. Se você deixar de incluir um stakeholder importante ou a função dessa pessoa no departamento e não perceber o erro antes de avançar bastante, pode acabar pondo o projeto a perder".

2.3 ÁREAS DO CONHECIMENTO

Em conformidade com o PMBOK (2008, p.42), o Gerenciamento de Projetos possui nove Áreas do Conhecimento. Discutiremos brevemente sobre cada uma delas, porém com mais detalhe no capítulo cinco, onde serão relacionados os processos de cada área, e como utilizar a Comunicação não verbal para atingir os objetivos.

2.3.1 Gerenciamento de integração do projeto

O Gerenciamento da Integração do Projeto inclui todos os processos requeridos para assegurar que todas as atividades e elementos estão coordenados para que as expectativas das partes interessadas e os requisitos do Projeto sejam atendidos, destaca o PMBOK (2008, p.67).

2.3.2 Gerenciamento do escopo do projeto

O PMBOK (2008, p.92) define a Gestão do Escopo como “os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o Projeto com sucesso”.

É importante detalhar com precisão o escopo do Projeto, pois é muito comum ao decorrer do Projeto, serem solicitadas alterações ou inclusões. Para tanto, é necessário ter um Plano de Mudanças bem definido para que sempre que houver uma solicitação de mudança, o Gerente de Projeto oficialize a solicitação e estime o tempo e custo adicional necessário, para então, juntamente com o patrocinador e organização diretora decidir sobre a viabilidade da alteração. Diversos autores e profissionais da área afirmam que muitos dos Projetos fracassam, por problemas de definição de escopo.

2.3.3 Gerenciamento de tempo do projeto

No mundo globalizado a concorrência é cada vez mais acirrada e tudo acontece com muita rapidez, o termo “tempo” tem sido cada vez mais importante para as organizações. Por isso, essa Área do Conhecimento possui extrema

importância no Gerenciamento de Projetos. Nas palavras de Vargas, “o Gerenciamento de Tempo do Projeto é uma das áreas mais visíveis do Projeto” (2005, p.48). O PMBOK (2008, p.112) define o Gerenciamento de Tempo do Projeto como “os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”.

Nessa fase é relacionada e sequenciada todas as atividades a serem executadas, para que então sejam alocados os recursos necessários e são estimados o tempo necessário para cada uma delas. E então, é possível criar o cronograma e controlá-lo, principalmente para o gerenciamento de mudanças. (PMBOK, 2008, p.118).

2.3.4 Gerenciamento de custos do Projeto

Administrar custos é uma habilidade imprescindível para qualquer líder, e o Gerenciamento de custos nos Projetos tem se tornado essencial, afirmam Barbosa et al (2009, p.23). O PMBOK (2008, p.141), destaca que esta área engloba todas as estimativas, orçamentos e controles de custos para certificar-se que o Projeto será concluído no orçamento aprovado. É uma área delicada, pois qualquer cálculo errôneo pode causar grandes prejuízos à organização.

Em conformidade com Barbosa et al (2009, p.23), no início do Projeto, os custos ainda não são totalmente conhecidos e por isso, exercem grande influência no Projeto.

2.3.5 Gerenciamento da qualidade do Projeto

Os clientes estão cada vez mais exigentes, principalmente em relação à qualidade. E para o Gerenciamento de Projetos, qualidade significa entregar ao cliente exatamente o que foi acordado.

Algumas pessoas acreditam que garantir a qualidade do Projeto é entregar além do que o cliente espera, mas segundo o PMBOK, qualidade é entregar exatamente o que ele espera, nem mais nem menos. Isso porque se for entregue diferente do acordado, significa que o Projeto não foi bem planejado, ou seja, o Projeto não atingiu o sucesso esperado.

Conforme Vargas (2005, p.48), essa Área é responsável em assegurar que todos os serviços ou produtos serão entregues em conformidade com a solicitação

do cliente. E segundo o PMBOK (2008, p.160), o Gerenciamento da Qualidade utiliza políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua durante todo o Projeto.

2.3.6 Gerenciamento de recursos humanos do projeto

Consideramos essa Área de extrema importância para o sucesso do Gerenciamento de Projetos, pois são as pessoas que fazem parte da equipe de Projeto que vão executá-lo, conforme declara Barcaui, em sua obra “Gerente também é gente”.

Procure ler as pessoas, procure penetrar nos seus íntimos, ouvir e observar ao máximo. Seu comportamento, suas ações e também reações. Procure entender primeiro e depois ser entendido. Preste atenção nos mínimos detalhes sinta cada ser humano e procure desenvolvê-lo. Esta é uma das principais missões de um gerente desenvolver pessoas. (BARCAUI, 2006, p.40).

2.3.7 Gerenciamento das comunicações do projeto

Rezende (2011), afirma que os Gerentes de Projeto gastam 90% do tempo se comunicando com os envolvidos do Projeto e um dos itens pelo insucesso dos Projetos é a falta ou falha na Comunicação.

“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” (PMBOK, 2008, p.204).

Assim, pode-se concluir que essa Área do conhecimento é muito importante para o sucesso do Projeto, e discutiremos com mais detalhes no decorrer deste estudo.

2.3.8 Gerenciamento de riscos do projeto

De acordo com o dicionário Michaelis, Risco significa possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano à pessoa ou a coisa.

Em conformidade com Viana Vargas (2005, p.48), a área do Gerenciamento de Riscos do Projeto “visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto”.

Segundo o PMBOK (2008, p. 226), “os objetivos do gerenciamento de riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no Projeto”.

2.3.9 Gerenciamento de aquisições do projeto

Esta área “inclui todos os processos para comprar ou adquirir produtos ou serviços externos à equipe de Projetos”. Também abrange a administração dos contratos estabelecidos para execução do Projeto. (PMBOK, 2008, p.259).

3. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Acredita-se que se vive na era da informação. A cada minuto são geradas novas informações e trocadas entre pessoas de todo o planeta. Quem não estiver atualizado no mundo globalizado e não souber utilizar as informações da melhor maneira, não sobreviverá no mercado de trabalho. Porém, de nada adianta deter informações e não saber utilizá-las de forma eficiente defende Rezende (2011). Gottino (2011) também afirma sobre o assunto:

Mesmo que muitos não aceitem, a comunicação é algo essencial para a atualidade. Mesmo que você possua muito conhecimento, se você não souber a linguagem ideal e o meio correto para transmiti-lo, não terá o menor impacto.

Acredita-se que no Gerenciamento de Projetos não é diferente: quem não estiver informado e saber disseminar as informações de forma adequada, não conseguirá atender as expectativas dos stakeholders.

Parece muito simples informar e se comunicar com outras pessoas, mas na realidade o processo de comunicação é mais complexo do que as pessoas pensam, e muitos não sabem se comunicar. Rezende (2011) afirma que as pessoas acreditam que se comunicam bem, mas geralmente não consideram os elementos da comunicação.

Wolff (2008, p.45) declara: “Communication is not always clear as there are many factors which influence the message”.¹ E na realidade o que tem se visto é que muitos problemas ocorrem no cotidiano devido à falha de comunicação. Isso acontece na vida pessoal e também profissional. Às vezes, basta apenas uma palavra, um olhar ou o tom de voz alterado para que seja destruído um relacionamento ou até mesmo um trabalho de anos de dedicação.

Problema de comunicação não é algo novo na história, como pode ser citada a história da Torre de Babel, da Bíblia Sagrada. A partir do momento em que as pessoas começaram a falar idiomas diferentes, criou-se uma confusão, já que um não entendia ao outro. O argumento de Gênesis 11:7 “Eia, desçamos e confundamos ali a sua língua, para que não entenda um a língua do outro” confirma que a comunicação não foi eficiente na realização daquele projeto.

¹ Comunicação nem sempre é clara, pois há muitos fatores que influenciam a mensagem.

Matos (2009, p.35) escreve: “A finalidade da comunicação é afetar comportamentos”. Entendemos que ao nos comunicar, desejamos que a outra pessoa tenha alguma reação ou mudança em relação ao que estamos transmitindo. Covey (2005, p.146) escreve em sua obra Os Sete Hábitos das pessoas mais eficazes: “A Comunicação é a habilidade mais importante na vida”. Entende-se que essa aptidão é importante para qualquer profissional, mas para o líder, é imprescindível.

Exemplo da preocupação dos executivos com a comunicação é que atualmente existem até cursos de teatro para executivos (Fundação Faculdade Armando Alves - FAAP), onde é possível aprender a aperfeiçoar essa habilidade através de ferramentas cênicas.

Há muitas definições para Comunicação. Pease (2007, p.5) escreveu: “Podemos denominar comunicação ao processo pelo qual, uns seres, umas pessoas, atribuem significados a uns fatos produzidos e, entre eles muito especialmente ao comportamento dos outros seres ou pessoas”.

Shoji (2009 p. 32) conceitua os elementos da seguinte forma:

Emissor: aquele que emite a mensagem.

Receptor: aquele que recebe a mensagem.

Contexto: o assunto do qual se trata a mensagem.

Canal: o meio material, suporte físico que transporta a mensagem.

Mensagem: informação ou emoção que está sendo transmitida.

Código: sistema de elementos linguísticos e de regras para combiná-los, conhecido tanto pelo emissor como pelo receptor.

Pode-se também citar outro conceito importante, que é o ruído, onde acontece algum “problema” ou má interpretação na emissão ou recepção da mensagem. Abaixo, a imagem 02 ilustra um exemplo de ruído de comunicação no Projeto.

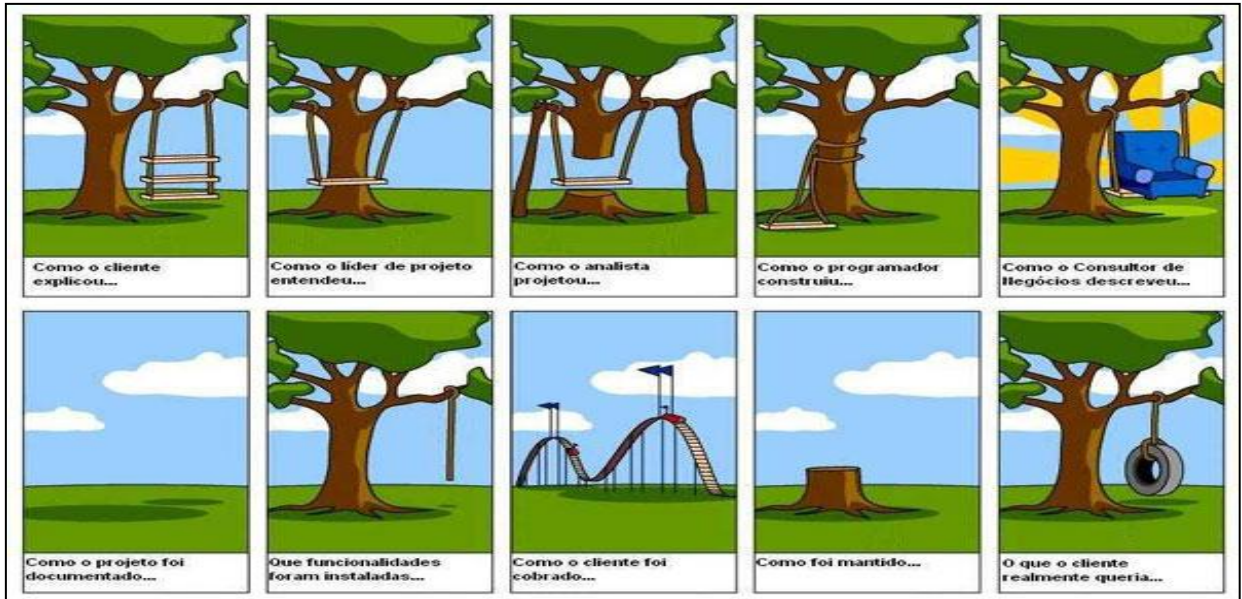


Figura 2 - Ruído de Comunicação no Projeto

Fonte: <http://metodologia.pbworks.com/w/page/20810381/Comunica%C3%A7%C3%A3o>.

Conforme Silva (2006, p.28), a comunicação pode ocorrer verbalmente, através de palavras escritas ou faladas ou através de gestos, expressões, postura corporal entre outros, conhecido como comunicação não verbal.

A mesma autora defende que a comunicação verbal ocorre com sucesso, caso haja expressão, clareza e validação da mensagem. Sugere que ouça a mensagem, permanecendo em silêncio, já que natural do ser humano falar mais do que ouvir e mostre que está sendo compreendido através de gestos e também através de repetição das últimas palavras ditas pela pessoa. Seja bastante claro ao falar e certifique-se que a outra pessoa está compreendendo a mensagem.

O pior cego é aquele que não escuta. A sabedoria está muito mais em escutar que em falar. Ao ouvir, sem escutar, abre-se um abismo de incomunicabilidade, perde-se a percepção do outro, desvalorizando-o, empolgado que se está em falar. Acaba-se por nada dizer, pois inibe-se o ouvinte, indispondo-o ao diálogo, ao cortar-se o circuito da comunicação. (MATOS, 2009, p.35)

Covey (2005, p.147) defende que a comunicação pode ocorrer com sucesso, utilizando a atenção empática, que significa compreender primeiro, para depois agir. Para tanto, entende que é necessário seguir quatro etapas da comunicação:

- A primeira etapa é a repetição do conteúdo. Ou seja, ouvir, entender e repetir o que foi compreendido.
- A segunda é reestruturar o conteúdo, utilizando suas próprias palavras para repetir o conteúdo da mensagem.

- A terceira fase é refletir o sentimento dele em relação ao que está ocorrendo.
- E por último, reestruturar o conteúdo e refletir o sentimento. Neste momento, a pessoa passa a confiar em você, e então, começa a se abrir.

Acima de tudo, o autor defende que a comunicação deve ser honesta, verdadeira e respeitosa.

Conforme Matos (2009, p.44), em pesquisas realizadas nos Estados Unidos concluíram que em média, o tempo gasto por um profissional em uma empresa de médio a grande porte é dividido da seguinte forma:

45% para escutar;

30% para falar;

16% para ler;

9% para escrever

O mesmo autor afirma: “Acontece que toda a comunicação humana, face a face, interpessoal, também se faz através da comunicação não verbal, ou seja, de todas as formas de comunicação que não envolvem diretamente as palavras.” (p.54) Para que essa comunicação seja considerada eficaz, ela deve ser coerente com as palavras. Pode-se exemplificar uma pessoa que através das palavras responde que está satisfeita com uma determinada ocorrência e expressa sua alegria através de um sincero sorriso.

Erguemos a sobrancelha por incredulidade. Esfregamos o nariz por atrapalhão. Cruzamos os braços para nos proteger. Encolhemos os ombros por indiferença. Piscamos os olhos por intimidade, batemos os dedos por impaciência. Batemos na testa por esquecimento.” (SILVA, 2006, p.59).

Na visão de Heldman (2005, p.8), a Comunicação é uma das principais aptidões que um Gerente de Projetos deve possuir. E neste sentido, Jacob (1998) afirma que há muita troca de informação durante todo o Projeto, e é função do GP analisar a informação e verificar qual será a melhor maneira de disseminá-la. Como será feito o *status report* do Projeto, os relatórios para os clientes, atas de reuniões etc.

Ferruccio em seu artigo “Fatores críticos de sucesso em Gerência de Projetos” (p.5), defende que a falta de dados necessários a todos os envolvidos do Projeto e

problemas de comunicação entre a equipe são fatores que provocam o fracasso do Projeto.

O autor escreveu:

“Frases como eu não sabia que o número de usuários havia aumentado ou eu estava com a cópia desatualizada do desenho ou pensei que você já tivesse informado o fornecedor etc, são comuns na implantação de projetos”.

Em conformidade com o PMBOK (2008, p.204), todo o Projeto deve ser devidamente documentado, e para isso, é necessário ter um bom plano de Comunicação. Para tanto, o Gerenciamento das Comunicações possui cinco processos, que serão detalhados no capítulo cinco, onde relacionaremos a comunicação não verbal e sua contribuição para o sucesso do gerenciamento de projetos.

4. COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Nas palavras de Alan e Pease (2007, p.6), Comunicação não verbal são mensagens enviadas ou recebidas na comunicação verbal, porém não através de palavras, mas por meio de gestos, postura, tom de voz, e até através de objetos, roupas e distribuição do espaço.

Os autores defendem que 93% da comunicação verbal é feita através da linguagem corporal: “as mensagens não verbais possuem mais significação que as mensagens verbais”.

Covey (2005, p. 148), autor da obra Os Sete Hábitos das Pessoas mais Eficazes, cita que apenas 10% da comunicação é emitida através de palavras, 30% através de sons e 60% por meio da linguagem corporal.

Nelson e Golant (2004, p.12) em sua obra Nas Entrelinhas, também declaram que 90% da comunicação é realizada através de comportamentos não verbais (p.46). Eles também afirmam que “em média cada indivíduo domina um vocabulário de 30.000 a 60.000 palavras”, enquanto que usamos 750.000 sinais não verbais em nossas interações, tais como: expressões faciais, postura, voz, movimentos do corpo, gestos etc.

Referindo-se ainda aos mesmos autores, afirmam que ao ver uma pessoa pela primeira vez, nos primeiros 30 segundos, a outra pessoa que está interagindo chega até oito conclusões, antes mesmo da pessoa pronunciar sequer uma palavra. Como diz o ditado popular que a primeira impressão é a que fica, pode-se entender a importância da comunicação não verbal.

Muitas vezes, somente com um olhar uma pessoa, declara que não gosta de outra, mas depois de se aproximar e criar um diálogo, muitas vezes se tornam grandes amigos. Acredita-se que isso acontece por causa da linguagem do corpo. Provavelmente a pessoa fez movimentos ou gestos que não agradaram inconscientemente a outra, criando uma impressão, que ao conhecer melhor o outro, muda totalmente.

Furnham (2001, p.10) declara que os biólogos foram os primeiros a estudar a linguagem do corpo. A primeira obra, *The expression of the emotions in man and animals* (A expressão das emoções no homem e nos animais) foi escrita em 1873 por Charles Darwin. Porém, foi em 1967, com a publicação da obra *The naked ape* (O macaco nu) de Desmond Morris que iniciou o interesse pelo assunto. Além disso,

profissionais de áreas como antropologia, psicologia, sociologia e zoologia e recentemente, fisiologistas, endocrinologistas e sexólogos também apresentaram seu ponto de vista. Pease (2007, p.6) acredita que o estudo mais aprofundado da comunicação não verbal iniciou muito tempo após a Segunda Guerra Mundial.

A Comunicação Não verbal pode ser vista na produção de Charles Chaplin e muitos atores do cinema mudo foram pioneiros das artes na comunicação não verbal; era a única forma de comunicação disponível na tela.

Para Matos (2009), a comunicação não verbal possui quatro características:

- A primeira complementa a comunicação verbal.
- A segunda contradiz o verbal.
- A terceira substitui o verbal.
- A última é expressa nossos sentimentos através das expressões faciais.

Exemplificar-se-á respectivamente as características acima, quando abana-se a mão para despedir-se de alguém acompanhado da palavra “tchau”, quando se diz que sente prazer em conhecer alguém, mas não se tem um aperto de mão firme, quando se utiliza os dedos para demonstrar um número, ao invés de pronunciá-lo e quando sorri-se ao sentir alegria.

Pires (2011) em seu artigo “O que é comunicação não verbal” relata que Knapp (1972) definiu cinco campos de estudo da comunicação não verbal:

- a) Cinésica: movimento do corpo;
- b) Proxêmica: uso e organização do espaço físico;
- c) Paralinguagem: modificação das características sonoras da voz;
- d) Tacêsica: linguagem do toque;
- e) características físicas: forma e aparência do corpo.



Figura 3 - Comunicação não verbal

Fonte: <http://linguagemcorporal.net.br/linguagem-corporal-comunicacao-nao-verbal/usos-da-linguagem-corporal/>

Audrey e Golan (2004), em sua obra *Nas Entrelinhas* dizem: “O comportamento não verbal está relativamente livre de artifícios e distorções. É difícil mentir sobre nossa verdadeira intenção porque nossos sinais não verbais nos denunciam”.

Ainda referindo-se aos mesmos autores, eles declaram que comunicações não verbais são muito diferentes entre homens e mulheres, principalmente entre culturas diferentes. Por exemplo, é muito difícil homens de a nossa cultura chorarem ou se abraçarem. Já na Europa Ocidental é mais comum. (p.15).

Em sua obra, o autor defende que as mulheres possuem mais clareza sobre a interpretação das mensagens, principalmente na leitura das expressões faciais (isso em todas as culturas), além de se preocuparem mais com o impacto das informações enviadas, isso por terem uma característica mais observadora. (p.26).

Por isso, é reconhecido que o Gerente de Projetos ao lidar com pessoas do sexo feminino, seja cliente, patrocinador, fornecedor ou equipe, devem atentar-se as comunicações não verbais e interpretá-las, levando em consideração as diferenças entre os sexos. E para os gerentes de Projetos do sexo masculino, tentar aperfeiçoar essa característica observadora.

Ao mesmo tempo, o autor alerta que as mulheres podem se prejudicar algumas vezes por expressar demais suas emoções através da comunicação não

verbal. Pires (2011) afirma que a Comunicação não verbal pode ser utilizada em diversas áreas, tais como: relações pessoais e família, política, psicoterapia, educação, segurança pública e privada entre outras.

Ratificando a importância da comunicação não verbal, Goleman (1989, p.72), em sua obra *Inteligência Emocional*, declara que em testes realizados com crianças, as que tinham maior aptidão em identificar a linguagem não verbal, mostraram maior estabilidade emocional e também tinham melhores notas na escola. Goleman (2012) também defende: "A postura, o tom de voz e um discurso adequado passam credibilidade".

A Polícia americana também utiliza a linguagem não verbal para identificar se uma pessoa está dizendo a verdade ou não, como podemos notar no filme *A Negociação* (1998), onde o policial identifica que o interrogado está mentindo ao observar o movimento dos olhos.

Aita (2011, p.1) afirma que a linguagem corporal também colabora no complemento da mensagem enviada ao telespectador nos programas de televisão. Seu estudo é focado no telejornalismo, onde observou os movimentos corporais do William Bonner, editor-chefe do *Jornal Nacional* e Fátima Bernardes, editora executiva, na época.

O autor concluiu que William Bonner demonstra maior seriedade, pois suas sobrancelhas estão na maior parte do tempo abaixadas. Observou que os gestos mais utilizados no *Jornal* são através das mãos (para cima, demonstrando dúvida e para baixo representando negação), sobrancelhas e movimentos com a cabeça.

No mesmo artigo, o autor relata que KRILLOS et al (2006, p. 86) acreditam que "um sorriso aberto ou mesmo um sorriso fechado no início, meio ou final da mensagem, irão abrir o canal de comunicação do profissional com o telespectador e a imagem será suavizada criando maior empatia".

Weil (2005, p.8), em sua obra *O Corpo Fala*, diz que Birdwhistell, respeitado antropólogo especializado no estudo das expressões e gestos, estima que em cada segundo, são expressos 2.500 a 5.000 sinais entre duas pessoas, envolvendo som, odor, temperatura, imagem etc.

Para melhor compreensão da comunicação não verbal, o estudo será dividido em algumas seções:

4.1 EXPRESSÕES CORPORAIS

Pease (2007, p.12) afirma que “As atitudes corporais refletem as atitudes e orientações persistentes no indivíduo”. A personalidade de uma pessoa pode ser identificada pelo jeito de andar e se movimentar.

O homem que habitualmente sapateie com força ao caminhar dará a impressão de ser um indivíduo decidido. Se caminhar ligeiro, poderá parecer impaciente ou agressivo, embora se com o mesmo impulso o faz mais lentamente, de maneira mais homogênea, fará-nos pensar que se trata de uma pessoa paciente e perseverante. Outra o fará com muito pouco impulso, como se cruzando uma parte de grama tratasse de não arruiná-lo e nos dará uma idéia de falta de segurança.

4.1.1 Postura

Nas palavras de Pease (2007, p.7), “a postura é a chave não verbal mais fácil de descobrir”. O autor defende que quando as pessoas estão em conformidade com a outra, acabam inconscientemente compartilhando da mesma postura. Por isso, muitas vezes é possível observar duas pessoas conversando e sentadas da mesma maneira, como perna cruzada, mão atrás da cabeça entre outros, conforme demonstra a imagem 04 abaixo.

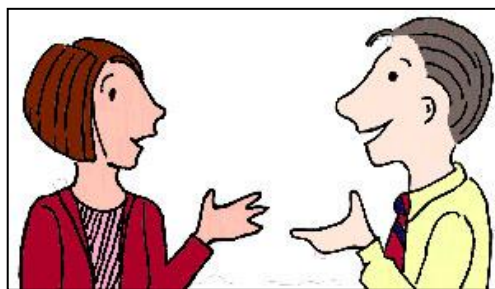


Figura 4 - Postura

Fonte: <http://acervodeprofessor.blogspot.com.br/2012/04/exercicios-linguagem-6-ano.html>

O autor também afirma que as pessoas que não se conhecem evitam ter as mesmas posturas da outra, como forma de defesa. Por exemplo, as pessoas que estão muito próximas dentro de um elevador, geralmente cruzam braços ou se retraem como se estivesse criando uma barreira. Outro exemplo é a observação de um vendedor às atitudes de um casal que tem interesse em comprar o produto ou serviço. O vendedor observa a atitude dos dois, e declara que a pessoa que copia

os gestos do outro, não é a que toma a decisão pela compra. Então, foca no outro indivíduo, para ter êxito na venda.

Robin Prior (1997, p. 81) baseado na Programação Neurolinguística (PNL) afirma que uma das maneiras de criar *rapport*, ou seja, empatia com alguém é manter a postura e gestos semelhantes à outra pessoa. O autor ressalta que não se deve imitar, mas sim complementar naturalmente, assim como uma dança. Por exemplo, se o cliente cruza os braços, o interlocutor pode cruzar as pernas.

Ekman (2011, p.77), em sua obra “A Linguagem das emoções”, diz: “A maioria de nossas emoções possui um sinal inconfundível, que diz aos outros como nos sentimos.” O autor acredita que no momento de tristeza, por exemplo, a postura se retrai e no alívio, há um relaxamento natural na postura.

Weil (2005, p.10), utiliza símbolos, que comparam o corpo humano à uma esfinge (imagem de um leão estendido com a cabeça de um falcão ou de uma pessoa, criada pelos egípcios) para explicar melhor a postura no processo da comunicação não verbal. Conforme o autor, a esfinge era composta por quatro partes: o Boi, representando o abdômen, que significa a vida instintiva e vegetativa. O Leão, representando o tórax, que significa a vida emocional. A Águia, representando a cabeça, que significa a vida mental e intelectual, e finalmente o homem que é o conjunto, que significa o domínio dos três inconscientes.

O autor defende que é possível identificar algumas necessidades fisiológicas da pessoa, observando os movimentos de seu abdômen. Por exemplo, o avanço do abdômen é comum encontrar em pessoas que apreciam uma boa alimentação ou o requebrar das mulheres, que representam uma provocação para os homens. Também acredita que é possível compreender o estado emocional da pessoa que você está se comunicando, observando o seu tórax. Por exemplo, aumento da respiração, indicam tensão e forte emoção e suspiros estão ligados à ansiedade e angústia.

Ressalta-se a importância de tomar cuidado e atenção a todo o ambiente e circunstâncias para que não haja conclusões precipitadas. Por exemplo, se uma pessoa correu para não perder o ônibus, conseqüentemente estará com a respiração mais ofegante, mas não porque está tensa ou ansiosa. Assim como alguém pode cruzar os braços porque está com frio, e não porque quer criar uma barreira.

Pease (2007, p.29) confirma o alerta sobre a observação de gestos isoladamente. É importante que seja observado o conjunto dos gestos para que não haja uma conclusão precipitada ou incorreta.

Weil (2005, p.15) argumenta que é possível identificar o estado de controle do corpo pela mente. Por exemplo, cabeça erguida significa controle mental. Cabeça baixa indica que a pessoa é influenciada pelo ambiente externo e cabeça em posição normal representa controle normal da mente.

4.1.2 Mãos e braços

Pease (2007, p.18) acredita que se o homem não tivesse as mãos para gesticular, talvez ficasse desconfortável ao falar. Muitos observam os gestos da pessoa com a qual estão conversando, porém ignoram a importância e o quanto podem colaborar para esclarecer ou completar a comunicação.

O mesmo autor defende que palmas abertas indicam honestidade, já que nos juramentos, as palmas das mãos são colocadas no coração. Também afirma que quando uma pessoa confia na outra, inconscientemente começa a expor as palmas das mãos. Além de significar submissão, conforme demonstrado na imagem 05.



Figura 5 – Mãos abertas
Fonte: PEASE, 2007, p.19

WEIL também declara que palmas para cima significam aceitação e concordância.

Na vida cotidiana, a gente usa duas posições fundamentais das Palmas: alguém é a das Palmas para cima na posição do mendigo que pede dinheiro ou comida, e a outra é a das Palmas para baixo como se se tratasse de conter, de manter algo. Quando alguém deseja ser franco e honesto, levanta uma ou ambas as Palmas para a outra pessoa e diz algo assim como: “vou ser lhe franco” (WEIL, 2005, p.33).

Acredita-se que um aperto de mãos pode mostrar a personalidade de uma pessoa. Portanto, o aperto de mãos também pode colaborar para esclarecer a comunicação. Pease (2007, p.21) defende que é possível identificar atitudes inconscientes de domínio, submissão ou igualdade.

Por exemplo, quando a palma da mão está para baixo sobre a palma da outra pessoa, indica que o outro quer dominar a situação. Ao contrário, quando a pessoa oferece a palma da mão significa que está oferecendo o controle da situação para o outro. Por fim, quando cada um tenta por a mão do outro em posição de submissão, representam duas pessoas dominantes.

Wolff (2008, p.57) alerta que o significado dos gestos com as mãos podem ser interpretados diferentemente conforme a cultura. Ele diz que os chineses dificilmente utilizam as mãos para expressar sentimentos. Neste sentido, Furnham (2001, p.31) declara que o aperto de mãos do “tipo luva” ou do “tipo político”, aquele em que as duas mãos cobrem a mão do outro, dá impressão de uma pessoa de confiança e honesta. “A trituração dos nódulos é a marca do tipo rude e agressivo”. (PEASE, 2007, p.23), conforme imagem 06.



Figura 6 - Aperto de mão
Fonte: PEASE (2007, p. 23)

“Estender as duas mãos para o outro, demonstra sinceridade e confiança” (PEASE, 2007, p. 23), conforme a imagem 07.



Figura 7 - Aperto com as duas mãos
Fonte: PEASE (2007, p. 23)



Figura 8 - Pegada no pulso
Fonte: PEASE (2007 p. 23)

“Pegar no pulso e no cotovelo é aceito somente entre amigos íntimos e parentes”. (PEASE, 2007, p.23) como mostrado na imagem 08.

O autor também declara que “caminhar com a cabeça levantada, o queixo para diante e as mãos para trás das costas são gestos que demonstram superioridade e segurança”. Muito utilizada pelos policiais, conforme imagem 09.

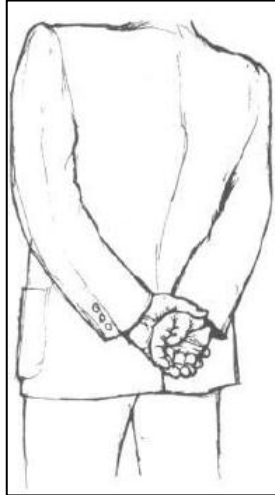


Figura 9 - Postura rígida
Fonte: PEASE (2007, p. 23)

Pessoas que cruzam os braços com os polegares para cima, colocam as mãos nos bolsos, e deixam os polegares para fora demonstram superioridade. (p.27), o qual pode ser observado na imagem 10.

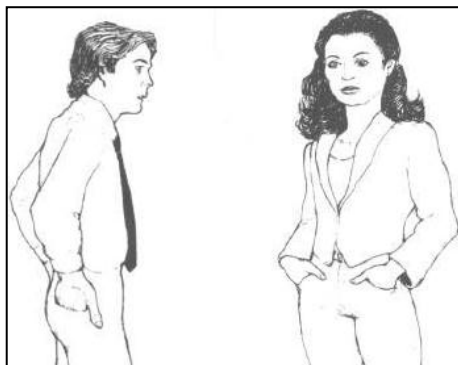


Figura 10 - Postura de superioridade
Fonte: PEASE (2007, p. 24)

“As posições das mãos no rosto são a base dos gestos humanos para enganar”. Quando se vê, diz, ou escuta uma mentira, frequentemente se tenta tampar os olhos, a boca ou os ouvidos com as mãos. (PEASE, 2007,p.29)

O mesmo autor (p.29) acredita que ao dizer palavras enganosas, o cérebro ordena inconscientemente que a pessoa leve alguns dedos ou o punho à boca, como se estivesse tampando as palavras enganosas. Como demonstra a imagem 11.



Figura 11 - Segurando palavras enganosas
Fonte: PEASE (2007, p. 23)

Da mesma forma, o toque no nariz. O mesmo autor declara que o cérebro envia a informação de que a mão na boca pode ser muito óbvia, e por isso dá o comando de colocar a mão no nariz, através de um pequeno toque ou esfregando-o. Outra definição é que mentir provoca coceira nas terminações nervosas do nariz.

Pease (2007, p.31) declara que ao esfregar o pescoço, simboliza incerteza, dúvida. E puxar o colarinho da camisa, indica que a pessoa mentiu, e acredita que foi descoberta. O mesmo autor declara que a pessoa que está escutando, em uma palestra, por exemplo, caso esteja aborrecida, apoiará a cabeça na mão (p.32)

Portella e Castos (2005), consideram gestos como coçar o nariz, passar a mão no cabelo e esfregar o queixo, como manipuladores ou adaptadores, ou seja, movimentos de auto manipulação.

Ainda em conformidade com o autor acima citado, esfregar os olhos e pegar na orelha também são gestos que tentam bloquear coisas enganosas. Também declara que pessoas que tentam esconder a palma da mão podem estar mentindo.

Acredita-se que através dos gestos também é possível identificar o tipo de personalidade da pessoa, por exemplo: pessoas visuais tendem a utilizar mais as mãos para gesticular do que pessoas auditivas.

4.1.3 Aparência

Prior (1997, p.82) afirma que nos primeiros dez segundos de conversa, as pessoas já criam uma imagem do outro que se está falando. E as primeiras impressões são baseadas nas roupas e aparências. Por isso, devemos nos adequar à cultura que estamos inseridos.

Na cultura brasileira, as pessoas são avaliadas mais pelo que vestem do que pelo que realmente são. Ao observar um homem vestido de camiseta e tênis no

meio do dia, durante a semana, dificilmente se conclui que ele possa ser um executivo de uma empresa multinacional.

Não acreditamos na necessidade de vestir roupas de grife, mas o importante é vestir-se adequadamente à posição que se ocupa na companhia, apesar de muitas pessoas avaliarem a outra pela marca da roupa que utiliza.

Um exemplo é o de uma visita a uma empresa alemã em que uma senhora de chinelos recebeu os visitantes e depois de algum momento revelou que era a gestora da empresa. A imagem que ela passou para os visitantes era de desleixo e que sua postura e vestimenta não condiziam com sua posição na empresa.

4.2 EXPRESSÕES FACIAIS

Audrey e Goland na obra *Entrelinhas* (2004) dizem: “O rosto é a mais rica fonte de dados entre seres humanos”.

O erguer das sobrancelhas na surpresa permite a adoção de uma varredura visual mais ampla, e também maior quantidade de luz a atingir a retina. Isso oferece mais informação sobre o fato inesperado, tornando mais fácil perceber exatamente o que está acontecendo e conceber o melhor plano de ação. (GOLEMAN 1989, p.8)

O mesmo autor declara que em todo o mundo, algumas reações, como ao ingerir uma comida estragada e cuspir fora, sentir o mau odor e tapar as narinas ou no caso do nojo, o lábio superior se retorcer para o lado são idênticas.

Ekman (2011) em seu livro *A Linguagem das emoções*, afirma que fez um estudo com japoneses e americanos, e observou que as expressões faciais deles eram semelhantes ao assistir filmes de cirurgia ou acidente. Porém, os japoneses camuflavam suas expressões quando estavam assistindo junto com cientistas. Portanto, ao observar a linguagem corporal das pessoas, é necessário considerar o possível “fingimento” em algumas situações.

Na visão de Kevin (2008), em sua obra *A linguagem Secreta dos Negócios*, além dos olhos exercerem grande impacto na comunicação, também é o primeiro comportamento não verbal observado pela pessoa em que está interagindo.

Ambos os autores, Kevin (2008) e Pease (2007) concordam que a linguagem corporal dos olhos é mais sutil, mas possui bastante eficácia. Kevin reforça que através dos olhos é possível fazer escolhas conscientes, mas muitas ações ocorrerão inconscientemente.

O tempo de duração de olhares indica uma união de mensagens, sugere Pease (2007, p.38). O autor indica o olhar para o interlocutor de 60% a 70% do tempo do diálogo, para que a pessoa comece a sentir simpatia pela outra.

Kevin (2008) alerta para que não haja uma má interpretação, pois o olhar prolongado, muitas vezes pode ser considerado hostilidade ou ameaça. Igualmente, deve-se tomar o cuidado em evitar o olhar, que pode significar descaso ou que você está incomodado com a conversa. A pessoa que evita contato visual provavelmente está mentindo é o que muitos dos autores convergem neste ponto.

As emoções também são expressas através dos olhos. Pease (2007, p.46) defende que quando estamos alegres ou entusiasmados, nossas pupilas dilatam em até quatro vezes o tamanho normal. E quando estamos tristes, bravos ou de mau humor, as pupilas se contraem. Goleman (1989, p.9) também acredita que olhos marejados significam tristeza.

Prior (1997) defende que: “Os olhos dos homens conversam tanto quanto seus lábios, com a vantagem de que o dialeto ocular não existe em nenhum dicionário, mas é entendido em todo o mundo”.

4.3 VOZ

Ekman (2011) acredita que quando estamos tristes, nossa voz fica mais baixa e suave e quando a pessoa está furiosa, o tom de voz eleva. A voz é um instrumento de grande importância na linguagem corporal, afirma Kevin (2008). Ele acredita que o tom de voz, a velocidade, o volume, a intensidade entre outros, podem demonstrar as emoções e a personalidade das pessoas, tais como: tristeza, insegurança, entusiasmo, medo etc.

O mesmo autor afirma que quando a pessoa está mais nervosa, o tom de voz fica mais aguda. Pode ser que esteja nervosa, por estar mentindo. E declara ainda que interlocutor está possivelmente mentindo, se a fala torna-se mais alta e menos fluente na simulação e se hesita no início da fala ao responder uma pergunta.

Geralmente, as pausas também são mais longas e ou mais frequentes quando as pessoas mentem. “É como se fosse necessário parar para pensar antes de responder uma pergunta.”

É muito comum criar-se a imagem de uma pessoa, ao falar ao telefone, e ao conhecer pessoalmente, as pessoas concluem que a imagem criada anteriormente é

totalmente diferente da realidade. Um exemplo real é do lutador Anderson Nascimento, que tem uma voz muito fina, totalmente diferente de seu porte físico e profissão que exerce. Se alguém falasse ao telefone com ele, e nunca o tivesse visto pessoalmente, certamente criaria uma imagem completamente diferente do que ele realmente é.

Em conformidade com a PNL (Programação Neolinguística), Prior (1997), afirma que pessoas com a personalidade visual, falam mais rápido, pois pensam através de imagens, e precisam acompanhá-las. Já as pessoas com a personalidade cinestésica mais aguçada, falarão mais devagar, pois pensam com sentimentos. Para criar empatia com a pessoa que estamos dialogando, devemos acompanhar a velocidade e o volume da voz.

5. A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste capítulo, abordar-se a comunicação não verbal na rotina do Gerente de Projetos. Serão utilizados os conceitos descritos no capítulo quatro para mostrar como esse tipo de comunicação pode colaborar com o sucesso no gerenciamento de projetos, sempre que houver um encontro entre duas ou mais pessoas, tais como reuniões de brainstorming, entrevistas, coleta de requisitos entre outros. Para melhor entendimento e estruturação, dividiremos o capítulo em seções, abordando cada Área do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos.

PEASE (2007, p.7) afirma:

Quando se começou a estudar a comunicação não verbal, esta era dirigida ao pessoal de vendas, gerentes e executivos, mas mais tarde se foi ampliando de tal maneira que toda pessoa, qualquer que seja sua vocação e sua posição social, pode usá-la para compreender melhor o acontecimento mais complexo que se apresenta na vida: o encontro cara a cara com outra pessoa.

5.1 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO

“O Gerenciamento de integração do Projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento.” (PMBOK, 2008, p.67)

A primeira etapa é o desenvolvimento do termo de abertura do projeto, documento que autoriza formalmente o projeto e designa o Gerente de Projeto, já detalhado no segundo capítulo. (PMBOK, 2008, p.69)

O segundo processo é o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. Neste momento, será documentado a execução, monitoramento e controle do projeto. O plano do projeto pode ser composto de um ou mais planos auxiliares, que serão detalhados nas próximas seções. (PMBOK, 2008, p.76). Também será explorado como a comunicação não verbal pode ajudar na elaboração dos planos.

Em conformidade com o PMBOK (2008, p.77), o processo subsequente é o de orientação e gerenciamento da execução do projeto, onde o trabalho necessário para objetivos sejam atingidos. Também será detalhada a execução do projeto, conforme cada área do conhecimento nas próximas seções.

Os próximos processos são: monitorar e controlar o trabalho do projeto e realizar o controle integrado de mudanças (PMBOK, 2008, p.81). Essas fases também ocorrem em todas as áreas do conhecimento, e por isso serão detalhadas juntamente com a utilização das técnicas da comunicação não verbal, ao decorrer deste capítulo.

E finalmente, o último processo é o encerramento do projeto ou fase. Neste momento, todas as atividades de todos os grupos de processos são concluídas para que o projeto seja formalmente finalizado (PMBOK, 2008, p.89)

Toda a documentação é arquivada e também, as lições aprendidas para que sejam utilizadas em projetos futuros.

5.2 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

Como já discutido anteriormente, essa Área do Conhecimento é de suma importância, pois é responsável por grande parte do sucesso dos Projetos. De acordo com pesquisa realizada pela *Chaos Report* em 2009, 44% dos projetos fracassam por falta de cumprimento de prazo ou custo acima do planejado, devido ao escopo não ser bem definido no início do projeto, e ao passar do tempo, muitos requerimentos serem incluídos. “O sucesso do projeto é diretamente influenciado pela atenção na captura e gerenciamento dos requisitos do projeto e do produto.” (PMBOK, 2008, p.93).

Em conformidade com o PMBOK (2008, p.92), a gestão do escopo está organizada em cinco processos: coletar os requisitos, definir o escopo, criar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP, verificar o escopo e controlar o escopo.

Acredita-se que a comunicação não verbal pode colaborar na coleta de requisitos, identificando se o cliente está conseguindo informar todas as suas necessidades e caso não esteja, ajudá-lo a detalhá-las, para que as expectativas dos envolvidos sejam atingidas ao final do projeto. Essa coleta pode ocorrer de diversas formas, tais como uma reunião de *brainstorming*, entrevistas, questionários e pesquisas, opinião especializada, protótipo entre outros. (PMBOK, 2008, p.100).

Segundo Covey (2005, p.147), a chave para a eficácia da comunicação interpessoal e inclusive para influenciar os pensamentos de outras pessoas, é

primeiramente compreender e depois ser compreendido, sempre de uma forma sincera e com caráter.

Ainda referindo-se ao autor citado acima comenta sobre a utilização da técnica de atenção empática, ou seja, primeiro entende-se a necessidade do cliente, rephraseia, e então verifica se a proposta é adequada ou não às preocupações do cliente, colocando-se realmente na pele do cliente. (p.149)

O autor também cita exemplos de que bons profissionais, primeiramente entendem as necessidades e preocupações do cliente, para depois oferecer o seu produto ou serviço, tais como advogados que estudam a lei, se preparam, entendendo o lado oponente, para depois redigir a sua defesa. Bons vendedores entendem as necessidades do cliente para depois vender soluções. Assim como bons professores conhecem os alunos, para depois ensiná-los e bons pais compreendem antes de julgar.

Para que se possa colocar no lugar do cliente, precisa-se entender suas necessidades, e para isso ele precisa estar aberto a falar, seja através de entrevista ou dinâmicas de grupo. Para tanto, acredita-se que a observação dos gestos e movimentos pode ajudar o GP na identificação correta dos requisitos. Primeiramente é preciso que o cliente confie e esteja em sintonia com o Gerente de Projetos. É necessário que se observe se ele está “aberto”, por exemplo, através dos movimentos dos braços. Caso estejam cruzados no peito, é possível que o cliente ainda não esteja à vontade, e será necessário ganhar sua confiança.

Para isso, pode-se utilizar a mesma postura do cliente, fazendo gestos parecidos, como cruzar as pernas, os braços, mão atrás da cabeça entre outros. Isso deve ser feito de forma muito sutil e natural. Após alguns minutos, pode-se certificar-se a outra pessoa está em conformidade, verificando se o cliente, inconscientemente, passe a fazer os mesmos movimentos que o vendedor da idéia. Outra forma de ganhar a confiança do cliente é mostrar interesse através de gestos, como balançar a cabeça, como se estivesse concordando com o que ele fala, sentando na ponta da cadeira, com a cabeça inclinada na direção do interlocutor, com as mãos no rosto, mostrando interesse no que ele está dizendo. Então, pode-se fazer as perguntas necessárias para que todas as necessidades do cliente sejam expostas. Acredita-se que essa técnica também pode ser utilizada no momento da definição do que não estará no escopo do projeto.

Wolff (2008, p.58) corrobora, comentando que em reuniões de negócios com estrangeiros, os chineses imitam a linguagem corporal do cliente, como manter as mãos nos bolsos ou sentar mais relaxados para ganhar confiança e aceitação.

O PMBOK (2008, p.27) destaca que na fase de coleta de requisitos, também registra-se as partes interessadas do projeto. Conforme se mencionou no capítulo anterior, se houver falhas na identificação de qualquer um dos stakeholders, pode comprometer todo o projeto. Além de identificar, precisa-se definir o grau de poder de cada um no Projeto e o tipo de interesse, para que se possa definir a estratégia que será adotada e o tipo de comunicação mais adequado.

Depois de coletado os requisitos, é necessário definir o escopo, ou seja, descrever formalmente todos os requisitos do projeto, para que seja validado e aprovado com todas as partes interessadas. Neste momento, é importante definir as premissas e restrições do projeto. (PMBOK, 2008, p.48)

O processo subsequente é criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) – PMBOK, 2008, P.101, onde é decomposto hierarquicamente cada entrega do projeto. Lembrando que faz parte da comunicação não verbal a utilização de símbolos, a EAP é um excelente instrumento de comunicação, onde é possível visualizar todas as entregas do projeto por todos os envolvidos ou mesmo por aqueles que iniciam na equipe depois de iniciado o projeto conforme a imagem 12.

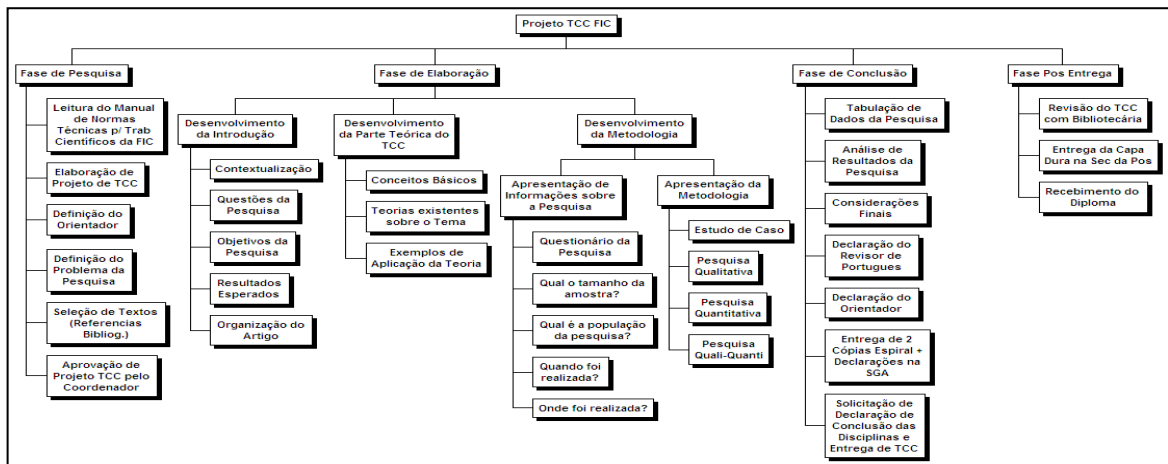


Figura 12 - EAP

Fonte: <http://www.projeliseu.blogspot.com.br/>

A próxima fase é a verificação do escopo (PMBOK, 2008, P.107). Nessa etapa, é obtida a aceitação formal do escopo e das entregas pelas partes interessadas. Neste momento, podemos observar os gestos e linguagem do corpo

do cliente ou patrocinador, para identificar as reais expectativas, e então, conseguir a aceitação.

Antes disso, é necessário observar se o trabalho e as entregas atendem aos requisitos e critérios de aceitação, através de inspeções, auditorias e ensaios. (PMBOK, 2008, p.108). Durante todo o Projeto, o Gerente deve rever o escopo periodicamente para certificar-se que todas as entregas acordadas serão entregues no prazo, custo e qualidade definidos.

5.3 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO

O Gerenciamento de tempo do Projeto é vital para o projeto, pois qualquer planejamento incorreto poderá impactar no prazo de entrega. Infelizmente, muitos projetos ainda são entregues com atraso. De acordo com pesquisa realizada pela Chaos Report, em 2001, 63% dos projetos sofrem atraso.

O gerenciamento do tempo é dividido em seis fases: definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos da atividade, estimar as durações da atividade, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma.

Conforme comentado anteriormente, em conformidade com o PMBOK (2008, p.115), na EAP são detalhadas as entregas do projeto, conhecidos como pacotes de trabalho. Depois disso, os pacotes são decompostos em atividades, que representam o trabalho a ser executado para concluir a entrega. Assim que definido as atividades, será definido a sequência de execução de cada uma, que podem ocorrer sequencialmente ou paralelamente.

Finalizada a identificação das atividades e sequenciamento, é momento de estimar os recursos (pessoas, material e equipamentos) e duração (PMBOK, 2008, p.122). Muitas vezes, os profissionais que executam as atividades são os que irão estimar o tempo de duração de cada uma delas, apesar de existirem outras ferramentas de estimativas. Por isso, o GP precisa atentar-se para que não haja supervalorização do tempo estimado para conclusão da tarefa.

Acredita-se que a comunicação não verbal poderá auxiliar nesse desafio. Por exemplo, no momento em que o Gerente de Projetos questiona o funcionário quanto tempo ele necessita para executar uma determinada tarefa, é possível observar sua

linguagem do corpo, para identificar se ele está realmente dizendo a verdade ou não tenha certeza do que está falando.

Por exemplo, se ao falar o tempo necessário para executar a tarefa, o funcionário mostre as mãos para cima, significa que pode haver dúvidas em relação ao que está falando. Caso leve as mãos à boca, coce o nariz ou esfregue os olhos, possivelmente está mentindo em relação ao prazo necessário. Se suspirar ao falar, talvez esteja ansioso e é preciso analisar melhor, se está falando a verdade.

E por fim, é desenvolvido e controlado o cronograma (PMBOK, 2008, p.129)

5.4 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

A primeira fase é estimar os custos. Através da EAP, escopo, cronograma e plano de recursos humanos é possível estimar os recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto. (PMBOK, 2008, p. 143-145). Para auxiliar, o GP pode utilizar algumas ferramentas, tais como: modelos de estimativa de custos, informações históricas, lições aprendidas, opinião especializada entre outros. (PMBOK, 2008, p. 146)

Caso o GP opte pela opinião especializada, deve atentar-se à contratação de profissionais éticos e competentes. Então, poderá utilizar das técnicas de observação da comunicação não verbal para observar se o interlocutor está realmente falando a verdade. Por exemplo, se o consultor apresenta pausas longas ou frequentes no momento de responder uma pergunta, ou possui fala mais aguda, pode ser um indicativo de nervosismo, por estar mentindo.

A próxima fase é determinar o orçamento: “processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada” (PMBOK, 2008, p.141).

E por fim, controlar os custos, onde o GP acompanha o desempenho do projeto e as possíveis mudanças de custos. (PMBOK, 2008, p.152).

5.5 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

Primeiramente, o GP deve planejar a qualidade. Ou seja, deverão ser definidos os critérios de aceitação (requisitos/padrões de qualidade) para que ao final do projeto, seja avaliada a conformidade (PMBOK, 2008, p.162).

É importante que esses critérios estejam bastante claros às partes interessadas, para que não haja surpresas desagradáveis ao final do projeto. Podem-se utilizar as técnicas de observação da comunicação não verbal descritas na coleta de requisitos, para auxiliar o cliente ou patrocinador do projeto a esclarecer suas reais necessidades quanto à qualidade que espera do projeto e/ou produto.

O próximo passo é realizar a garantia da qualidade, onde o GP identifica se as mudanças aprovadas estão sendo implementadas, identifica possíveis defeitos e estipula ações corretivas, se necessário, através de auditorias, por exemplo. (PMBOK, 2008, p. 172).

A terceira e última fase é realizar o controle da qualidade, onde o GP monitora os resultados das atividades e recomenda mudanças, se necessário. Para tanto, pode ser utilizado técnicas, tais como: diagramas de causa e efeito, gráficos de controle, fluxogramas, histograma, diagrama de pareto, gráfico de execução, diagrama de dispersão, amostragem estatística, inspeção e revisão de solicitações de mudanças aprovadas (PMBOK, 2008, p.173-179).

5.6 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Essa área do conhecimento é responsável por organizar e gerenciar a equipe do projeto. Se o projeto é de grande porte, além do GP, há uma equipe somente para gerenciar e liderar os projetos. Também faz parte das atribuições deste pessoal, influenciar os membros da equipe e garantir que todos tenham uma postura ética (PMBOK, 2008, p.181 e 182).

Para tanto, a comunicação não verbal pode auxiliar o GP ou a equipe de gerenciamento do projeto a identificar se todos os membros da equipe são pessoas éticas. Por exemplo, se o funcionário esconde muito as palmas das mãos, provavelmente pode se estar lidando com uma pessoa desonesta.

Na primeira fase é identificada as funções, responsabilidades e habilidades necessárias. Nesta etapa, deve ser analisada a cultura, estrutura e política de RH da empresa, recursos humanos existentes, condições do mercado, modelos para organogramas, descrições de cargos entre outros (PMBOK, 2008, p.181, 184 e 185).

Mobilizar a equipe do projeto é a segunda fase, onde o GP recebe a confirmação da disponibilidade da equipe e mobiliza as pessoas para início do projeto. Neste momento, o Gerente de Projetos deve utilizar a habilidade de influenciar as pessoas, para convencer os líderes a liberarem os funcionários. (PMBOK, 2008, p.189)

Para tanto, o GP deverá mostrar os benefícios e visibilidade do projeto para o departamento do gerente que está disponibilizando o recurso e para toda a empresa. (PMBOK, 2008, p.191)

Deve-se começa a falar dos benefícios do projeto e observar as expressões da pessoa que está ouvindo. Se o ouvinte arregala os olhos, levanta a sobrancelha ou o maxilar se abre, significa que houve surpresa, que pode ser negativa ou positiva (EKMAN, 2011, p163). Como nesse caso, o GP está expondo benefícios, provavelmente a surpresa seja positiva, e talvez seja o momento de solicitar os recursos. Vale lembrar que se as sobrancelhas permanecerem levantadas por mais de um minuto, pode ser um indicativo de fingimento de acordo com Pires (2011). Se as sobrancelhas estão abaixadas e unidas, pode significar dúvida (EKMAN, 2011, p.177). Provavelmente o indivíduo não esteja acreditando no que está ouvindo, e será necessário detalhar mais o assunto para que haja convencimento.

Caso a empresa não tenha o pessoal necessário e capacitado para concluir o projeto, deverão ser contratados recursos externos (PMBOK, 2008, p.191). Então, ao entrevistar o recurso é possível identificar a personalidade, se é o ideal para trabalhar no projeto, alocá-lo na função mais apropriada e tratá-lo com uma linguagem adequada ao seu perfil.

A terceira fase é o desenvolvimento da equipe do projeto, onde o GP tem como objetivo aprimorar os conhecimentos e habilidades dos membros da equipe para obter melhores resultados, melhorar a motivação, reduzir os conflitos e aumentar o trabalho em equipe, através da cooperação e compartilhamento de experiências. (PMBOK, 2008, p.193).

Ao ministrar treinamentos, o GP pode utilizar da comunicação não verbal a seu favor. Utilizar tom de voz adequado, gestos para complementar a comunicação

etc. E por fim, a última fase é o gerenciamento da equipe do projeto. “Gerenciar a equipe do projeto é o processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.” (PMBOK, 2008, p.198). A comunicação não verbal pode ser uma grande aliada, principalmente no gerenciamento de conflitos e mudanças.

5.7 COMO UTILIZAR AS COMUNICAÇÕES NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Conforme o PMBOK (2008, p.208), na primeira fase, são identificadas as partes interessadas ou stakeholders, ou seja, todas as pessoas que são afetadas ou exercem alguma influência no Projeto. As principais são consideradas fáceis de identificar, pois geralmente são as pessoas de papel gerencial ou de tomada de decisões. Porém, para identificar as outras partes interessadas é necessário fazer entrevistas das partes já identificadas.

Neste momento, a comunicação não verbal pode auxiliar, primeiramente identificando o perfil dos stakeholders, para fazer as perguntas de forma adequada. Por exemplo, pessoas que andam com a cabeça levantada, queixo adiante e mãos para trás demonstram superioridade e segurança. Pessoas que geralmente estão com a cabeça baixa, provavelmente são pessoas influenciáveis.

Também faz parte dessa fase, “avaliar como as principais partes interessadas provavelmente vão reagir ou responder em várias situações, como influenciá-las para aumentar seu apoio e mitigar os impactos negativos em potencial” (PMBOK, 2008, p.209).

Nesse caso, a comunicação não verbal também pode contribuir, identificando o perfil de cada envolvido. Por exemplo, se o patrocinador geralmente cruza os braços com os polegares para cima, ou coloca as mãos no bolso com os polegares para fora, provavelmente o perfil dele (a) é de superioridade e segurança. Neste caso, é provável que a reação a qualquer informação negativa, será bastante desagradável. E o Gerente de Projetos terá que avaliar o melhor momento para dar uma notícia inesperada. Por exemplo, se em uma reunião, nota-se que o patrocinador apresenta aumento da respiração, talvez não seja o momento adequado de pegar uma aprovação, pois provavelmente ele está tenso.

Ou se o aperto de mão do patrocinador, for do tipo “com trituração de nódulos”, é provável que se trate de uma pessoa rude e agressiva. Neste caso, será necessária uma abordagem adequada a esse perfil.

Na segunda etapa, planejar as comunicações será definida as estratégias de comunicação para cada parte interessada, conforme grau de autoridade e influência. Será definido quem precisa receber as informações, com que frequência, por qual meio de comunicação e quem será responsável pelo envio. (PMBOK, 2008, p.210) Por exemplo, o alto executivo receberá *status* de forma resumida e aqueles que estão executando o Projeto, receberão informações com mais riqueza de detalhes e orientações.

O GP pode utilizar a comunicação não verbal para ajuda-lo a decidir o meio de comunicação mais adequado para cada stakeholder. Alguns são mais visuais e preferem acompanhar o andamento do projeto através de gráficos. Outros através de tópicos bem objetivos, através de e-mails. E outros, preferem reuniões presenciais.

Conforme discutido no capítulo anterior, podem-se identificar as pessoas visuais através dos gestos. Por exemplo, os visuais falam rapidamente e gesticulam muito com as mãos e os sinestésicos, falam mais devagar.

O terceiro processo é executar o que foi planejado anteriormente, ou seja, distribuir as informações (PMBOK, 2008, p.217). São várias as formas de comunicação: reuniões tele / videoconferências, e-mails etc. O meio de comunicação utilizado será de acordo com o perfil, nível de autoridade e influência sobre o Projeto, conforme mencionado anteriormente.

Gerenciar as expectativas das partes interessadas é o quarto processo, onde é administrada a comunicação com os *stakeholders*, com o objetivo de entender as necessidades do cliente, soluciona qualquer eventual problema e esclarece dúvidas. Esse processo é de importante para que o Projeto seja bem sucedido e não haja frustrações das partes interessadas. (PMBOK, 2008, p. 220)

Neste momento, o Gerente de Projetos irá negociar e tentar influenciá-los para obter a aceitação do projeto, abordar as possíveis preocupações e avaliar os riscos e solucionar as questões identificadas. (PMBOK, 2008, p.218). O GP precisa utilizar as habilidades interpessoais, tais como: estabelecimento de confiança, solução de conflitos, escuta ativa e superação da resistência à mudança. (PMBOK, 2008, p.220)

É possível identificar se o GP já conseguiu adquirir a confiança do cliente ou do patrocinador, através da linguagem corporal, por exemplo, a exposição das palmas e a extensão das duas mãos para o outro, significa confiança na outra pessoa, as palmas para cima, significam aceitação e concordância e o oferecimento da palma, significa que a pessoa está oferecendo o controle à outra.

Geralmente, confia-se nas pessoas nas quais se pode identificar-se mutuamente, e então, não se criam tantas barreiras. Para tanto, acredita-se que o segredo para superar a resistência à mudança, é conquistar a confiança do cliente ou do patrocinador. Para isso, pode-se observar a linguagem corporal e tentar fazer os gestos parecidos para que haja sintonia entre os dois.

E por fim, a última etapa é reportar o desempenho, momento em que o GP informa o andamento das entregas, progresso do cronograma e custos incorridos periodicamente, através de relatórios. (PMBOK, 2008, p. 223)

5.8 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

O primeiro passo é planejar o gerenciamento dos riscos, ou seja, definir como serão conduzidas as atividades relacionadas ao risco do projeto seja referente ao escopo, custos, cronograma ou comunicações. (PMBOK, 2008, p.229)

As técnicas utilizadas para definição do planejamento são através de reuniões com as equipes do projeto e análises de planejamento (PMBOK, 2008, p.230). A próxima fase é a identificação de riscos. Como já diz o nome, é o momento de determinar quais os riscos do projeto, em todos os âmbitos. É importante que todos os *stakeholders* sejam envolvidos, tais como: gerente e equipe do projeto, cliente, usuário finais e especialistas no assunto. Lembrando que novos riscos podem ser identificados ao decorrer do projeto (PMBOK, 2008, p. 232-233)

Para tanto, o GP pode utilizar de diversas técnicas, como *brainstormings*, entrevistas, opinião especializada entre outras (PMBOK, 2008, p.. 236-238). Neste momento, pode ser utilizada a comunicação não verbal para ajudar os envolvidos a identificar possíveis riscos. Por exemplo, o GP deve propiciar um ambiente adequado para essas reuniões, onde os participantes sintam à vontade e concentrados para que todos os riscos sejam identificados com assertividade. Por exemplo, salas de tamanho adequado à quantidade de participantes, que

acomodem as pessoas confortavelmente, com refrigeração adequada e banheiros limpos.

Também é importante que os participantes possam ver um ao outro. “Mesas de reunião são melhores para grupos pequenos. Mesas em forma de “U” funcionam bem para grupos de tamanho médio. “Ilhas” de mesas funcionam bem para grupos maiores”, conforme afirma Almeida (2010) e neste sentido Furnham (2001) afirma que mesas redondas simbolizam cooperação.

Polito (2009) declara sobre a importância de preparar a sala com antecedência, para evitar problemas de iluminação, ruídos, equipamentos e outros inconvenientes que possam atrapalhar qualquer reunião. O autor também afirma a importância de evitar que o pessoal de apoio ou pessoas alheias interrompam a reunião sem motivos justificáveis.

Furnham (2001) declara que sentar em ângulo oposto ao interlocutor, representa oposição. O ideal é sentar ao lado, pois representa cooperação. Só é importante atentar-se à proximidade e ao contato visual.

A terceira fase é a realização da análise qualitativa dos riscos, onde serão priorizados os riscos do projeto ou analisar com mais detalhes aqueles que possuem alta probabilidade e alto impacto. (PMBOK, 2008, p.238).

Após a definição de prioridades, é feita a análise numérica do efeito dos riscos que foram identificados como impacto potencial. Uma das ferramentas utilizadas pode ser o da entrevista ou de opinião especializada (PMBOK, 2008, p. 243, 245). Novamente, a comunicação não verbal pode ser útil para identificar se o entrevistado está respondendo com propriedade ou com dúvida, por exemplo, se puxar ou coçar as orelhas, é possível que esteja indeciso. Se alisar os cabelos, pode estar inseguro e se esfregar os olhos, é possível que esteja com dúvida.

A etapa seguinte é o planejamento das respostas dos riscos. “É o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do produto.” Nesta fase será decidido quais riscos negativos serão eliminados, transferidos, mitigados ou aceitos. E para os riscos positivos, quais serão explorados, compartilhados, melhorados ou aceitos (PMBOK, 2008, p.249-251).

E por fim, monitorar e controlar os riscos, onde além de acompanhar os riscos será identificado novos riscos e avaliado o processo de risco durante todo o projeto (PMBOK, 2008, p.254).

5.9 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO

Em conformidade com o PMBOK (2008, p.259), essa área do conhecimento possui quatro fases: planejamento das aquisições, condução das aquisições, administração das aquisições e encerramento das aquisições.

Na primeira fase, o Gerente de Projetos documenta as decisões de compra, tais como: se vai adquirir o produto ou serviço através de contratação externa ou produzir internamente, aponta os riscos, identifica possíveis fornecedores, considerando histórico e reputação, analisa procedimentos e política de aquisições da empresa, define o tipo de contrato a ser contratado entre outros. (PMBOK, 2008, p.262)

Na segunda fase, o GP recebe as respostas dos fornecedores, define critérios de seleção, escolhe o que mais atende as suas necessidades e formaliza o contrato (PMBOK, 2008, p.271).

Em conformidade com o PMBOK (2008, p.273), antes da apresentação das licitações, são realizadas reuniões com todos os fornecedores para garantir que todos tenham um entendimento claro e comum dos requisitos. Neste momento, acredita-se que a comunicação não verbal poderá ajudar o Gerente de Projeto a conhecer cada fornecedor.

Weil et.al (2005) aponta que a comunicação não verbal pode revelar a verdade que não está sendo dita pelo interlocutor por exemplo, ao observar os gestos, postura e movimentos do fornecedor é possível identificar sua conduta ética, visto que é possível identificar possíveis mentiras ou promessas impossíveis de serem cumpridas.

Se ao falar do prazo estimado de entrega, o fornecedor esfregar o pescoço, possivelmente ele não tem certeza se a empresa será capaz de entregar o produto ou serviço contratado na data prometida. Se levar as mãos ao colarinho da camisa, é possível que esteja mentindo. O mesmo pode ocorrer ao comentar sobre a qualidade ou eficiência do produto ou serviço.

Ao receber um fornecedor pela primeira vez, também se pode notar que se trata de uma pessoa de confiança através do aperto de mão. Caso o aperto de mãos seja do “tipo luva” ou do “tipo político”, aquele em que as duas mãos cobrem a mão do outro, provavelmente essa pessoa é honesta. Outra forma de identificar a

integridade e caráter do fornecedor é observar o movimento dos olhos. Caso o contato visual seja evitado com frequência, pode ser que não estejamos negociando com alguém confiável. Vale ressaltar a importância da observação de todo o ambiente, e não apenas de situações isoladas.

Wolff (2008, p.58) afirma que a linguagem corporal sempre ocorre inconscientemente, e por isso é fácil de identificar mentiras, quando os movimentos e gestos não são coerentes com as palavras. A terceira fase é a administração de aquisições, onde o GP “gerencia as relações de aquisição, monitora o desempenho do contrato e faz mudanças e correções conforme necessário” (PMBOK, 2008, p.276).

E por fim, na última fase, o Gerente de Projetos finaliza cada aquisição, onde é verificado se as entregas são aceitáveis, colhe toda a documentação do contrato (cronograma, escopo, custos etc) e arquiva para possível consulta futura, o que chamamos no gerenciamento de projetos de lições aprendidas.

Geralmente tem-se a tendência de julgar as pessoas pela linguagem corporal, mas esquecemos de utilizá-la conscientemente a favor da organização. Neste sentido, Wolff, (2008, p.57) citado por Goleman (2012) afirmam:

Apesar de a comunicação ser diária, vital e permanente, precisamos aprimorá-la e adequá-la. Desenvolver essa competência implica muito mais do que apenas conhecer e dominar a norma; exige também percepção, dedicação e treinamento.

Quando um GP faz uso efetivo do conhecimento em comunicação e de linguagens, principalmente a corporal poderá trazer benefícios à empresa e aos colaboradores. O bom fundamento na comunicação poderá trazer vantagens como minimização de desperdícios, retrabalhos e erros que trazem gastos à organização. Enfim, no cenário em que as organizações atuam, o conhecimento faz a diferença e disseminá-lo por meio da boa comunicação vai além de fazer a diferença.

CONCLUSÃO

A Comunicação é um tema que tem atraído atenção de muitos profissionais, pois têm se reconhecida importância para o sucesso no relacionamento interpessoal e conseqüentemente nos resultados de âmbito pessoal e profissional. E com o questionamento: **É possível por meio da comunicação não verbal contribuir com o sucesso dos Projetos?** O estudo se propôs a verificar se o conhecimento em comunicação não verbal pode oferecer vantagens aos Gerentes de Projetos, bem como às organizações em geral.

Atualmente, é possível encontrar diversos cursos, palestras, congressos, livros, pesquisas e artigos disponíveis sobre o assunto, para que as pessoas se atualizem e aperfeiçoem essa habilidade, pois ao contrário de que muitos pensam, não é fácil se comunicar.

Existem dois tipos de comunicação: a verbal e não verbal. A primeira, como já diz o nome, é feita através de palavras. A segunda acontece por meio de gestos, postura, voz, aparência, objetos, símbolos entre outros. Diversos pesquisadores, afirmam que mais de 90% da comunicação é realizada pela comunicação não verbal. Neste caso atendeu ao objetivo específico “Fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema”

Neste estudo, procurou-se mostrar o significado de alguns movimentos corporais e de face, tom de voz entre outros. Foi possível concluir que através das expressões e movimentos, pode-se identificar uma mentira, incerteza e até mesmo a conduta de uma pessoa. Lembrando que a leitura desses sinais nunca pode ser feita isoladamente. Deve-se observar todo o contexto e ambiente envolvidos, para que não ocorram conclusões precipitadas.

A Comunicação também é de extrema importância no gerenciamento de projetos, área que tem crescido consideravelmente no mercado de trabalho mundial, pois oferece padrões de estrutura e lógica para enfrentar situações novas e complexas, que tanto as empresas buscam para se destacarem junto aos concorrentes. Atendendo assim ao objetivo específico: “Realizar levantamento de informações relevantes em Sites.”

Em se tratando do objetivo específico: “Realizar um estudo sobre o processo de elaboração de um projeto”, o estudo aponta para uma resposta afirmativa, pois os GP’s podem utilizar deste conhecimento para a realização de projetos com maior

efetividade. O *Project Management Institute*, conhecido como PMI, é o instituto que oferece os padrões a serem seguidos pelos profissionais da área, através do PMBOK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, que já está em sua quarta edição.

Portanto, o Gerente de Projetos que se comunicar com assertividade com os membros da equipe, cliente, fornecedores, patrocinador entre outros possui mais chances de alcançar o sucesso em seus projetos. Considerando que mais de 90% da comunicação é feita através do não verbal, o GP deve treinar a habilidade de observação da comunicação não verbal, para identificar o perfil e necessidades dos stakeholders, e então, atendê-los da maneira mais adequada.

Entende-se que não é uma tarefa fácil, pois caso todo o contexto não seja avaliado, corre-se o risco de conclusões incorretas. Por exemplo, sempre que uma pessoa esfregar os olhos não significa que está mentindo. Mas pode ser que esteja com sono ou com algum problema oftalmológico.

Em relação ao objetivo específico: “Estudar a utilização do conhecimento em comunicação não verbal nas áreas do conhecimento de um projeto.” O estudo considera como positivo e procurou mostrar alguns dos possíveis 750.000 sinais que são utilizados nas interações para mostrar como a comunicação não verbal pode colaborar na condução dos projetos. É claro que somente essa habilidade não será responsável por 100% do sucesso, mas devido à grande importância que a comunicação exerce em todas as áreas, certamente contribuirá para o sucesso do Gerenciamento de Projetos.

Ao realizar este estudo considera-se que foi válido, pois ofereceu informações relevantes sobre o tema e oferece caminhos para futuras pesquisas e futuros pesquisadores. O tema é interessante e pode oferecer vantagens a quem tem conhecimento sobre este tipo de comunicação.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Janaina. Disponível em:

<http://acervodeprofessor.blogspot.com.br/2012/04/exercicios-linguagem-6-ano.html>

Acesso em 10/04/2012.il.: color. 4cm x 7cm

AUDREY, Nelson, Ph.D. ; GOLAND, Susan K.. **Nas entrelinhas: a comunicação não verbal entre homens e mulheres**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

AITA, Priscila Aparecida. *Linguagem Corporal à Frente da Bancada: a colaboração do não verbal no telejornalismo*. Revista Anagrama: Revista científica interdisciplinar da Graduação. Ano 4, 2 ed. Dezembro de 2010 – Fevereiro de 2011.

BARBOSA, Christina et al. **Gerenciamento de custos em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009

BARCAUI, André B. **Gerente também é gente: Um Romance sobre Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BÍBLIA SAGRADA. **Velho testamento. Gênesis 1:1-2**. São Paulo: Paulinas, 1998

BRANCO Jr., Eliseu Castelo. **Modelo de Projeto de Trabalho Científico**.

Disponível em: <http://www.projeliseu.blogspot.com.br/> Acesso em 06/04/2012.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Nova Cultural, 2005

FERNANDES Ciane. **Pina Bausch e o Wuppertal Dança-Teatro Repetição e Transformação**. 2. ed. São Paulo: Anna Blume, 2007.

FERRUCIO, Paulo, MsC, PMP. **Fatores críticos de sucesso em gerência de Projetos**.

FURNHAM, Adrian. **Linguagem corporal no trabalho: Atitudes, personalidade, sentimentos: expostos de maneira não verbal. Significado dos sinais: olhar, expressão facial, gestos, postura. Como interpretar a Linguagem não-verbal**. São Paulo: Nobel, 2001

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GOTTINO, Reinaldo. 26 de março de 2012. Disponível em

http://www.igospel.org.br/br/noticia.php?m=*0487ECCA5AD7EAC41A4A10D7BC19E00312E3F8AD. Acesso em 06/04/2012.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JACOB, Elin K. **Sociocognitive perspectives on representation**. *Annual Review of Information Science & Technology*, 1998. v.33, pp.131-185.

KEVIN, Hogan. **A linguagem secreta dos negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela vida da cultura e do diálogo**. Barueri: Manole, 2009.

MICHAELIS. Dicionário da língua Portuguesa: Melhoramentos São Paulo. 2010.

PEASE, Allan & Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. São Paulo: Sertante, 2007.

PEASE, Allan & Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. São Paulo: Sertante, 2007.il.: 6cm x 4cm

PIRES, Sérgio Senna. 18 de janeiro de 2011. Disponível em: <http://linguagemcorporal.net.br/linguagem-corporal-comunicacao-nao-verbal/usos-da-linguagem-corporal/>. Acesso em 06/04/2012.

PIRES, Sérgio Senna, 25 de março de 2011. Disponível em: <http://linguagemcorporal.net.br/comunicacao-nao-verbal/comunicacao/>. Acesso em 06/04/2012. il.: color. 6cm x 4cm.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute Inc, 2008

PROA 06 – Metodologia da Pesquisa: Comunicação. Disponível em: <http://metodologia.pbworks.com/w/page/20810381/Comunica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 06/04/2012. il.: color 12cm x 7cm.

REZENDE, Rogério Magno Pires, Por que gerenciar comunicação nos Projetos? http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/647. Acesso em 26/02/2012

RIBEIRO, Wankes L. **Questão de ordem: o ciclo de vida de um projeto é Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento**. Disponível em: <http://www.wankesleandro.com/2010/10/questao-de-ordem-o-ciclo-de-vida-de-um.html> il.: color 12cm x 7cm. Acesso em 05/02/2012.

ROBIN PRIOR, Joseph. **Sucesso em vendas com PNL: Recursos de Programação Neurolinguística para profissionais de vendas**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SHOJI, Danielle Cilliano, **Elementos da Comunicação. Comunicação Verbal. 28 de abril de 2009**. Disponível em: <http://blogdasorganizacaoes.blogspot.com/2009/04/elementos-da-comunicacao.html>.

[Acesso em 11/02/2012](#)

SILVA, Maria Júlia Paes de. **Comunicação tem remédio: A Comunicação nas relações interpessoais em saúde**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2006

Talita de Castro Santos e Leíza Cavalcanti de Medeiros Quinino (UFPB) RESUMO. **Gestão de Projetos: uma abordagem do Guia PMBOK**. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAKegAE/pmbok>. Acesso em 16/03/2012

TOMPAKOW, Roland; WEIL, Pierre. **O Corpo Fala: A linguagem silenciosa da comunicação não verbal**. Petrópolis, 2005

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2008

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

VIANA VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

WOLFF, Christian: **Project Management in China. Softskills as Succes Factors**. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2008.