

Integração, Execução, Controle e Encerramento

Aula 04

Integração do Processo 4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto com os Processos

Objetivos Específicos

- Entender a extensão e efeito do processo sobre as demais áreas de conhecimento.

Temas

Introdução

1 Monitorar e controlar o trabalho do projeto

2 Gerenciar a equipe de projeto

3 Processos de gerenciamento de comunicações

4 Controlar os riscos

5 Processos de Gerenciamento de Aquisições

Considerações finais

Referências

Introdução

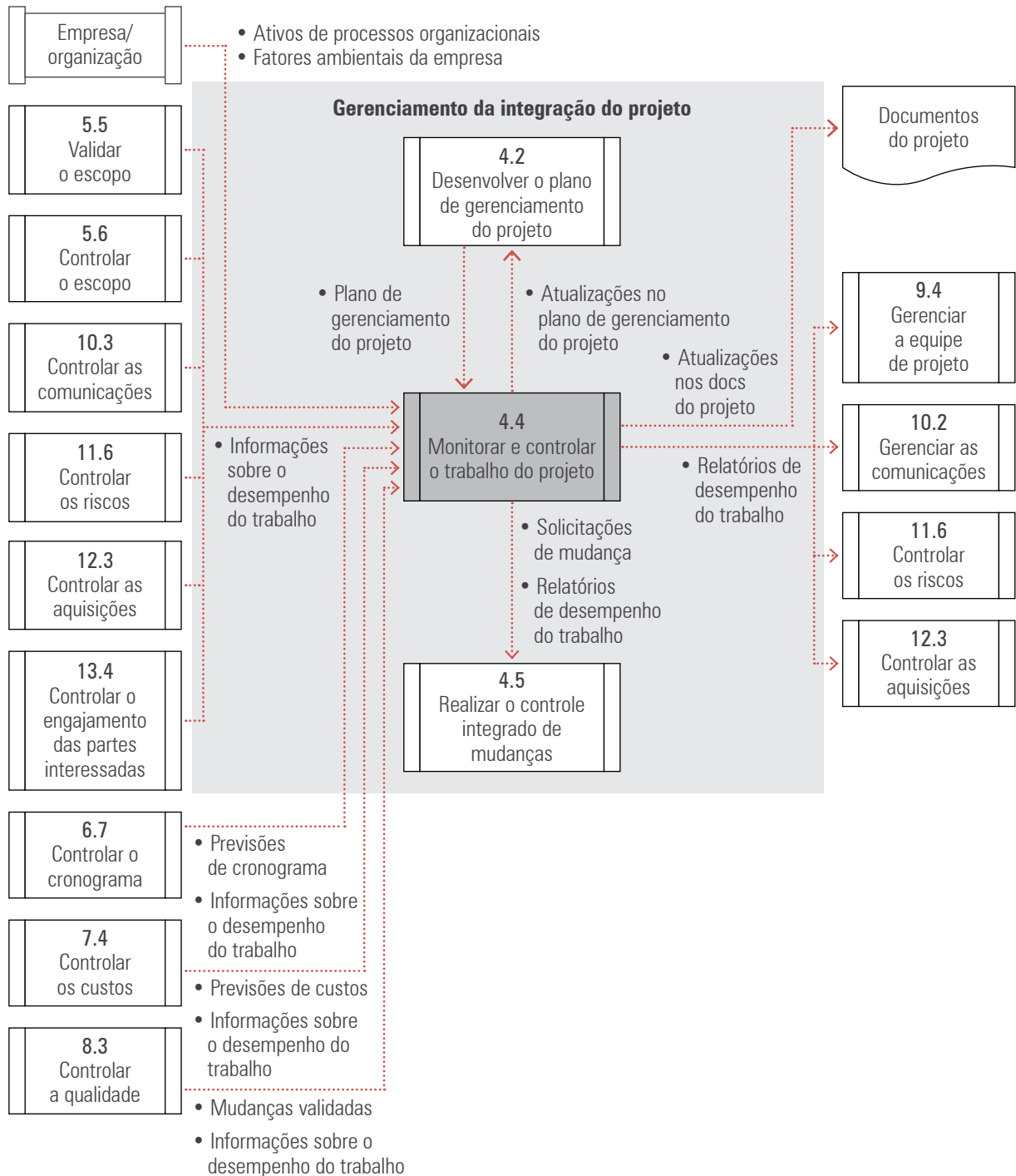
Olá! Nesta aula, vamos estudar a integração do processo Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto com os processos dos grupos de execução (Mobilizar a Equipe do Projeto; Desenvolver a Equipe do Projeto, Gerenciar a Equipe do Projeto, Gerenciar as Comunicações e Conduzir as Aquisições) e de monitoramento e controle (Controlar as Comunicações, Controlar os Riscos e Controlar as Aquisições).

Ao final, você terá condições de identificar as interações entre estes processos e quais são os documentos que são saída de um processo e entrada para outros.

1 Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Tal etapa, segundo o PMI (2013, p. 86), “é o processo de acompanhamento, análise e registro do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto”. A figura 1 apresenta a integração desse processo com outros. Aqui, abordaremos as integrações com os seguintes processos: Mobilizar a Equipe do Projeto, Desenvolver a Equipe do Projeto, Gerenciar a Equipe do Projeto, Gerenciar as Comunicações, Controlar as Comunicações, Controlar os Riscos e Conduzir as Aquisições.

Figura 1 – Diagrama do fluxo de dados do processo monitorar e controlar o trabalho do projeto



Fonte: PMI (2013, p. 87).

Uma das principais saídas desse processo é o relatório de desempenho do trabalho que será uma das entradas para os seguintes processos: Gerenciar equipe de Projeto; Gerenciar Comunicações; Controlar os Riscos e Controlar Aquisições, o que demonstra a integração entre estes processos e o processo Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto.

Neste último, é fundamental a constante busca por problemas ou impedimentos para que o projeto siga conforme o planejamento. É necessário certificar-se de que foram realizadas apenas as mudanças necessárias para o bom andamento do projeto.

1.1 Relatório de desempenho do trabalho

Fornecem documentação sobre a situação atual do projeto em comparação com as previsões feitas. Em algumas empresas, esses relatórios também são chamados de Status Report, em que o conteúdo do documento está previamente acordado e documentado no plano de gerenciamento do projeto e informa se a distribuição do documento será via e-mail, impressão, um repositório online, etc. Também podem apresentar indicadores para verificar o andamento do projeto e a projeção com gráficos ou somente números.

Figura 2 - Exemplo de Status Report ou Relatório de desempenho

| 1. DADOS GERAIS | | | | | Data: 10/08/2011 | | |
|--|---------------------|--------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------|---|------------------------------------|
| 1.1. Nome do Projeto: Fabricação de um lote de 100 equipamentos XYZ | | | | 1.2. % Conclusão: 75% | | 1.3. Status do Projeto: Em Atraso | |
| 1.4. Cliente: João Gomes | | | | 1.5. Gerente do Projeto: Marta Souza | | | |
| 1.6. Mudanças Aprovadas: 25- Identificado que um requisito da norma XXX de segurança não estava previsto nos requisitos do projeto, levando a necessidade da substituição de um dispositivo. | | | | | | | |
| 1.7. Data de Início do Projeto: 01/03/2012 | | | 1.8. Data Final do Projeto: 05/04/2016 | | | 1.9. Data Prevista do Projeto: 05/08/2016 | |
| 2. OBJETIVOS DO PROJETO: Entregar todo o lote dentro do prazo e custo previsto,levando em consideração os requisitos de qualidade e segurança, para verificação do atendimento dos objetivos foram estabelecidos indicadores que são medidos periodicamente. | | | | | | | |
| 3. REALIZAÇÕES DA SEMANA: <ul style="list-style-type: none">Implantação da mudança 22- Responsável Gerente de Projeto;Treinamento da equipe de projeto no procedimento ABC- Responsável equipe;Entrega de 20 equipamentos para o cliente. | | | | | | | |
| 4. PREVISÃO PARA PRÓXIMA SEMANA: <ul style="list-style-type: none">Implantação da mudança aprovada 25;Revisão dos documentos impactados pela mudança 25;Divulgação dos documentos atualizados para as partes interessadas;Conclusão das atividades previstas (100, 115 e 212) conforme cronograma revisado. | | | | | | | |
| 5. MARCOS PROJETO | | | | | 6. RESUMO DO STATUS DO PROJETO | | |
| 5.1. Entrega/Marco | 5.2. Data Planejada | 5.3. Data Prevista | 5.4. Data Realizada | 5.5. Status | 6.1. Disciplina | 6.2. Status | 6.3. Descrição |
| Reunião de abertura | 05/03/2012 | 05/03/2012 | 05/03/2012 | | Custo | | Sobrecusto = 10% |
| Aprovação do prototipo do equipamento pelo cliente | 30/06/2012 | 30/06/2012 | 30/06/2012 | | Prazo | | Atraso superior a 20% |
| Entrega parcial- 20 equipamentos | 01/10/2013 | 01/12/2013 | 01/02/2014 | | Escopo | | |
| Entrega parcial- 40 equipamentos | 10/06/2015 | 10/07/2015 | 08/08/2015 | | Qualidade | | Necessidade de realizar retrabalho |
| Entrega final- 20 equipamentos | 30/03/2016 | 04/05/2016 | | | Recursos Humanos | | |

| 7. RISCOS/QUESTÕES | | | | |
|--------------------|--|------------|-------------|------------------------------------|
| 7.1. ID | 7.2. Descrição | 7.3. Data | 7.4. Status | 7.5. Responsável |
| R01 | Risco: Cliente resolve alterar requisitos aprovados do projeto ao decorrer do desenvolvimento dele. Ação: Replanejamento de acordo com as mudanças aprovadas. | 30/12/2015 | Ocorreu | Gerente de Projetos |
| C03 | Questão: Não foi obtida a liderança de operação (LO) do projeto que é necessária para a prática das atividades do projeto. | 15/08/2015 | Concluída | Gerente do Projeto e Meio Ambiente |

| STATUS | SIGNIFICADO |
|----------|---|
| Verde | Normal- o projeto está estável |
| Amarelo | Alerta- o projeto está saindo do planejado |
| Vermelho | Crítico- o projeto está muito fora do planejado |

A partir do que apresentamos no Relatório de Desempenho, a seguir, apresentamos o item 1 “Dados Gerais” do relatório de desempenho do trabalho e seus subitens que são: 1.1. Nome do Projeto; 1.2. % Conclusão; 1.3. Status do Projeto; 1.4. Cliente; 1.5. Gerente do Projeto; 1.6: Mudanças Aprovadas; 1.7. Data de Início do Projeto; 1.8. Data Final do Projeto; 1.9. Data Prevista do Projeto. Segue o detalhamento na imagem:

Figura 3 - Relatório de Desempenho – Dados Gerais

| |
|--|
| <p>1 DADOS GERAIS:</p> <p>1.1. Nome do Projeto: Nome que o projeto foi batizado (Informação fixa);</p> <p>1.2. % Conclusão: Porcentagem concluída do projeto até a data de elaboração do projeto (por exemplo de 100% do projeto até o momento foi concluído 55%)</p> <p>1.3. Status do Projeto: em andamento, em atraso, concluído</p> <p>1.4. Cliente: Nome do cliente do projeto (informação fixa)</p> <p>1.5. Gerente do Projeto: Nome do Gerente do Projeto (informação só será alterada se o Gerente do Projeto mudar)</p> <p>1.6. Mudanças aprovadas: Lembrando que mudanças aprovadas são uma saída do processo Realizar o controle integrado de mudanças, inclui as solicitações analisadas e aprovadas por um Comitê de Controle de Mudanças para Implementação ou por qualquer outro grupo ou pessoa com autoridade reconhecida para essa função (NEI,2014, p.28). Portanto, para preencher este item o responsável pelo relatório deverá verificar todas as solicitações de mudança aprovadas após a elaboração do último relatório.</p> <p>1.7. Data de Início do projeto: A primeira data que foi estabelecida no cronograma para início do projeto (informação fixa)</p> <p>1.8. Data final do projeto: A data inicial que foi estabelecida para conclusão do projeto (informação fixa)</p> <p>1.9. Data Prevista do Projeto: É a nova data estabelecida após revisão do cronograma (será alterada sempre que o cronograma for revisado).</p> |
|--|

2 Gerenciar a equipe de projeto

De acordo com o PMI (2013, p. 279), “é processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto”.

Deve ser usado porque sem equipe você não realiza absolutamente nada em um projeto; ainda, sem a gestão adequada o grupo terá dificuldades em apresentar o resultado esperado. Envolve liberar o desempenho da equipe na execução das atividades previstas, com todas as habilidades que se espera de um líder preparado. (RICARDI, 2014, p. 535-536).

“Seu principal benefício é que influencia o comportamento da equipe, gerencia conflitos, soluciona problemas, e avalia o desempenho dos membros da equipe” (PMI, 2013, p. 279). Tem como principais entradas: designação do pessoal do projeto; avaliações de desempenho da equipe e relatórios de desempenho do trabalho, já estudados anteriormente.

2.1 Designação do pessoal do projeto

É uma das saídas do processo Mobilizar a Equipe do Projeto do gerenciamento de recursos humanos. A equipe do projeto estará pronta quando as pessoas apropriadas tiverem sido designadas. A documentação dessas escolhas de pessoal pode incluir um diretório da equipe do projeto, memorandos para membros da equipe, e inclusão de nomes em outras partes do plano de gerenciamento do projeto, como organogramas e cronogramas, e fornece a documentação que inclui a lista de membros da equipe do projeto (PMI, 2013).

2.2 Avaliações de desempenho da equipe

É uma das saídas do processo Desenvolver a Equipe do Projeto do gerenciamento de recursos humanos. Recomenda-se realizar avaliações periódicas, formais ou informais sobre desempenho da equipe do projeto em busca de melhorar continuamente o desempenho no projeto, e auxilia a adoção de ações para solucionar problemas, alterar a comunicação, abordar conflitos e melhorar a interação da equipe.

A avaliação de desempenho da equipe serve de instrumento para dar feedback e recompensar o bom desempenho da equipe. Por meio dela também é possível identificar oportunidades de melhorias individuais e do grupo, que podem servir de base para ajustes em treinamentos e outros instrumentos de desenvolvimento de profissionais, como coaching e mentoring (RICARDI, 2014, p. 531).

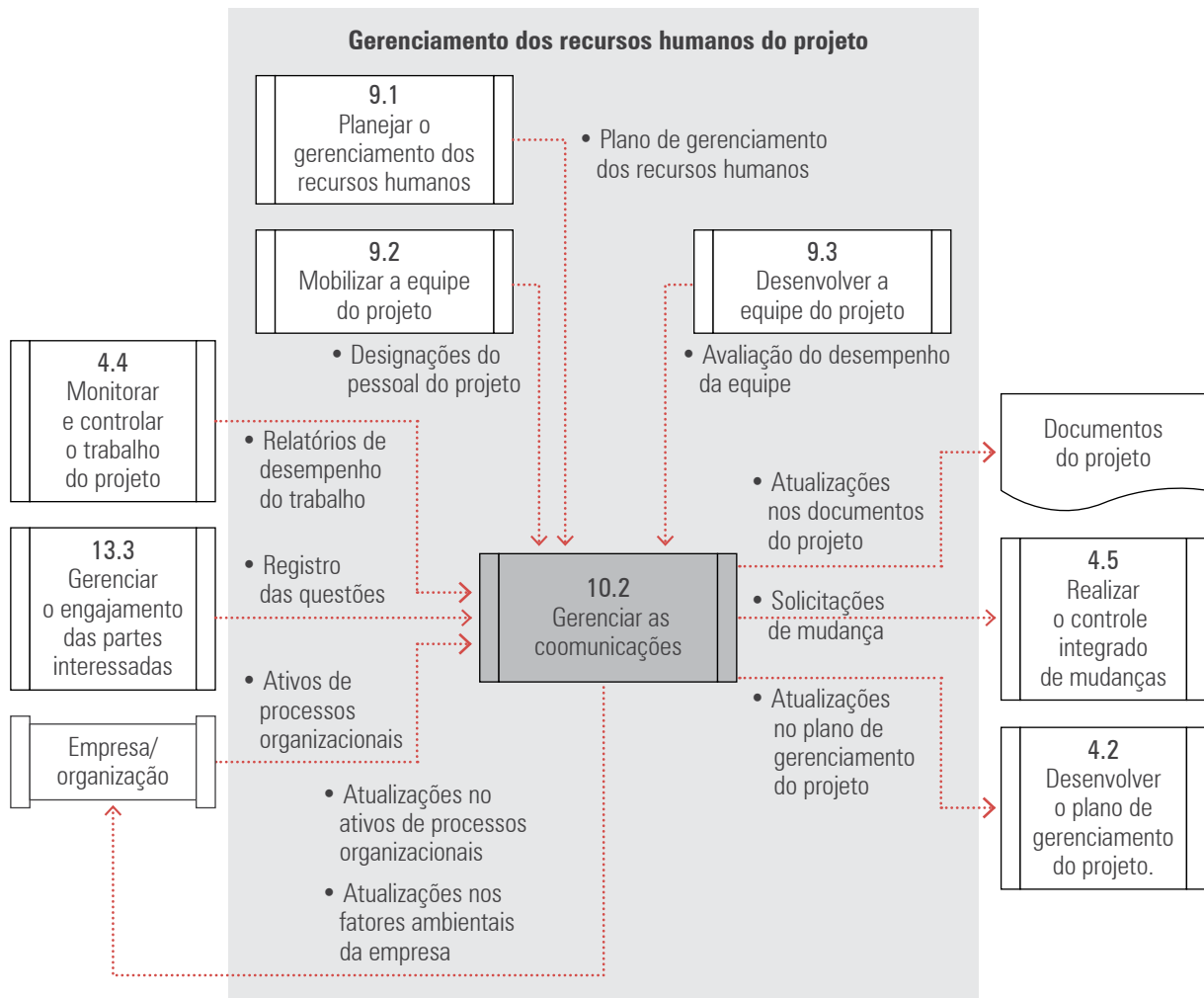
Figura 4 - Modelo de Avaliação de Desempenho de Equipe

| ADE - Avaliação de Desempenho de Equipe | |
|---|---------------------------------------|
| Projeto [Apelido do projeto] / [PITCH do Projeto] | |
| 1. Nome do membro da equipe | 2. Cargo |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 3. Função no projeto | 4. Data da avaliação |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 5. Comentários do membro da equipe avaliado | |
| <input type="text"/> | |
| 6. Pontos fortes | 7. Oportunidades de melhoria |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 8. Plano de desenvolvimento | 9. Já desenvolvido |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 10. Comentários externos à equipe do projeto | 11. Comentários dos colegas de equipe |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 12. Comentários do avaliador | |
| <input type="text"/> | |
| <div>Assinatura do avaliador</div> | |
| Assinatura do Gerente de Projeto | Assinatura do membro da equipe |

Fonte: Ricardi (2014, p. 533).

A figura a seguir “comprova” que esses processos, Mobilizar a Equipe do Projeto, Desenvolver a Equipe do Projeto e Monitorar e Controlar o Trabalho estão integrados ao processo gerenciar a equipe do projeto.

Figura 5 - Diagrama do fluxo de dados do processo Gerenciar a Equipe do Projeto



Fonte: PMI (2013, p. 280).

“Como resultado desse processo, as solicitações de mudança são encaminhadas, o plano de gerenciamento dos recursos humanos é atualizado, as questões são resolvidas, são fornecidos comentários para as avaliações de desempenho e as lições aprendidas são acrescentadas ao banco de dados da organização” (PMI, 2013, p. 280).

3 Processos de gerenciamento de comunicações

3.1 Gerenciar comunicações

Esta etapa, para o PMI (2013, p. 207), “é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações”.

É aqui que são enviadas as informações sobre o projeto para as partes interessadas e certifica-se de que todos receberam as informações que precisam. Já que ocorre enquanto o trabalho do projeto está em execução, o gerente de projetos tem a obrigação de saber se todos receberam as informações necessárias para dar continuidade as suas tarefas e evitar futuras surpresas.

De acordo com o PMI, 90% do trabalho do gerente de projetos é a comunicação. Dessa forma, nota-se a grande importância deste processo para impossibilitar qualquer tipo de ruído e perda de informações. “O principal benefício deste é garantir um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto” (PMI, 2013, p. 207).

Segundo Ricardi (2014, p. 472), “um erro comum quando se fala de comunicações é acreditar que foi “o outro que não me entendeu”. Os especialistas em comunicações afirmam que a responsabilidade pela eficiência na comunicação é do emissor, e não do receptor”. Tem como uma das principais entradas: relatórios de desempenho do trabalho, já estudado anteriormente. Também é uma de suas saídas Comunicações de Projeto é entrada para o processo Controlar Comunicações.



Para saber mais

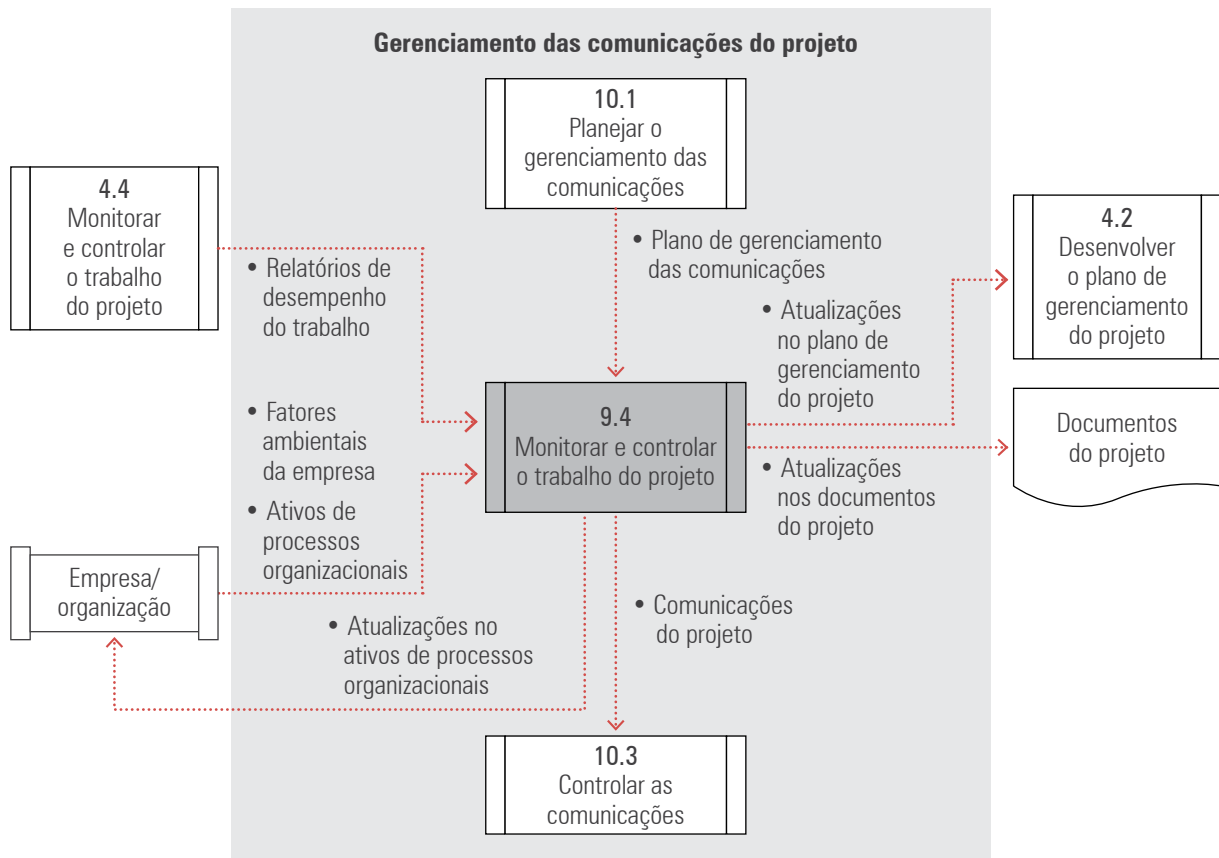
Para saber mais sobre as práticas de comunicação eficaz e a resolução de conflitos por meio do equilíbrio, leia os artigos na biblioteca virtual do PMI acessando os links disponíveis na midiateca.

3.2 Comunicações de projeto

O processo Gerenciar as Comunicações envolve as atividades requeridas para criação, distribuição, recebimento, confirmação e compreensão das informações. As comunicações do projeto podem incluir, mas não estão limitadas a: relatórios de desempenho, situação de entregas, progresso do cronograma e custos incorridos. As comunicações do projeto podem variar de forma significativa no seu formato, nível de detalhe, grau de formalidade e confidencialidade e são influenciadas por fatores que não se limitam à urgência e ao impacto da mensagem, seu método de entrega e nível de confidencialidade (PMI, 2013, p. 301).

A figura 6 explicita que esse processo, Gerenciar Comunicações, está integrado aos processos Monitorar e Controlar o Trabalho e Controlar Comunicações.

Figura 6 - Diagrama do fluxo de dados do processo Gerenciar Comunicações



Fonte: PMI (2013, p. 298).

Para Ricardi (2014, p. 478),

a principal saída desse processo é algo abstrato, ou seja, é resultado da comunicação eficiente: as pessoas envolvidas recebendo as informações necessárias, de maneira apropriada, no momento certo, e de forma a permitir que o projeto seja executado de modo eficiente. Um recurso interessante é utilizar um quadro de avisos, que pode ser painel físico, uma ferramenta eletrônica, um portal na internet, entre outros. Todas as informações importantes sobre o momento atual do projeto estarão neste quadro.

Acompanhe a seguir um modelo de quadro de aviso.

Figura 7 - Modelo de quadro de aviso

| Quadro de Avisos | |
|---|-------------------------------------|
| Projeto [Apelido do projeto] / [PITCH do Projeto] | |
| 1. Principais atividades em execução | 2. Próximas atividades importantes |
| <div></div> | <div></div> |
| 3. Principais questões em aberto | 4. Principais mudanças em aprovação |
| <div></div> | <div></div> |
| 5. Avisos gerais | |
| <div></div> | |

Fonte: Ricardi (2014, p. 479).

3.3 Controlar comunicações

Conforme PMI (2013, p. 303), “é o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas”.

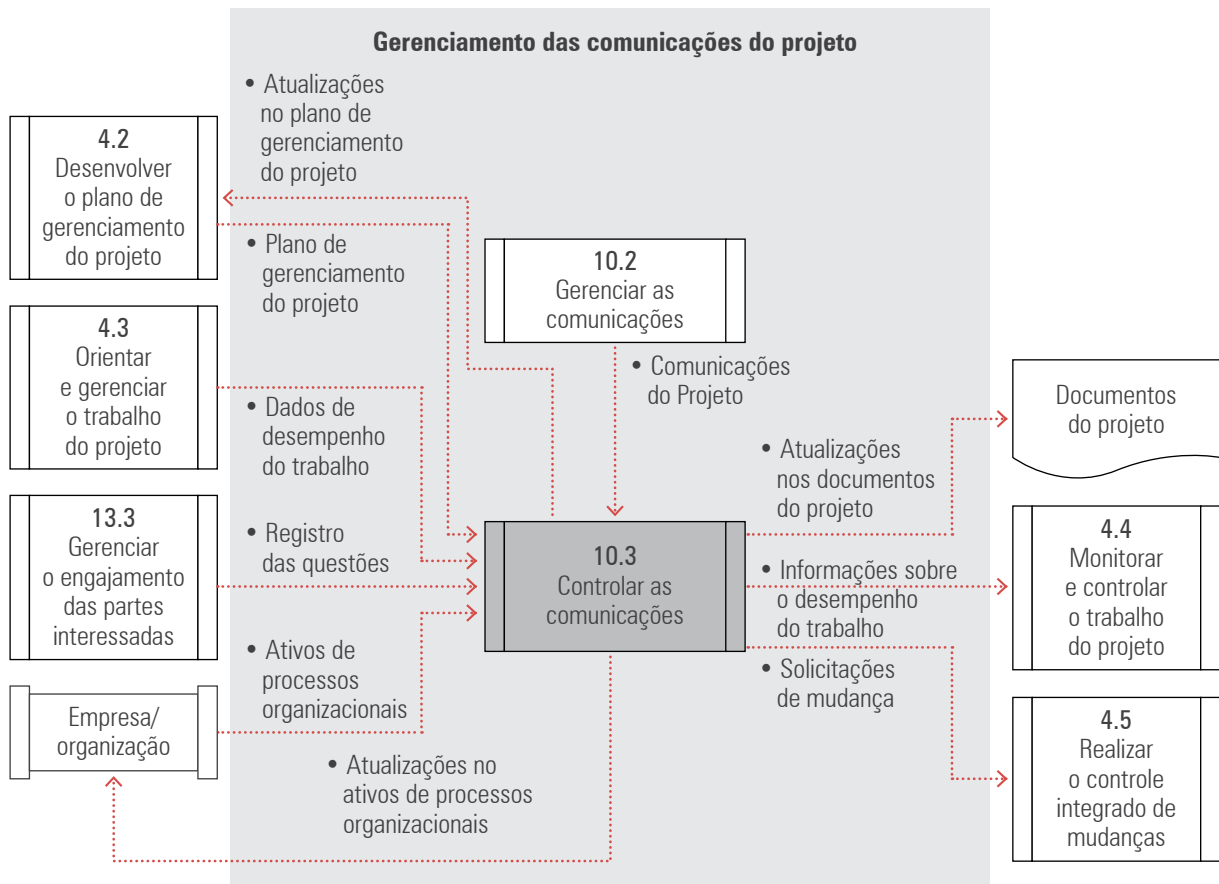
O gerente de projetos controla as comunicações para ter a certeza de que as informações estão acontecendo de acordo com o planejado no plano de gerenciamento de projetos. Uma das suas saídas informações sobre desempenho do trabalho é uma das principais entradas do processo Monitorar e Controlar o trabalho do Projeto.

3.4 Informações sobre desempenho do trabalho

Essas informações serão usadas para produzir os relatórios de desempenho que são coletados de vários dos processos de controle de cada área de conhecimento, baseados na análise do previsto e o realizado. São exemplos de informações sobre desempenho do trabalho: o status das entregas, o status da implementação das solicitações de mudanças e as estimativas previstas para terminar o projeto.

A figura 06 “comprova” que esse processo Controlar Comunicações está integrado aos processos Monitorar e Controlar o Trabalho e Gerenciar Comunicações.

Figura 8 - Diagrama do fluxo de dados do processo Controlar as Comunicações



Fonte: PMI (2013, p. 304).

4 Controlar os riscos

De acordo com o PMI (2013, p. 349), “é o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto”.

Um risco é um evento ou uma condição incerta que de alguma forma podem afetar o projeto, porém, é importante salientar que nem todos os riscos são negativos. Para lidar com os riscos, são necessárias algumas ações como: eliminar (impedir que o risco aconteça), mitigar (tentar fazer com que seu impacto seja o menor possível), transferir (passar o risco para outro responsável, por exemplo, um seguro) ou aceitar (aceita o risco e cria ações para lidar com ele).

É necessário que se controle os riscos para ter tempo suficiente a realizar uma ação corretiva com intuito de seguir o planejamento do projeto. Para tanto, deve-se revisar todos os indicadores do projeto e com esta análise, consegue-se reagir aos riscos que possam surgir. Caso o gerente de projetos não realize este monitoramento, as chances do projeto não obter sucesso é muito grande.

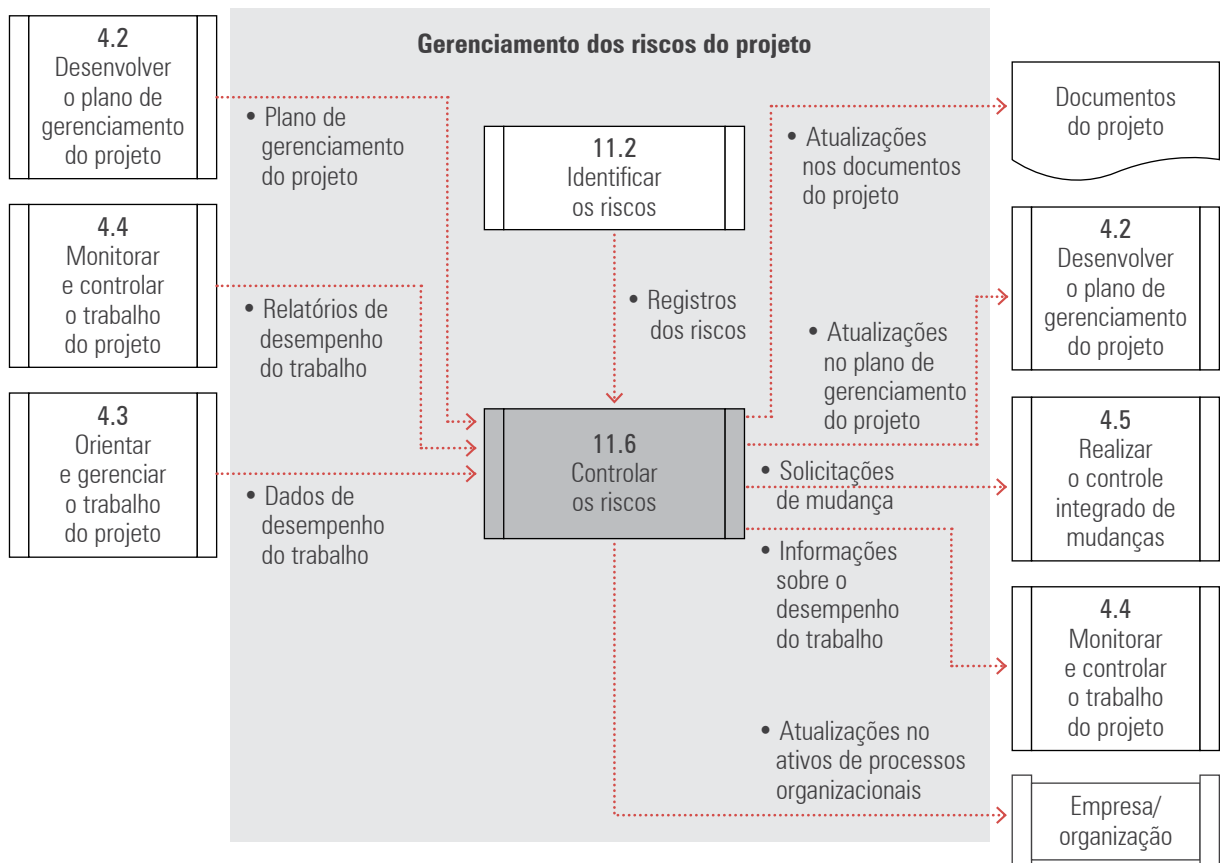


Para saber mais

Amplie seus conhecimentos sobre a importância do monitoramento e controle dos riscos, lendo o artigo no link disponível na midiateca.

“O principal benefício desse processo é a melhoria do grau de eficiência da abordagem dos riscos no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto a fim de otimizar continuamente as respostas aos riscos” (PMI, 2013, p. 349). Tem como uma das suas entradas relatórios de desempenho do trabalho, que já estudamos aqui. A figura 9 “comprova” que esse processo Controlar os Riscos está integrado aos processos Monitorar e Controlar o Trabalho.

Figura 9 - Diagrama do fluxo de dados do processo Controlar os Riscos



Fonte: PMI (2013, p. 349).

5 Processos de Gerenciamento de Aquisições

5.1 Conduzir as aquisições

Segundo Ricardi (2014, p. 400), este processo “deve ser usado para aumentar as chances de sucesso no projeto, selecionando e contratando fornecedores de acordo com o planejamento de

aquisições”. “O principal benefício desse processo é prover o alinhamento das expectativas internas e externas das partes interessadas por meio de acordos estabelecidos” (PMI, 2013, p. 371). Uma das suas saídas Acordos é uma das principais entradas do processo Controlar Aquisições.

Um exemplo deste processo seria uma licitação para buscar fornecedores de monitor de computador, avaliá-los e escolher o que mais está adequado para suprir a necessidade do projeto. Pode se levar como fator de escolha menor preço, maior qualidade, nome de mercado, etc. Após a escolha, é realizado um contrato para iniciar o fornecimento do material.

5.2 Acordos

“Um contrato de aquisição inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados pelo comprador relativos ao que o fornecedor deve executar ou fornecer. O contrato é uma relação legal sujeita a ações corretivas nos tribunais” (PMI, 2013, p. 377).

As saídas desse processo serão os fornecedores selecionados, os acordos ou contratos serão formalizados e os calendários de recursos determinados para servir de referência ao planejamento de uma maneira geral. Poderão ser necessárias solicitações de mudança e atualizações nos documentos do projeto.

5.3 Controlar aquisições

Conforme PMI (2013, p. 379),

é o processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário. O principal benefício desse processo é garantia de que o desempenho, tanto do fornecedor quanto do comprador, cumpre os requisitos de aquisição, de acordo com os termos de acordo legal” (PMI, 2013, p. 379).

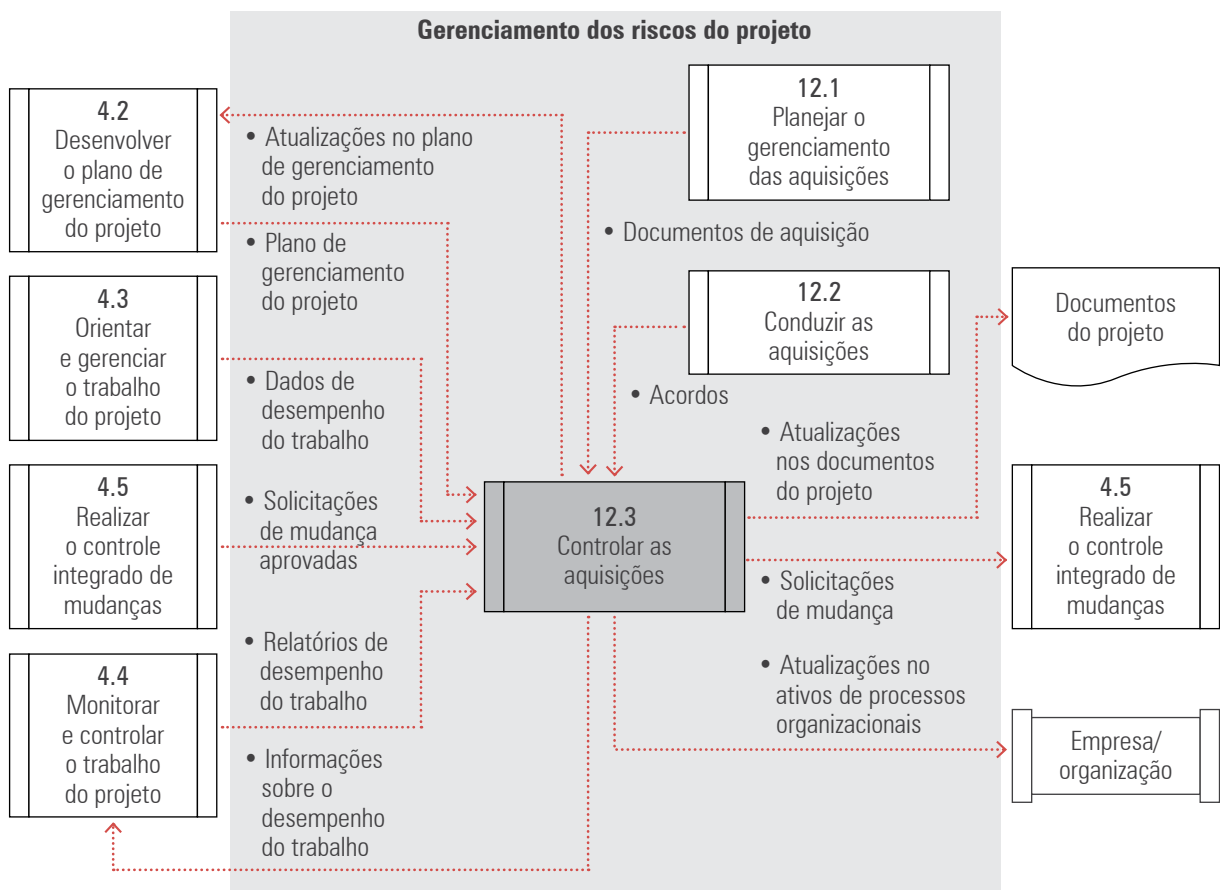
Nesta etapa, o gerente de projetos precisa supervisionar todos os processos, monitorar e controlar o que está sendo produzido pelo fornecedor contratado, se as datas estão sendo respeitadas, se os padrões de qualidade estão dentro do esperado e claro, se o que está sendo entregue é aquilo que foi acordado no contrato. Em alguns contratos, será necessário solicitar mudanças, por exemplo: ou porque a necessidade do projeto mudou e o gerente de projetos precisa adquirir uma maior quantidade do produto do contrato, ou porque o projeto será mais longo do que o planejado e precisará de um desenvolvedor de softwares contratado exclusivamente para este projeto, seja contratado por mais tempo. Neste momento, podem ser criados adendos ao contrato.

Já para Ricardi (2014, p. 648), tal processo “é utilizado para que tudo que foi adquirido externamente à equipe de projeto possa ser monitorado e controlado, com destaque para todas as obrigações contratuais das partes envolvidas, bem como as entregas e pagamentos

associados”. Tem como uma das entradas relatórios de desempenho do trabalho e uma das suas saídas informações sobre desempenho é entrada do processo Monitorar e Controlar o Trabalho.

A figura 10 demonstra o processo Controlar Aquisições, como está integrado com os processos Monitorar e Controlar o Trabalho e Conduzir as Aquisições.

Figura 10 - Diagrama do fluxo de dados do processo Controlar as Aquisições



Fonte: PMI (2013, p. 380).

Analisa e documenta como o fornecedor está se desempenhando ou se desempenhou com base no contrato, e estabelece ações corretivas quando necessário. Essa revisão de desempenho pode ser usada como uma medida de competência do fornecedor para realizar trabalhos similares em projetos futuros (PMI, 2013, p. 381).



Para saber mais

Saiba mais sobre determinação de risco em ambientes altamente interativos, lendo o artigo no link disponível na midiateca.

Recomenda-se também a leitura dos processos estudados nesta aula, no Guia PMBOK, páginas 267 a 286; 297 a 308; 349 a 354 e 371 a 385.

Considerações finais

Chegamos ao final desta aula, em que foi apresentada a integração do processo Monitorar e Controlar Trabalho do Projeto com outros processos dos grupos de execução, monitoramento e controle, incluindo as áreas de conhecimento de recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

É importante destacar que para todos os processos a entrada “fornecida” pelo processo de Monitoramento e Controle é o Relatório de Desempenho. Agora que você já conhece a integração entre esses processos, caso esteja participando de um projeto, recomenda-se que verifique as interações mencionadas estão sendo feitas de forma correta.

Referências

OSMAN, Hassan. **O Gerente de Projeto Virtual**: As Sete Melhores Práticas para uma Comunicação Eficaz PMI Virtual Library, 2011. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/COA7B82E66BC4FDE8C4ABEE92DA98ED4.ashx>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

RICARDI, André. **EasyBOK**: um guia de sobrevivência para o gerente de projetos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VARGAS, Ricardo. **Importância do Monitoramento e Controle dos Riscos**. 2010. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/riskmonitoring/>> Acesso em: 01 ago. 2015.

WEEKS, Bruce. **Determinação de Risco em Ambientes Altamente Interativos**: Como Evitar o Fator Titanic no seu Projeto. PMI Virtual Library, 2010. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/ADDB399E80F0485E9F2645CB0C41AE8F.ashx>>. Acesso em: 20 out. 2014.

WILSON, Bruce. e HARMON, John. **Resolvendo Conflitos através do Equilíbrio entre Inquirição e Defesa**. PMI Virtual Library, 2011. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/69901EC6D9E546359311434153D7AF59.ashx>>. Acesso em: 08 set. 2015.