

COMUNICAÇÃO E RISCOS: ENTENDENDO A IMPORTÂNCIA DO MONITORAMENTO E DO GERENCIAMENTO EM PROJETOS

Brunelly Alves Lima¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo sobre a importância do monitoramento e do gerenciamento da comunicação e dos riscos em projetos. O método utilizado para o monitoramento dos riscos compreende o conhecimento prévio em gerenciamento de projetos. Para isto, foi feito um estudo de pesquisa bibliográfica buscando a compreensão de qual é a importância e nível de aplicação da gestão e do monitoramento da comunicação e dos riscos em projetos.

PALAVRAS-CHAVE: Projetos, Comunicação, Riscos, Gerenciamento.

INTRODUÇÃO

No cenário atual brasileiro e mundial cada vez mais as micros, pequenas e grandes empresas veem se atualizando para promover à melhoria contínua de seus processos e produtos. Além do aumento da competitividade as empresas têm que lidar com as constantes mudanças em seus processos para melhor atender a demanda e com isso o sucesso de um projeto torna-se cada vez mais crítico. Nesse contexto muitos projetos, ainda apresentam atrasos, ultrapassam o orçamento previsto e até fracassam.

Quando o assunto é em gerenciamento de projetos, associamos nosso pensamento sobre o tema à administração do tempo que nos leva a prazo, escopo e

¹ Brunelly Alves Lima é graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Sergipe (2012), economista do Instituto Euvaldo Lodi/NR-SE, e-mail: brunellealves@hotmail.com.

qualidade. Diante disso o conceito de gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O assunto gerenciamento de projetos consiste na administração de todas estas áreas, e para que o projeto caminhe bem o gerente de projeto precisa ter uma gama de habilidades e técnicas efetivas, pois muitos elementos precisam ser coordenados.

Já no contexto das equipes de projetos, o papel da administração de todas as áreas é fundamental para o sucesso dos projetos desenvolvidos, o qual se consolida na maior aproximação entre aquilo que foi planejado e aquilo que se obtém na execução do projeto em si. Uma prova disso está no fato de que a falta de comunicação, ou a inadequada comunicação, ocupa a segunda posição na lista dos problemas mais citados pelas empresas brasileiras no que diz respeito ao gerenciamento de projetos (Valle et al., 2007). Diante disso, manter um time unido e sólido, e atender as expectativas dos clientes é um dos grandes desafios que um gerente de projetos enfrenta. Um bom plano de comunicação pode ser a chave para que a execução e o controle do projeto tenham sucesso.

Outro ponto importante é o gerenciamento dos riscos, que para Verzuh (2000) o controle e gerenciamento dos riscos é um dos principais trabalhos do gerenciamento de projetos, já que cada técnica utilizada para o gerenciamento de projetos são consideradas como técnicas para o gerenciamento de riscos. Esse controle busca reduzir os riscos do projeto atrasar ou ultrapassar o orçamento estipulado, assim o controle dos riscos é utilizado para assegurar a qualidade do produto final, além disso, visa-se também controlar o desempenho da equipe, buscando dessa forma evitar os erros, elevando as chances de sucesso do projeto.

Apesar da importância do gerenciamento de projetos, é fácil perceber que as práticas do gerenciamento de riscos ainda não são largamente utilizadas pelas empresas, apesar da grande utilidade que elas têm, ao mesmo tempo quando as práticas de gerenciamento de riscos são utilizadas no gerenciamento de projetos, as perspectivas de sucesso aumentam. Dessa forma o presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância do gerenciamento da comunicação e dos riscos para o gerenciamento de projetos e, ao mesmo tempo, apontar benefícios e

limitações que os gerentes de projetos encontram ao incorporarem o tema em seus processos de gestão.

ENTENDENDO A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO E DOS RISCOS EM PROJETOS

Para um melhor entendimento sobre o tema abordado é importante a conceitualização do que vem a ser Gerenciamento de projetos e suas demais áreas, visando caracterizar e entender o que vem a ser o gerenciamento de riscos e da comunicação. A metodologia utilizada para a confecção deste trabalho orientou-se sobre procedimentos de pesquisa bibliográfica. Além das diversas bibliografias utilizadas no decorrer do mesmo, serão utilizados outros instrumentos que contribuirão para a execução dos objetivos propostos. A busca por notícias em jornais e revistas, artigos acadêmicos e livros será bastante relevante para entender a realidade abordada.

Partindo deste ponto, o gerenciamento de projetos pode ser definido pelo planejamento, programação, monitoramento e controle de uma série de atividades interligadas com foco na busca de seus objetivos com sucesso. Segundo o guia PMBOK (2008, p. 6) "o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos".

Dentre as diversas áreas que são abordadas no guia as que vão ser destacadas neste artigo são a comunicação e o controle dos riscos. Dos diversos objetivos da comunicação nas empresas, a transmissão e a troca de informações talvez seja o que mais evidencia a falha neste quesito. Outro papel importante ao processo da comunicação é o alinhamento da equipe em relação aos objetivos do projeto. Nesse contexto de equipes o papel de cada um é fundamental para o sucesso das atividades a serem desenvolvidas, na qual se caracteriza na maior aproximação entre o que foi planejado e o que se obtém na execução do projeto em si. Destaca-se, porém, que não é uma tarefa fácil fazer com que todos os membros da equipe envolvidos no projeto entendam o que deverá ser alcançado.

A necessidade de gerenciamento dos riscos em projetos tem se tornado cada vez mais importante e de interesse de pesquisadores e gestores (RAZ; SHENHAR; DVIR, 2002 apud MASCHIO, 2007, p. 46). Entretanto para Royer (2000, apud MASCHIO, 2007, p. 46), algumas pessoas consideram alguns motivos relevantes para não se perder energia e tempo analisando riscos, sendo eles: o cliente não querer desperdiçar energia e tempo com o tema; o detalhamento dos riscos pode levar ao não cumprimento do projeto; a crença por parte dos clientes que os riscos não são reais e por quererem um plano simples. Porém para o autor existem outros motivos além dos citados. Segundo ele a evolução do processo é um aprendizado para evitar os riscos, uma vez que, tanto na sociologia quanto na filosofia atual, a tendência é induzir as pessoas a serem positivas, sendo os pensamentos negativos dispensados pela sociedade, em outras palavras, os problemas são oportunidades, os riscos são desafios a serem superados. Nesse contexto o indivíduo que dá destaque aos riscos é classificado como uma pessoa negativa, um indivíduo quase que excluído da sociedade. No entanto, para o autor, evitar o risco seria o mesmo que esquecer-se dos princípios básicos para a sobrevivência.

Raz, Shenhar e Dvir (2002, apud MASCHIO, 2007, p. 47) caracterizam riscos de um projeto como “eventos indesejados que podem causar atrasos, gastos excessivos, resultados insatisfatórios, perigos ambientais e de segurança e até mesmo o fracasso total”. Podendo vir os riscos de um projeto da própria tarefa, a qual pode ser definida pela complexidade, incerteza e urgência, ausência de recursos dentre outras restrições.

Partindo do ponto que a comunicação de riscos é um importante instrumento a ser incorporado à gestão de projetos, a fim de melhorar a capacidade de diálogo das equipes com as suas partes interessadas, onde de acordo com Barreiros (2004, apud RINALDI & BARREIROS, 2011, p. 139), caracteriza-se como partes interessadas os diferentes grupos internos ou externos a organização, que são afetados diretamente pelo desempenho do gerenciamento dos riscos, e com poderes para exercer alguma influência sobre o processo de decisão das organizações. Ao introduzir o princípio da comunicação dos riscos ao processo de tomada de decisão, contribui-se para que diferentes partes interessadas desenvolvam a melhor percepção a respeito do tamanho dos riscos existentes e

dessa forma possam buscar um consenso a fim de igualar interesses aparentemente divergentes.

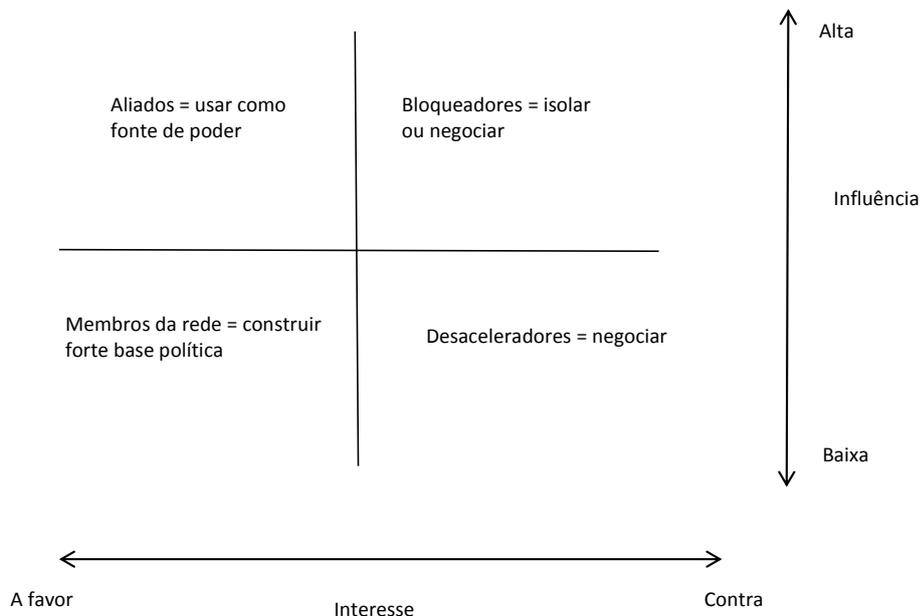
A comunicação de riscos é caracterizada como uma das etapas do gerenciamento de riscos, na qual as partes interessadas devem buscar uma interação a fim de evitar divergências sobre a percepção dos riscos, para Renn (2006, apud RINALDI & BARREIROS, 2011, p. 140) gerenciar riscos trata-se de um procedimento interativo e lógico alimentado pela adoção sistêmica de procedimentos, práticas e políticas organizacionais com o intento de contextualizar, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos associados. Assim o processo de gerenciar riscos produz informações que possibilitam melhor compreensão dos riscos existentes e seus possíveis impactos, permitindo ao tomador de decisões criarem alternativas para diminuir as perdas e identificar oportunidades.

A comunicação dos riscos, assim como qualquer tipo de comunicação, tem como força inicial o interesse em se transmitir de forma clara e precisa ao receptor as informações desejadas e esperadas. A relação entre emissor e receptor em qualquer tipo de comunicação passa pela percepção de risco e dessa forma depende do indivíduo receptor quanto ao grau de risco de uma ameaça, seja ela uma consequência de decisões tomadas por atos de uma empresa ou diretamente ligada a essas decisões. Na área corporativa, em geral, essas preocupações tem a ver com decisões que envolvem o futuro da empresa, ou de um determinado projeto. Temos dessa forma que a comunicação de riscos serve tanto para ser usada como alerta a alguma ameaça presente, focando em atitudes imediatas, em problemas contínuos ou ainda na prevenção de problemas e/ou em outras situações parecidas que tem como objetivo aumentar a percepção de risco. A comunicação dos riscos pode ser ainda utilizada para diminuir a percepção dos riscos, tendo em vista em que situações nas quais o nível de risco percebido é maior do que a capacidade do indivíduo de se prevenir. A diferença entre uma e outra está em que enquanto uma foca na comunicação dos atributos do “problema” e aumenta o nível de alerta do receptor, a outra procura diminuir o “problema” focando na pouca probabilidade de ocorrência ou ainda minimizando as consequências, a semelhança é que para serem eficientes ambas tem que focar em aspectos para correção e assim aumentar a eficiência em lidar com esses “problemas”. (BATISTA, 2011).

Para se planejar a comunicação em projetos, o ponto inicial é a identificação dos principais receptores das informações que serão produzidas. Na área do gerenciamento de projetos, eles também são conhecidos como intervenientes e fazem parte do grupo de gestores, do grupo de fornecedores, do grupo de clientes do projeto, da sociedade, etc.

Uma vez identificados os receptores das informações, ou seja, os intervenientes se faz importante procurar saber com os mesmos sobre o interesse e a influência de cada um deles na condução e nos resultados do projeto. A análise associada do interesse e dos níveis de influência permite classificar cada interveniente de acordo com a sua possibilidade de contribuição para o projeto. Diante disso, alguns autores, sugerem uma estrutura composta por quatro categorias de contribuição, sendo elas: bloqueadores, membros da rede, aliados, e desaceleradores.

Figura 1 – Tipos de intervenientes em projetos



Fonte: Chaves *et al.* (2007)

Dessa forma, os autores recomendam ações que podem melhorar a contribuição dos intervenientes (ver figura 1) para cada uma das categorias citadas acima. Destaca-se, contudo, que as ações sugeridas devem ser feitas por meio de uma comunicação específica e personalizada para cada grupo. (CHAVES et al. 2007).

Seguindo com o planejamento da comunicação, o segundo passo consiste na elaboração do meio de comunicação e seu modelo de personalização, caracterizados como aspectos importantes. Esses fatores são importantes devido ao fato de que precisão, procedimentos e compreensão são considerados elementos críticos da comunicação em projetos (THOMAS *et al.*, 1998 *apud* CHAVES *et al.*, 2007).

O meio e o modelo de personalização da comunicação são a expressão da combinação entre o impacto que os resultados do projeto podem provocar e o grau de envolvimento que se deseja obter de cada grupo de interveniente. A figura 2 destaca a relação entre os meios de comunicação que devem ser utilizados para obtê-los e tipos de envolvimento desejados, tendo como pano de fundo o nível de impacto dos resultados do projeto.

Figura 2 – Tipos de envolvimento desejados e meios de comunicação em projetos



Fonte: Chaves et al. (2007)

Como mostra a figura 2, o compromisso corresponde ao grau mais elevado de envolvimento que pode ser esperado de um grupo específico de intervenientes. Neste grupo estão os indivíduos que aprovarão mudanças de forte impacto ou significativas, provocadas pelos resultados do projeto. Nesse mesmo grupo também está incluída a própria equipe do projeto. Diante disso, para este grupo a comunicação deverá fornecer informações atualizadas sobre o desenvolvimento do projeto, isso se inclui reuniões elaboradas com a finalidade de fornecer esclarecimentos detalhados sobre as atividades do projeto, além dos resultados parciais, fornecendo dessa forma informações sobre os riscos que podem acontecer, em outras palavras, reuniões com o intuito de se passar um *feedback* sobre o projeto. Os indivíduos deste grupo também estarão responsáveis por listar os riscos e fazer o monitoramento além de fazerem parte do processo de solução destes riscos. Assunto no qual será abordado posteriormente, como identificar e monitorar os riscos de um projeto.

Na outra ponta, a conscientização corresponde ao grau mais baixo de envolvimento de um grupo de intervenientes de um projeto. Neste grupo, estão inseridas aquelas pessoas para quem o impacto dos resultados do projeto será de baixa intensidade. Para este grupo, a comunicação terá como objetivo a informação sobre os resultados do projeto sem preocupação de profundidade ou detalhamento.

Por fim, a terceira etapa do processo de comunicação consiste na definição da frequência da comunicação, pois se faz importante que os intervenientes tenham as informações em prazos adequados, na quantidade e qualidade adequada, essas características também se constituem como um aspecto crítico da comunicação em projetos. Também é definido nesta etapa a pessoa responsável pelo processo de comunicação, pessoa que estará envolvida na coleta e processamento de dados que serão transformados em informação significativa para os principais intervenientes dos projetos, ou seja, as partes interessadas.

Sendo assim esses três passos, de forma simples e sintética, do planejamento da comunicação podem ser representados no esquema abaixo:

- 1- Identificação e análise de intervenientes;
- 2- Elaboração do meio e do modelo de comunicação;

3- Definição da frequência e do responsável pela comunicação;

Dessa forma, com um prévio planejamento da comunicação parte-se para a identificação dos riscos. O gerenciamento de riscos é fundamental em qualquer projeto. Por isso, os riscos devem ser identificados, antecipados e seu tratamento deve estar integrado ao planejamento do projeto. Riscos não planejados, nem analisados ou não calculados, podem ocasionar em desperdícios significativos de tempo, custo e/ou escopo do projeto resultando assim em um possível fracasso do projeto.

Em geral os riscos que prejudicam o projeto são iniciados por pequenos problemas que não são tratados ou identificados imediatamente, estes riscos são quase sempre internos e a depender do projeto e das pessoas envolvidas e despreparadas, elas podem se adaptar e começar a conviver com estes problemas, colocando em risco todo o projeto. Diante disso, uma boa comunicação e um bom gerenciamento dos riscos são essenciais para uma boa execução do projeto.

O processo de gerenciamento da comunicação dos riscos é muito fácil, pois os riscos podem ser identificados a cada momento durante o decorrer do projeto e as respostas aos novos riscos fazem parte do planejamento. O planejamento do gerenciamento dos riscos é um processo no qual se definem como as atividades de gerenciamento dos riscos serão conduzidas, com cautela e de forma bem transparente para aumentar o sucesso dos demais processos envolvidos. Deve-se levar em conta também que o sucesso deste gerenciamento não se limita apenas a identificação dos riscos anteriores e sim de um planejamento, onde se deve existir o envolvimento por parte de todos os intervenientes do projeto e das partes interessadas. Dentro do processo de gerenciamento dos riscos, vale ressaltar os processos que são de grande importância para o gerenciamento.

Dessa maneira, o gerenciamento dos riscos, segundo o PMBOK deve adotar os seguintes processos:

a) Identificação dos riscos:

Nesse item serão descritos os processos que podem influenciar no projeto, envolvendo os intervenientes como um todo, estimulando as partes a identificar os riscos, esse procedimento é interativo, devido às mudanças e o aparecimento de novos riscos no decorrer do projeto.

b) Realizar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos:

Para a análise qualitativa dos riscos serão determinadas as probabilidades de ocorrência de cada risco, utilizando medições como baixa, média ou alta. Além disso, se determina também o impacto de que o risco aconteça no mesmo nível de medição (baixo, médio ou alto).

A avaliação da urgência dos riscos dar-se na identificação dos riscos por ordem de prioridade, elencando-os para determinar a gravidade geral do risco. Tendo como saída uma lista de observação de baixa qualidade, todos os riscos listados e descritos como não críticos são documentados e monitorados em posterior revisão a fim de se evitar que um risco de baixa probabilidade e baixo impacto não se torne um grande risco negativo para os resultados do projeto.

Já na análise quantitativa o processo envolve uma análise numérica da probabilidade e do impacto dos riscos afetarem o projeto. Aqui se determinam quais os riscos que necessitam de um plano de ação de gerenciamento dos riscos e também são determinadas as reservas de contingências e prazos.

De acordo com (MULCAHY, 2009, p.387) “A análise quantitativa dos riscos é uma avaliação mais objetiva ou numérica, porém pode ser considerada uma avaliação subjetiva, ainda que sejam usados números para a classificação”.

c) Planejar as respostas aos riscos:

O planejamento e a execução das respostas aos riscos têm como objetivo eliminar as ameaças e diminuir o impacto de cada risco. Aquelas ameaças que não podem ser eliminadas deverão conter um plano de contingência ou planos alternativos para os quais não forem eficazes.

São diversas as estratégias de respostas aos riscos e algumas são desenvolvidas no decorrer do processo adotando uma abordagem planejada para completar o projeto. As alternativas estratégicas de resposta as ameaças são: **remover, mitigar e transferir**. Onde remover é o mesmo que acabar totalmente a ameaça, mitigar é mesmo que reduzir a probabilidade de uma ameaça adotando uma ação antecipada, e transferir é alocar a responsabilidade da ameaça para outra parte interessada, toda via não se elimina o risco existente.

As alternativas estratégicas de resposta as oportunidades são: **explorar, compartilhar ou aceitar**. Onde explorar se adiciona trabalho mudando o projeto, assegurando que a oportunidade seja concluída, compartilhar um risco positivo envolve o deslocamento da oportunidade a outra parte interessada no projeto que esteja mais preparada em concluir o objetivo de resposta ao risco, aceitar uma oportunidade e passivamente deixar que elas aconteçam, reduz a probabilidade de que o risco aconteça e conseqüentemente diminuem a criação dos planos de contingência a serem criados se os riscos vierem a acontecer.

Os registros dos riscos são atualizados e se necessário o plano de gerenciamento do projeto será alterado. A atualização do registro dos riscos é elaborada para adicionar resultados no planejamento de respostas aos riscos. Os riscos residuais fazem parte do plano de gerenciamento dos riscos e existe um plano de contingência pra eles, e que devem ser documentados, revisados ao longo do projeto para avaliar se o impacto foi alterado. Um plano de gerenciamento de projetos bem elaborado deve conter reservas de cronograma e custo para ter um plano de contingencia dos riscos residuais se necessário. É importante esclarecer também que as reservas não podem ser compreendidas como um incremento no custo e sim uma redução no valor disponível para a execução do projeto.

d) Monitorar e controlar os riscos:

Nesse processo serão utilizadas habilidades técnicas de monitoramento de análise e tendências utilizando informações de desempenho do projeto. Esse monitoramento é necessário visando atualizar a lista dos riscos,

buscando identificar novos riscos ou atualizar os já existentes. Neste item os ativos de processos organizacionais influenciam diretamente o monitoramento dos riscos.

As revisões dos riscos do projeto devem ser programadas regularmente utilizando de ferramentas apropriadas para ter domínio e controle sobre esses riscos. As auditorias de riscos são evidências de que os riscos sejam examinados e documentados, avaliando o que causou e preparar para executar as respostas para cada um dos riscos. A análise de reserva é feita como uma comparação entre a quantidade de reservas para contingências atribuídas e com a quantidade de riscos restantes em monitoramento. Já as reuniões de andamento são importantes para enfatizar que os riscos são o principal foco, sem esquecer-se de identificar novos riscos e garantir que o planejamento esteja adequado.

Feito todos os passos do gerenciamento da comunicação e o gerenciamento dos riscos é possível observar a relação direta que existe entre ambas as etapas do gerenciamento de projetos, além da sua dependência, pois para o sucesso do projeto é de suma importância que essas duas áreas andem juntas. Os modelos de gerenciamento de riscos atualmente utilizados reforçam a importância do processo da comunicação e do gerenciamento dos riscos, que oferecem oportunidade e auxílio aos gestores na compreensão de todo o processo de gestão, além da possibilidade de controlar ou já prever atrasos, evitando alterações significativas no orçamento previsto ou até levar o projeto ao fracasso.

Vale destacar a importância de um bom planejamento da comunicação em um fato lamentável ocorrido no acidente com o avião da Gol em 29 de setembro de 2007, percebe-se como o planejamento da comunicação foi importante para manter a reputação de uma empresa mesmo que ela esteja passando por um forte momento de crise. No caso da empresa Gol, o vice-presidente técnico, chamado de David Barioni Neto, elaborou um manual para gerenciamento de crises, onde há um espaço reservado para tratar deste tema. No episódio fatídico que marcou a trajetória da empresa, todas as ações estavam planejadas. Este planejamento abrangeu desde o formato da comunicação dirigida ao mercado até a cor do traje

usado na primeira entrevista coletiva dada pelo presidente da empresa. Tal planejamento teve reflexo na reação dos investidores, o valor dos papéis da Gol praticamente não foi afetado pela repercussão do acidente (EXAME, 22/03/2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acontecimentos recentes em diversos setores não deixam dúvidas sobre a importância do planejamento da comunicação e do gerenciamento dos riscos no âmbito empresarial. Porém o gerenciamento dos riscos ainda não é algo consolidado no plano de gerenciamento de projetos e não é plena a utilização de todos os processos de gerenciamento dos riscos conforme o guia PMBOK (2008).

O gerenciamento dos riscos e da comunicação não deve ser praticado de forma arbitrária, mas conforme técnicas reconhecidas e eficientes. Contudo, para se colher os benefícios esperados, deve haver a conscientização das empresas em adotar o gerenciamento de projetos e que as partes intervenientes estejam devidamente treinados, de forma a agregar valor as experiências individuais dos mesmos. O uso de uma metodologia adequada para a comunicação permite a redução dos riscos e das falhas dos projetos, além do ganho de qualidade se percebe a possibilidade de ajustar-se as necessidades e a realidade da empresa. Com a condução de projetos utilizando-se uma boa metodologia, baseada em princípios, técnicas, ferramentas e habilidades, os gerentes de projetos poderão aumentar a efetividade da gestão, alcançando melhores resultados.

Nesse contexto do gerenciamento de projetos, o papel do gerenciamento da comunicação e do gerenciamento dos riscos observa mesma relevância. Deles depende a sintonia da equipe com os objetivos do projeto, o que trará como consequência o cumprimento dos prazos e custos e o atendimento dos critérios de qualidade, todos estabelecidos *a priori*. Conscientes disso, os gestores de projetos devem cuidar com todo zelo destas áreas, evitando a tentação de superestimar apenas aspectos técnicos. Sendo assim, duas alternativas podem ser sugeridas caso o gerente não se sinta capacitado a enfrentar os desafios que o planejamento e a execução da comunicação e dos riscos demandam, ou ele procura desenvolver as

competências requeridas por este processo ou delega a alguém de reconhecida competência a função de cuidar de ambos, não esquecendo que líderes de equipes de sucesso se destacam não apenas por evidenciar o que sabem, mas também por reconhecer seus limites.

ABSTRACT

This article aims to present a study on the importance of monitoring and managing communication and risks in projects. The method used for the monitoring of risks comprises the prior knowledge in project management, for the project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet your requirements. A bibliographic research to seek the understanding of what is the importance and application of the management and monitoring of communication and risks in project was done.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Leandro Leonardo. A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem. *Revista Organicom*, v. 4, n. 6, 2011.

BOENTE, A. Gerenciamento e Controle de Projetos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

CHAVES, Lúcio Edi *et al.* Gerenciamento da Comunicação em Projetos. Série Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro : FGV, 2007.

CORREA, Cristiane. Os 18 dias que abalaram a Gol. *Exame*, n. 889, 22/03/2007.

KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MASCHIO, Adriana. Gerenciamento de riscos e segurança: aplicabilidade e importância para o sucesso de projetos. 2007.

MULCAHY, Rita. Preparatório para o Exame de PMP. 1º Edição RMC, EUA, 2009.

PMBOK 2008. Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 4ª Edição, Project Management Institute, Inc. EUA, 2008.

RINALDI, Alexandra; BARREIROS, Dorival. A importância da comunicação de riscos para as organizações. Revista Organicom, v. 4, n. 6, 2011.

VALLE, B, A. et al. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. Série Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro : FGV, 2007.

VERZUH, E. Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.