

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

**BEATRIZ SIMONE DOCKHORN**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO  
DE UM GUIA PARA A GESTÃO DE PROJETOS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Santo Ângelo - RS**

**2016**

**Beatriz Simone Dockhorn**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO  
DE UM GUIA PARA A GESTÃO DE PROJETOS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MESTRADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Estratégia de Organizações e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa em Estratégias Organizacionais, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões –URI – Campus de Santo Ângelo, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

ORIENTADOR (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rut Maria Friedrich Marquette

**Santo Ângelo - RS**

**2016**

D637g Dockhorn, Beatriz Simone  
Gerenciamento de projetos : proposta de elaboração de um  
guia para a gestão de projetos de internacionalização de  
mestrado / Beatriz Simone Dockhorn. – Santo Ângelo : URI,  
2016.

146 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada  
do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. –  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de  
Organizações, 2016.

1. Gerenciamento de projetos 2. Internacionalização 3.  
PMBOK I. Título.

CDU: 65.012.2

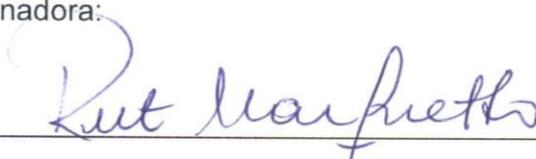
*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

BEATRIZ SIMONE DOCKHORN

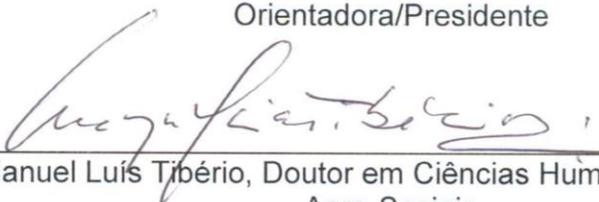
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM GUIA  
PARA A GESTÃO DE PROJETOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM  
MESTRADO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



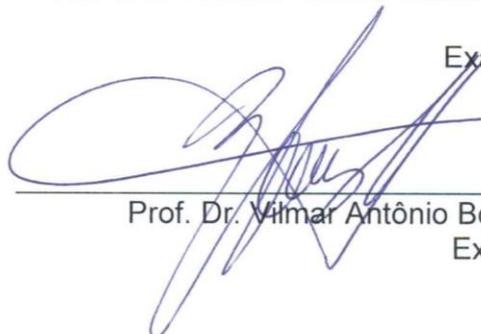
Profa. Dra. Rut Maria Friedrich Marquetto, Doutora em Desenvolvimento Regional  
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. Manuel Luís Tibério, Doutor em Ciências Humanas e Sociais Ciências  
Agro-Sociais  
Examinador Externo



Profa. Dra. Vanusa Andrea Casarin, Doutora em Engenharia de Minas, Metalúrgica  
e de Materiais  
Examinadora Interna



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 03 de março de 2016.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho inicialmente a Deus, que em sua magnitude, concedeu-me a oportunidade da vida. Ao meu companheiro e amor Alessandro, o qual sempre esteve ao meu lado nas batalhas do dia a dia, e ainda, à minha família. Amo todos vocês!

## RESUMO

As empresas privadas e as instituições públicas aplicam em suas atividades diversas ações que necessitam dos princípios de gerenciamento de projetos. É frequente instituições públicas deixarem de receber recursos por falta de projetos adequados e bem estruturados. Alguns projetos que iniciam não são concluídos ou não chegam ao resultado programado, isso ocorre pela falta de planejamento e de gerenciamento detalhado de todas as fases. Pode-se dizer que na corrida por mercado, a internacionalização tem sido aceita pelas organizações como um meio de ampliar clientes, mercados e faturamento. Nesse contexto, a presente dissertação, tem como objetivo elaborar um Guia de Gerenciamento de Projetos de internacionalização para um programa de pós-graduação de mestrado a partir dos processos e/ou áreas do conhecimento citados pelo Project Management *Body of Knowledge* (PMBOK). A metodologia utilizada é a Pesquisa-ação, na qual o pesquisador tem envolvimento com o projeto durante todo o processo de pesquisa. A proposta de aplicação segue os conceitos listados pelo *Project Management Institute* (PMI), o qual é referência internacional em gerenciamento de projetos, através de seu guia o PMBOK. A elaboração do Guia se deu a partir do envolvimento do autor deste trabalho e dos resultados obtidos por meio da aplicação de uma pesquisa aos demais participantes de um projeto de internacionalização ocorrido no ano de 2014, entre a Universidade Regional Integrada (URI - Brasil) e a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD – Portugal), o qual buscou por meio do turismo gastronômico e valorização da produção endógena agroalimentar como uma estratégia de desenvolvimento regional em territórios de baixa densidade demográfica. Com os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada, foi possível a elaboração do Guia de Gerenciamento de Projetos proposto, o qual contém trinta e sete processos e as dez áreas do conhecimento propostas pelo PMBOK. Através da utilização do gerenciamento de projetos, com a fragmentação do projeto em áreas do conhecimento e posteriormente em processos, fatores que normalmente não seriam considerados, nem planejados, são analisados e trabalhados para que esses não interfiram no sucesso e conclusão do projeto.

Palavras-chaves:

Gerenciamento de Projetos – PMBOK – Internacionalização.

## **ABSTRACT**

Private companies and public institutions apply in their activities several activities that require the project management principles. Often public institutions fail to receive funds by to lack of adequate and well structured projects. Some projects that start are not completed or do not reach the programmed result, this happens due the lack of a detailed planning and management of all phases. Can be said that in the race for market, internationalization has been accepted by organizations as a means of increasing customers, markets and revenues. In this context, this dissertation aims to develop a guide of management of international projects for a master's graduate program from the processes and/or areas of knowledge cited by the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). The methodology used is action research, in which the researcher is involved with the project throughout the research process. The proposal follows the concepts listed by the Project Management Institute (PMI), which is an international benchmark in project management, through his guide PMBOK. The development of the Guide was given from the involvement of the author of this work and by the results achieved through the application of a survey to the other participants of an international project held in the year 2014 between the Universidade Regional Integrada (URI - Brazil) and Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD - Portugal), which searched through the gastronomic tourism and agri-food valorization of endogenous production as a regional development strategy in sparsely populated territories. With the results obtained through applied research was possible the design of the Project Management Guide proposed, which contains thirty-seven processes and the ten areas of knowledge proposed by the PMBOK. By using the project management, the fragmentation of the project in areas of knowledge and later in proceedings, factors that would not be normally considered or planned, are analyzed and worked to avoid that interfere in the success and completion of the project.

Keywords:

Project Management - PMBOK – Internalization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grupos de Processos do projeto em função do tempo. ....	21
Figura 2: Grupo de Processos dos gerenciamentos.....	30
Figura 3: Custos de conformidade x custos de não conformidade. ....	35
Figura 4: Tipos de profissionais por processo do processo. ....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Aliados na evolução do gerenciamento de projetos. ....	18
Quadro 2 - Nomenclaturas distintas para os grupos de processos de projetos. ....	22
Quadro 3 - Atividades de cada processo de um projeto. ....	23
Quadro 4 - Gerenciamentos do projeto e as áreas do conhecimento. ....	28
Quadro 5 - Objetivos específicos e ações. ....	47
Quadro 6 - Fatores citados como importantes em projetos e o processo relacionado. ....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANSI - *American National Standards Institute*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

FAPERGS – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

GUT – Gravidade Urgência e tendência

MBA – *Master in Business Administration*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institut*

PPGCEO – Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Organizações

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

URI – Universidade Regional Integrada

UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.....	82
APÊNDICE B – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	87
APÊNDICE C – Guia de Gerenciamento de Projetos.....	88

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
2.1 HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	17
2.2 PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	19
2.3 GRUPOS DE PROCESSOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	20
2.3.1 Grupo de Processos de Iniciação .....	24
2.3.2 Grupo de Processos de Planejamento.....	24
2.3.3 Grupo de Processos de Execução.....	25
2.3.4 Grupo de Processos de Monitoramento e Controle .....	26
2.3.5 Grupo de Processos de Encerramento .....	26
2.4 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	29
2.4.1 Gerenciamento da Integração.....	31
2.4.2 Gerenciamento do Escopo .....	31
2.4.3 Gerenciamento do Tempo .....	32
2.4.4 Gerenciamento dos Custos .....	33
2.4.5 Gerenciamento da Qualidade .....	34
2.4.6 Gerenciamento de Recursos Humanos .....	35
2.4.7 Gerenciamento da Comunicação.....	36
2.4.8 Gerenciamento dos Riscos.....	37
2.4.9 Gerenciamento das Aquisições .....	38
2.4.10 Gerenciamento das Partes Interessadas .....	39
2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO.....	40
2.5.1 Projetos de Internacionalização .....	42
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA .....	45
3.1.1 Coleta de Dados.....	47
3.1.2 Limitações do Estudo .....	48
3.2 A Pesquisa.....	48
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>50</b>
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA.....	50
4.1.1 Pergunta relacionada ao Gerenciamento da Integração .....	50
4.1.2 Pergunta relacionada ao Gerenciamento de Escopo .....	53
4.1.3 Pergunta relacionada ao Gerenciamento de Tempo.....	55
4.1.4 Pergunta relacionada ao Gerenciamento dos Custos .....	57
4.1.5 Pergunta relacionada ao Gerenciamento da Qualidade.....	59
4.1.6 Pergunta relacionada ao Gerenciamento de Recursos Humanos.....	60
4.1.7 Pergunta relacionada ao Gerenciamento da Comunicação .....	63
4.1.8 Pergunta relacionada ao Gerenciamento dos Riscos .....	64
4.1.9 Pergunta relacionada ao Gerenciamento das Aquisições .....	67
4.1.10 Pergunta relacionada ao Gerenciamento das Partes Interessadas .....	69

4.1.11 Pergunta solicitando quais os principais fatores que devem ser observados e trabalhados para se obter o sucesso em um projeto.....	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>83</b>

## INTRODUÇÃO

A percepção geral é de que o ambiente de trabalho não convive bem com o imprevisto, no entanto é de suma importância a utilização de conhecimentos apropriados e aplicados de forma correta. Estima-se que dez trilhões de dólares sejam gastos anualmente e cerca de 16,5 milhões de pessoas estão envolvidas diretamente em gerenciamento de projetos no mundo. Esta informação fornece uma dimensão da importância em se estudar projetos, e também a importância em seu adequado gerenciamento, para se obter o sucesso ao final de cada um dos projetos (PMI, 2013).

Segundo Vargas (2005), as áreas do gerenciamento de projetos, descrevem o gerenciamento de projetos dentro dos termos de seus processos e componentes. As dez áreas do conhecimento descritas são o gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e o gerenciamento das partes interessadas em que cada uma dessas áreas é constituída por processos, os quais são aplicados de acordo com o tamanho e proporção do projeto.

Na edição mais recente do PMBOK, ou seja, a quinta edição lançada em 2013, o PMBOK menciona 47 processos divididos nas dez áreas do conhecimento, sendo que, na edição anterior publicada em 2008, apresentava apenas 42 processos divididos em nove áreas do conhecimento (o Gerenciamento das partes interessadas, foi incluída nas áreas do conhecimento mencionadas pelo PMBOK).

As instituições apresentam dois tipos de atividades: as rotineiras e os projetos, onde este último, pode ser descrito como um esforço temporário aplicado para a obtenção de um resultado exclusivo, com data de início e término definida.

Jucá (2005), salienta que o desenvolvimento das potencialidades nas organizações requer a gestão dos projetos e também requer a revisão frequente dos processos que a mesma possui, onde, o desenvolvimento e atualização de uma das etapas pode afetar as outras etapas, por isso, que o gerenciamento de projetos apresenta papel fundamental, pois possibilita que estas alterações sejam identificadas e fiquem registradas, de modo a evitar que prejudiquem o

desenvolvimento do projeto e as suas sucessões futuras, como, por exemplo, um segundo projeto que apresente características semelhantes.

De acordo com Afonso (2013), a internacionalização pode ser considerada uma forma de impulsionar o desenvolvimento e o crescimento das organizações, isso é importante, pois permite a geração de emprego e proporciona benefícios para os negócios, além, de ser uma questão de sobrevivência no mercado.

Os projetos internacionais são fortemente afetados pelas habilidades, compreensão cultural e capacidade de adaptação, neste caso, o gerenciamento de projetos tem como função melhorar a compreensão cultural e adaptabilidade do mesmo (LIANYING, 2013).

Jucá (2005), menciona que o *Project Management Institute* – PMI (Instituto de Gerenciamento de Projetos) é referência mundial em gerenciamento de projetos e seu guia *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK (Corpo do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto) é considerado o padrão mundial no assunto, e é desde 1999, o padrão de gestão de projetos aceito pelo ANSI - *American National Standards Institute* (Instituto Nacional Americano de Padronização). PILAR (2009), complementa que o PMBOK contém técnicas, métodos e processos, sendo hoje um referencial importante utilizado em todo o mundo na área da gestão de projetos. Por esse motivo que o modelo é utilizado na proposta de aplicação do gerenciamento do projeto apresentado.

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – *Campus* de Santo Ângelo, em parceria com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD – Portugal, elaboraram no ano de 2014 um projeto de internacionalização de mestrado, financiado pela Fundação de amparo à pesquisa do estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), que buscou por meio do turismo gastronômico e valorização da produção endógena agroalimentar, como uma estratégia de desenvolvimento regional em territórios de baixa densidade demográfica. Nesse contexto, surge a proposta de aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos, desenvolvido pelo PMI, através de seu guia PMBOK.

A realização do presente trabalho, cujo tema é a “Adequação do Gerenciamento de Projetos e Internacionalização de Mestrado, com base nas propostas do PMBOK”, vinculado a linha de pesquisa “Gestão de Organizações e desenvolvimento” traz benefícios para a academia, proporcionando um grande referencial teórico, benefícios para o pesquisador e ainda benefícios para a

sociedade. Como delimitação do tema, pode-se dizer que o presente trabalho tem por finalidade a elaboração de uma proposta de aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos PMBOK, descrevendo quais os processos dessa metodologia que devem ser considerados em um projeto de internacionalização de mestrado, por meio do estudo de caso do projeto de internacionalização do PPGGEO (Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações) URI Santo Ângelo, ocorrido no ano de 2014.

Diversas organizações buscam um profissional com visão sistêmica e com capacidade de articulação para a gestão de projetos, as quais contam com equipes cada vez mais multidisciplinares, capazes de interagirem e integrarem-se com a emergente complexidade de ações requeridas pelo meio ambiente, principalmente quando se trata do gerenciamento de um projeto de internacionalização de um programa de pós-graduação.

Nesse sentido, conhecer os aspectos e etapas que envolvem o gerenciamento de projetos de internacionalização de um programa de pós-graduação é fundamental para o profissional. No caso do Programa de Pós-Graduação *Stricto Senso* de Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional – PPGGEO da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – *Campus* de Santo Ângelo, o primeiro projeto de internacionalização realizado em 2014, foi implementado devido a um edital da FAPERGS, o qual preencheu alguns critérios de qualificação sugeridos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Porém, inicialmente um projeto desta natureza deve ser uma demanda do regulamento do PPGGEO e, portanto, pré-requisito de um programa de internacionalização que contemple um portfólio de projetos de mobilidade acadêmica, de intercâmbios, entre outras ações vinculadas a proposta de internacionalização.

Além disso, tanto as empresas privadas quanto as públicas, aplicam em suas atividades, diversas ações que necessitam dos princípios de gerenciamento de projetos. É comum as instituições públicas deixarem de receber recursos por falta de projetos adequados e no caso das empresas privadas, alguns projetos que iniciam não são concluídos ou não chegam ao resultado programado, por falta de um planejamento ou gerenciamento detalhado de todas as fases. No caso deste projeto, a problemática está na inexistência de políticas do PPGGEO que orientem as ações

de implementação de um projeto de internacionalização de maneira a otimizar os processos do seu gerenciamento utilizando, como base de referência, o PMBOK.

Diante disso, essa dissertação pretende responder a seguinte questão: De que forma as etapas e processos sinalizados pelo PMBOK podem auxiliar na estruturação e melhoria para o gerenciamento de um projeto de internacionalização de programa de pós-graduação de mestrado?

Vale salientar, de que a metodologia do PMBOK foi definida para o presente trabalho, pois esta metodologia é de padrão internacional, tanto, que é adotada por órgãos internacionais, como é o caso da ANSI *American National Standards Institute* (Instituto Nacional Americano de Padronização), dentre outros.

Para este trabalho, foi elaborado um Guia de Gerenciamento de Projetos com os processos do PMBOK que se enquadram em projetos de internacionalização, ou seja, o Guia será uma publicação com o intuito de instruir os líderes (gerente de projetos) de quais os pontos devem ser avaliados dentro das dez áreas do conhecimento, citadas pelo PMBOK.

A elaboração de projetos é uma atividade amplamente desenvolvida nas mais diversas áreas, porém, em muitos casos de forma inadequada, faz com que o mesmo, não proporcione os resultados esperados, justificando, a realização desse trabalho, o qual possui o propósito de apresentar os principais elementos que o projeto em questão deve possuir.

De acordo com Afonso (2013), diversos fatores externos podem afetar os negócios entre os países na internacionalização, tais como fatores políticos, econômicos, tecnológicos, financeiros e o próprio ambiente. Além disso, ainda menciona que antes da empresa ou organização lançar-se no processo de internacionalização, deve ter por base um conjunto de ações estratégicas, com o propósito de proteger e evitar os riscos, e para isso deve haver uma gestão apropriada, com a informação adequada, formação e recursos necessários.

A aplicação de um trabalho na área de gerenciamento de projetos é importante, uma vez que este assunto é de ampla aplicação, podendo assim, trazer benefícios para a instituição a qual realiza o projeto, aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula e, também, o desenvolvimento pessoal e crescimento profissional do acadêmico, além do fato que o presente trabalho é realizado em um programa que envolve uma universidade, a qual é referência no ramo em que atua.

Buscando responder a problemática deste trabalho, definiu-se como objetivo geral “Elaborar um Guia de Gerenciamento de Projetos de internacionalização para um programa de pós-graduação de mestrado, a partir dos processos e/ou áreas do conhecimento citados pelo PMBOK”. Como objetivos específicos, define-se: I) Acompanhar a implementação do projeto de internacionalização do PPGGEO, a fim de identificar os gargalos em seu processo de gerenciamento para destiná-lo a internacionalização de um mestrado profissional; II) Identificar os processos e/ou áreas do conhecimento mais adequados do Guia de Gerenciamento de Projetos do PMBOK para ajustar com o que falta no projeto de internacionalização do PPGGEO; III) Estruturar uma proposta de gerenciamento de projetos para um programa de internacionalização de uma pós-graduação de mestrado (Guia de Gerenciamento de Projetos).

Além do presente Capítulo, no qual se apresenta a introdução do trabalho juntamente com o tema, problema de pesquisa, objetivos, justificativa, o mesmo ainda está composto por mais quatro Capítulos, onde no Capítulo 2, apresenta-se a revisão da literatura, abordando conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos e projetos de internacionalização. No Capítulo 3, a metodologia utilizada para este trabalho. No Capítulo 4, é realizada a apresentação e os resultados e discussões, e na última parte do trabalho, no Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização do Gerenciamento de Projetos, existem diversas metodologias disponíveis, porém a metodologia desenvolvida pelo PMI é a com maior reconhecimento a nível mundial. O PMI é a maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos, com mais de 500 mil associados e profissionais certificados, distribuídos em 185 países. Pilar (2009), menciona que o PMBOK contém técnicas, métodos e processos, sendo hoje um referencial importante utilizado em todo o mundo na área da gestão de projetos. Jucá (2005), complementa que o PMI é referência mundial em gerenciamento de projetos e seu guia PMBOK é considerado o padrão mundial no assunto, e é desde 1999, o padrão de gestão de projetos aceito pelo ANSI - *American National Standards Institute* (Instituto Nacional Americano de Padronização). Por esse motivo que o modelo é utilizado na proposta de aplicação do gerenciamento do projeto apresentado.

A elaboração do Guia de Gerenciamento de Projetos para projetos de internacionalização de mestrado, requer que alguns conceitos sejam descritos, conforme pode-se verificar nos tópicos apresentados a seguir.

### 2.1 HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As evidências do gerenciamento de projetos são conhecidas há séculos, como pode ser observado a partir da construção das pirâmides do Egito e da Grande Muralha da China (SUKHOO, 2009).

Na idade moderna, abordagens baseadas em projetos são cada vez mais adotadas em quase todas as áreas de desenvolvimento, e pode-se ainda afirmar, que essa área aborda a importância da realização de projetos no prazo de tempo, custo e restrições de qualidade, o que é fundamental para que as organizações sobrevivam no mundo competitivo (SUKHOO, 2009).

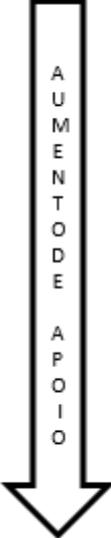
Heldman (2005), considera que no antigo gerenciamento de projeto, alguém com muito tempo e dinheiro era responsável pela elaboração do projeto, não havia a necessidade da aprovação, pois normalmente o solicitante dos projetos eram reis e sua corte, onde recrutava-se um especialista para gerenciar e monitorar a execução

do projeto e após concluído, esse especialista era então decapitado, para evitar a propagação dos dados do projeto.

No ano de 1959, um artigo publicado na *Harvard Business Review*, já destacava algumas ideias principais sobre o assunto, dois anos depois, em 1961 a mesma revista publica um documento sobre a crescente obsolescência do conceito de hierarquia nas organizações. Porém, uma das mais importantes contribuições para a literatura do gerenciamento de projetos apareceu na forma de organização matricial, descrita na *Indiana University*, em 1964, onde a contribuição foi a primeira descrição da natureza da organização matricial que então surgia (CLELAND; IRELAND, 2007).

Conforme Kerzner (2006), a evolução do gerenciamento de projetos teve vários aliados, os quais podem ser verificados no Quadro 1, através da necessidade das empresas em implantar esses aliados que o gerenciamento de projetos foi sendo desenvolvido (melhorado) e conseqüentemente se difundindo.

Quadro 1- Aliados na evolução do gerenciamento de projetos.

	ANO	ALIADOS
 A U M E N T O D E A P O I O	Até 1985	Sem aliados
	1985	O gerenciamento da qualidade
	1990	Engenharia simultânea
	1991-1992	Equipes com delegação de autoridade
	1993	Reengenharia
	1994	Controle de custos
	1995	Controle das mudanças do escopo
	1996	Gerenciamento de risco
	1997-1998	Escritórios de projetos
	1999	Equipes itinerantes
	2000	Equipes globais
	2001	Modelos de maturidade
	2002	Planejamento estratégico
	2003	Relatórios de status pela intranet
	2004	Modelos de planejamento de capacidade

Fonte: Adaptado de Kerzner, 2006.

A partir do próximo item é possível identificar os princípios do gerenciamento de projetos, juntamente com os benefícios obtidos mediante a sua correta utilização.

## 2.2 PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projetos são empreendimentos não repetitivos, com a característica básica de possuir uma sequência clara e lógica de eventos que se destinam a atingir um objetivo, com parâmetros de tempo, custo, recursos e qualidade predefinidos (VARGAS, 2007).

Valeriano (2005), informa que as organizações executam basicamente dois tipos de atividades:

- Operação corrente: trata-se de uma produção repetitiva de um bem ou serviço;
- Projeto: é um empreendimento temporário realizado para criar um produto singular, com tempo prefixado para ser concluído e seu resultado é algo ainda não existente.

De acordo com Kerzner (2006), o gerenciamento de projetos é definido como o planejamento, a programação e o controle de várias tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito para o benefício dos participantes e também o resultado final do projeto. Prado (2004), complementa que o gerenciamento de projetos é um ramo das Ciências Gerenciais, que resumidamente planeja a execução antes do início e então, acompanha a sua execução.

Segundo PMI (2013), o gerenciamento de projetos inclui dentre outras, as seguintes atividades:

- Identificar os requisitos;
- Adaptar diferentes preocupações, necessidades e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balancear as restrições conflitantes do projeto que incluem escopo, qualidade, cronograma, recursos e riscos.

De acordo com Vargas (2007), o gerenciamento de projetos deve ser aplicado, pois proporciona os seguintes benefícios:

- Evita surpresas;
- Traz diferenciais competitivos;
- Antecipa situações desfavoráveis;
- Disponibiliza orçamentos antes dos gastos;

- Agilidade nas decisões;
- Otimiza a alocação de pessoas;
- Documenta e facilita as estimativas para projetos futuros.

O número de benefícios alcançados está diretamente relacionado com a eficácia na implementação dos processos de gerenciamento do projeto, sendo que esses processos devem ser seguidos atentamente para se certificar de que as práticas estejam alinhadas com os resultados pretendidos (CLELAND; IRELAND, 2007).

### 2.3 GRUPOS DE PROCESSOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento do projeto está direcionado para os campos do produto e das atividades gerenciais, tanto as partes do produto, quanto as partes de gerenciamento, são compostas por diversas atividades, formando processos distintos, sendo que esses processos, (também chamado de fases por alguns autores) referem-se a um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados (VALERIANO, 2005).

Segundo o mesmo autor, os processos podem ser agrupados para o seu estudo, formando assim um ciclo de vida para o projeto. Não há necessariamente uma sequência pré-definida para a aplicação dos grupos de processos, pois muitas partes são concluídas enquanto outras permanecem em execução e outras nem foram iniciadas. Conforme PMI (2013), a estrutura de fases permite que o projeto seja fragmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o seu gerenciamento, planejamento e controle.

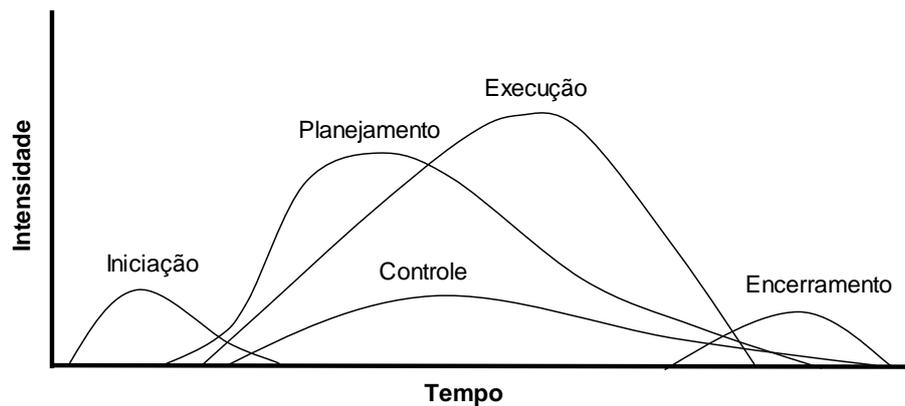
Os grupos de processos do gerenciamento de projetos organizam-se mais ou menos da mesma maneira. Cada processo tem suas próprias características e produz resultados que servem de insumos para o próximo grupo de processos ou, no caso do processo de encerramento, servem para a aprovação final do projeto (HELDMAN, 2005).

De acordo com PMI (2013), os projetos variam em dois fatores: tamanho e complexidade, porém não importa se grandes ou pequenos, simples ou complexos, todos os projetos podem, e devem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida.

Os projetos passam por um ciclo de vida distinto, uma ordem natural e abrangente de pensamento e ação. Em cada grupo de processos desse ciclo de vida (o qual pode durar de poucas semanas ou até muitos anos) há a necessidade de diferentes níveis de pensamento e ação para se avaliar o valor da nova ideia, a medida que evolui durante seu ciclo de vida (CLELAND; IRELAND, 2007).

Os processos são altamente interativos, com grandes recobrimentos entre eles, segundo Valeriano (2005), evidentemente, iniciar um projeto sem um planejamento completo e detalhado envolve riscos, mas aguardar até que todos os detalhes e informações estejam disponíveis pode se constituir em uma intranquilidade para quem decide, necessitando ponderar custos, prazos, desempenhos e riscos. Na Figura 1, pode-se verificar que os grupos de processos se encontram sobrepostos, demonstrando a interatividade entre eles.

Figura 1: Grupos de Processos do projeto em função do tempo.



Fonte: Adaptado de Valeriano, 2005.

Com o decorrer dos anos, as nomenclaturas dos grupos de processos dos projetos foram alteradas, como é possível verificar no Quadro 2, onde encontra-se os termos utilizados por vários autores.

Quadro 2 - Nomenclaturas distintas para os grupos de processos de projetos.

	<b>VALERIANO, (1998)</b>	<b>HELDMAN, (2005)</b>	<b>KERZNER, (2006)</b>	<b>CLELAND ; IRELAND, (2007)</b>	<b>VARGAS, (2007)</b>	<b>PMI, (2013)</b>
<b>1ª Fase/Processo</b>	Fase conceptual	Processo de iniciação	Fase de Visão	Fase conceptual	Fase de iniciação	Grupo de Processos de iniciação
<b>2ª Fase/Processo</b>	Fase de planejamento e organização	Processo de planejamento	Fase de Iniciação	Fase de definição	Fase de planejamento	Grupo de Processos de planejamento
<b>3ª Fase/Processo</b>	Fase de implementação	Processo de execução	Fase de planejamento	Fase de produção (construção)	Fase de execução	Grupo de Processos de execução
<b>4ª Fase/Processo</b>	Fase de encerramento	Processo de monitoramento e controle	Fase de execução e controle	Fase operacional	Fase de monitoramento e controle	Grupo de Processos de monitoramento e controle
<b>5ª Fase/Processo</b>		Processo de fechamento	Fase de encerramento	Fase de encerramento	Fase de encerramento	Grupo de Processos de encerramento

Fonte: Adaptado a partir das referências citadas.

Segundo Heldman (2005), cada um dos cinco grupos de processos de um projeto apresenta atividades a serem executadas, às quais podem ser verificadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Atividades de cada processo de um projeto.

Processo	Processos de iniciação	Processos de planejamento	Processos de execução	Processos de monitoramento e controle	Processos de fechamento
Atividades	Definir as principais metas	Definir a entrega do projeto	Criar a equipe de projeto	Comparar o desempenho com o plano	Obter a aceitação das entregas do projeto
	Definir os critérios de seleção do projeto	Redigir e publicar uma declaração de escopo	Dirigir e chefiar a equipe de projeto	Tomar providências corretivas quando as medidas estiverem fora dos limites	Documentar as lições aprendidas no decorrer do projeto
	Nomear o gerente do projeto	Definir o orçamento do projeto	Obter outros recursos para o projeto	Avaliar a eficácia das ações corretivas	Arquivar os registros do projeto
	Redigir o termo de abertura do projeto	Definir as atividades a serem realizadas e as estimativas	Realizar reuniões de controle do status	Garantir que o progresso continue conforme o planejamento	Formalizar o encerramento do projeto
	Obter a liberação do termo de abertura do projeto	Elaborar um cronograma	Fornecer informações sobre o projeto	Examinar e implantar a solicitação de mudanças	Liberar os recursos do projeto
	-	Definir as habilidades especiais e os recursos necessários	Gerenciar o progresso do projeto	-	-
	-	-	Implantar procedimentos de garantia de qualidade	-	-

Fonte: Adaptado de Heldman, 2005.

Devido a utilização de mais de um termo (fase, processo e grupos de processos), para o presente trabalho é adotado o termo grupo de processos, pois esse termo é adotado pelo PMI, o qual é referência mundial para o gerenciamento de projetos.

Os grupos de processos são conectados entre si, por meio dos resultados de cada implementação, ou seja, os *outputs* (saídas) de um grupo de processos são os *inputs* (entradas) do outro grupo de processos (HAMRAHI; MODIRI, 2013).

### **2.3.1 Grupo de Processos de Iniciação**

De acordo com Vargas (2007), durante a fase de iniciação uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido. Durante esse processo, a missão e o objetivo do projeto são definidos além das melhores estratégias.

O processo de iniciação avalia se a realização do projeto é viável e vantajosa para a entidade que realiza o projeto (HELDMAN, 2005).

O autor Valeriano (2005), informa que o processo de iniciação é caracterizado por um conjunto de percepções, vontades e interesses, estimulados por uma demanda ou necessidade manifestada pelo mercado externo ou por uma oferta (oportunidade) com origem dentro da própria organização.

Não há regra formal para a iniciação de um projeto, salvo a publicação do termo de abertura do projeto e definição dos objetivos do projeto por meio da declaração preliminar do escopo do projeto (HELDMAN, 2005).

### **2.3.2 Grupo de Processos de Planejamento**

O termo planejamento vem sendo discutido há muito tempo, Valeriano (1998), menciona que o planejamento é o processo que busca o estabelecimento, com antecedência das decisões e ações a serem desempenhadas em um dado futuro, com o intuito de um determinado objetivo.

O planejamento do projeto visa constituir uma visão futura para o projeto e pensar na estratégia para executar, com o intuito de alcançar as metas desejadas. O plano final do planejamento deverá conter, o que e como será executado, além de estabelecer o que não será executado no projeto (CLELAND; IRELAND, 2007).

Em encontro à ideia anterior, Heldman (2005), afirma que o planejamento do projeto é o processo que informa a todos os envolvidos, onde e como alcançar as metas, já que os documentos produzidos durante essa fase serão utilizados nas fases subsequentes do projeto.

Cleland e Ireland (2007), argumentam que nenhum outro elemento tem mais impacto no sucesso do projeto quanto o planejamento, pois define as metas e estratégias, avaliando os cursos de ação. O planejamento de projeto é um método

de cima para baixo, onde, por meio da elaboração de detalhes, indica de forma explícita, as metas e as estratégias necessárias para a realização do projeto.

Conforme Valeriano (2005), a fase de planejamento é desdobrada em duas partes:

- Planejamento Preliminar: também denominado como anteprojeto, normalmente utilizado para se obter a aprovação, quando houver a necessidade;
- Planejamento Detalhado: utilizado como subsídio na execução do projeto.

Na visão de Vargas (2007), ao final do processo de planejamento o projeto deve estar suficientemente detalhado para que seja executado sem dificuldades e imprevistos.

### **2.3.3 Grupo de Processos de Execução**

Conforme Valeriano (2005), os processos de execução ocorrem onde todas as ações planejadas, para as tarefas de qualidade, custos, prazos sejam realizadas e para que os objetivos sejam alcançados. A principal característica do grupo é o intenso trabalho de todos os membros da equipe.

Para Vargas (2007), quando cometidos erros nos processos anteriores, é no processo de execução que eles ficarão evidentes. Isto vem ao encontro do pensamento de Prado (2004), o qual afirma que devido à dificuldade em se prever antecipadamente e detalhadamente o projeto como um todo, é que ocorrem as divergências entre o planejamento e a execução, além de fatos inesperados que possuem grande interferência no andamento do projeto, como por exemplo, os fenômenos da natureza, atrasos nas entregas dos materiais e equipamentos.

No processo de execução, boa parte dos recursos do projeto são aplicados e normalmente neste processo ocorrem os conflitos do cronograma estipulado com o executado (HELDMAN, 2005).

### **2.3.4 Grupo de Processos de Monitoramento e Controle**

O grupo de processos de monitoramento e controle, trata-se dos processos necessários para acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto, além de identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e assim, iniciar os ajustes e alterações necessárias (PMI, 2013).

De acordo com Vargas (1998), o controle é o processo, o qual tem por objetivo ajustar o realizado, durante a execução, com o que está planejado. A teoria acima citada vem ao encontro de Prado (2004), que por sua vez afirma que no sentido moderno do termo, o controle do projeto significa a medição do progresso e do desempenho e as ações corretivas são tomadas sempre que necessárias.

Segundo Heldman (2005), o processo de monitoramento e controle é onde as providências de desempenho são tomadas, com o objetivo de definir se as entregas (prazos) estão sendo cumpridas, caso contrário, ações corretivas devem ser tomadas a tempo de se minimizar os atrasos e impactos no resultado do projeto.

PMI (2013), menciona que o principal benefício obtido pela utilização deste grupo de processos é a medição e análise do desempenho do projeto a intervalos regulares, em ocorrências apropriadas ou em condições excepcionais, com o intuito de identificar as variações no plano de gerenciamento do projeto.

### **2.3.5 Grupo de Processos de Encerramento**

O encerramento do projeto pode acontecer de duas maneiras, a primeira é quando o objetivo do projeto é alcançado, ou então, quando ficar evidente que estes não serão atingidos (por razões estratégicas, técnicas, econômicas, etc.), nestes dois casos o projeto deverá ser finalizado, aplicando-se os procedimentos de encerramento cabíveis para cada uma das situações (VALERIANO, 2005).

Para o encerramento do projeto, Prado (2004), considera como aspecto importante a avaliação do projeto, a qual é desdobrada em:

- Avaliação do gerenciamento;
- Avaliação do produto ou serviço desenvolvido;
- Avaliação do retorno (quando possível avaliar).

No Quadro 4, é possível identificar os processos a serem realizados em cada etapa, de acordo com o gerenciamento de projetos sugerido pelo PMI, fazendo ainda a ligação com cada uma das áreas do conhecimento.

Quadro 4 - Gerenciamentos do projeto e as áreas do conhecimento.

Áreas do conhecimento	Etapas do projeto				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
<b>Gerenciamento da integração</b>	Desenvolver o termo de abertura	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto e realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou fase
<b>Gerenciamento de escopo</b>	—	Coletar os requisitos, Planejar o gerenciamento de escopo Definir o Escopo e criar a EAP (estrutura analítica do projeto)	—	Validar o escopo, Controlar o escopo	—
<b>Gerenciamento de tempo</b>	—	Planejar o gerenciamento do cronograma, Definir as atividades, Sequenciar as atividades, Estimar os recursos das atividades, Estimar as durações das atividades e Desenvolver um cronograma	—	Controlar o Cronograma	—
<b>Gerenciamento de custos</b>	—	Planejar o gerenciamento de custos, Estimar os custos e Determinar o orçamento	—	Controlar os Custos	—
<b>Gerenciamento de qualidade</b>	—	Planejar o gerenciamento da qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Controlar a Qualidade	—
<b>Gerenciamento de recursos humanos</b>	—	Planejar o gerenciamento dos Recursos Humanos	Mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto	—	—
<b>Gerenciamento das comunicações</b>	—	Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações	Controlar as comunicações	—
<b>Gerenciamento dos riscos</b>	—	Planejar o gerenciamento dos riscos, Identificar os riscos, Realizar a análise quantitativa dos riscos, Realizar a análise qualitativa, e planejar as respostas aos riscos	—	Controlar os riscos	—
<b>Gerenciamento das aquisições</b>	—	Planejar o gerenciamento das aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as aquisições	Encerrar as aquisições
<b>Gerenciamento das partes interessadas do projeto</b>	Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: Adaptado de PMI, 2013.

Heldman (2005), adverte que os processos de encerramento são os mais omitidos no ciclo de vida do projeto, uma vez que, é nesta fase que são documentados os aprendizados, e é obtida a liberação final das entregas do projeto.

## 2.4 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

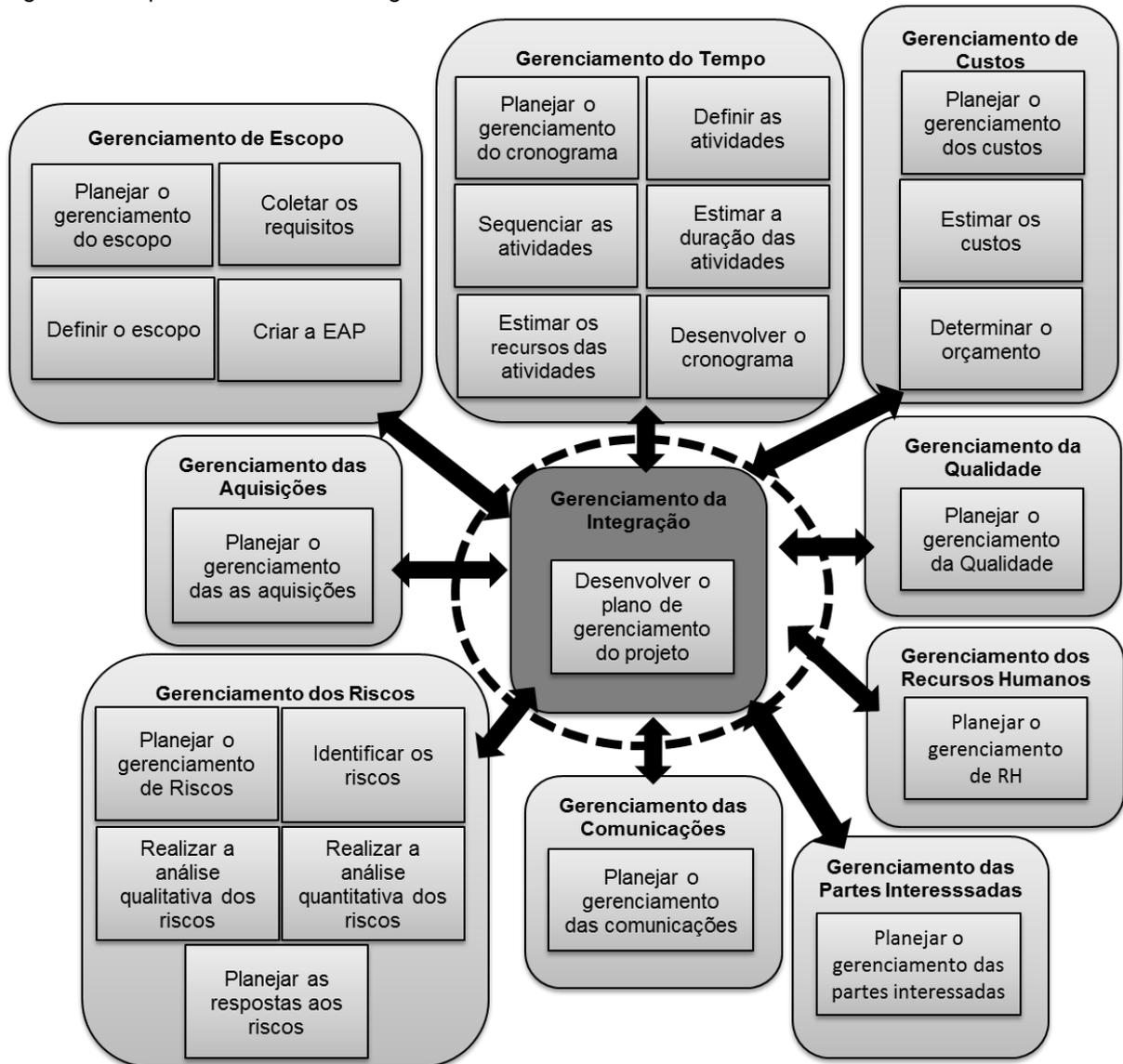
As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, de acordo com Vargas (2007), são definidas como as áreas que descrevem o gerenciamento de projetos através dos seus processos componentes. Cada um desses processos tem um detalhamento específico e uma abrangência própria, porém está integrado em todo o momento, com os demais, formando assim um todo único e organizado.

Em contrapartida Valeriano (2005), afirma que para cada uma das gestões deve ser elaborado um plano específico, cuja execução é controlada para que se atinjam os objetivos fixados. Os planos são interdependentes, cujas execuções podem ser simultâneas, usando de forma compartilhada os recursos, dados, informações e material em larga extensão, existindo assim, uma interface entre as gestões. No entanto, pode-se dizer que as gestões (gestão de cada uma das áreas do conhecimento) são simultaneamente clientes e fornecedores umas das outras.

Para as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos há o emprego dos termos gestão de projetos, gerências, gerenciamento, onde os mesmos apresentam o mesmo significado.

Na Figura 2, é possível identificar os processos relacionados ao planejamento a serem executados em cada uma das áreas do conhecimento.

Figura 2: Grupo de Processos dos gerenciamentos.



Fonte: Adaptado de PMI, 2013.

Em relação aos processos do gerenciamento de projetos, o PMI (2013), cita 47 processos e salienta que a utilização dos mesmos pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos, porém enfatiza que:

Boa prática não significa que os conhecimentos, habilidades e os processos descritos devem ser sempre aplicados de forma uniforme em todos os projetos. Para qualquer projeto específico, o gerente do projeto, em colaboração com a equipe do projeto, é sempre responsável por determinar quais processos são apropriados e o grau apropriado de rigor para cada um. (PMI, 2013, p. 48).

A partir do próximo tópico cada uma das áreas do gerenciamento são descritas, bem como suas características e propriedades.

### **2.4.1 Gerenciamento da Integração**

Consiste em garantir que todas as áreas do projeto, estejam integradas, com o objetivo de estruturar todo o projeto garantindo que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto (VARGAS, 2007).

PMI (2013), afirma que a integração de um projeto inclui características de unificação, articulação, consolidação e ações integradas que são essenciais tanto para o término do projeto, quanto para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos.

Pode-se comparar o gerenciamento da integração com um quebra-cabeça, onde a peça central denominada como integração é a responsável pela união de todas as outras peças, demonstrando que o gerenciamento da integração é o gerenciamento central do projeto.

PMI (2013), cita seis processos que constituem o gerenciamento da integração, os quais são:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto;
- Desenvolver o plano de gerenciamento de projeto;
- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto;
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças;
- Encerrar o projeto ou fase.

Valeriano (2005), observa que os processos integrantes desse gerenciamento, resultam no recebimento da autorização do projeto, definição do escopo, planejamento, o gerenciamento e controle integrado das alterações e o encerramento do projeto.

### **2.4.2 Gerenciamento do Escopo**

O escopo constitui uma descrição documental do projeto, de acordo com seus objetivos, resultados, abordagem e conteúdo, ou seja, o que se pretende obter, como fazê-lo e o que envolve (VALERIANO, 2005).

PMI (2013), afirma que pode-se dizer que o gerenciamento de escopo está relacionado principalmente com o controle e definição do que está e do que não está incluído no projeto.

Vargas (2005), enfatiza que genericamente o escopo de projeto pode ser subdividido em três grupos, que são eles:

- Escopo funcional: normalmente são direcionados ao cliente e pode-se citar a capacidade, o mercado, a filosofia, dentre outros;
- Escopo técnico: trata de características direcionadas para a equipe do projeto, onde podem ser consideradas dentre outros, as especificações a serem utilizadas, normas legais, procedimentos de qualidade;
- Escopo de atividades: normalmente é evidenciado na Estrutura Analítica do Projeto, trata-se do trabalho a ser realizado para prover os escopos técnicos e funcionais do produto ou serviço.

PMI (2013), cita seis processos que compõem o gerenciamento do escopo do projeto:

- Planejar o gerenciamento do escopo;
- Coletar os requisitos;
- Definir o escopo;
- Criar a estrutura analítica do projeto (EAP);
- Validar o escopo;
- Controlar o escopo.

Segundo Vargas (2007), o gerenciamento de escopo tem como objetivo a definição e o controle dos trabalhos do projeto, garantindo que o produto ou serviço desejado seja obtido com a menor quantidade de trabalho, sem abandonar as premissas estabelecidas no objetivo do projeto.

### **2.4.3 Gerenciamento do Tempo**

Heldman (2005), afirma que uma das premissas do gerenciamento do tempo é priorizar o tempo de acordo com a importância e a urgência do assunto com que se está tratando.

O gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para que o projeto tenha o término de acordo com o estipulado, ou seja, para que seja pontual ou o mais próximo disso (PMI, 2013).

Ao referir-se ao gerenciamento do tempo, Valeriano (2005), diz que com o emprego de processos mais rápidos, é possível os custos, e também que os atrasos, que são previstos com antecedência, possam ser recuperados, reduzindo assim os impactos na entrega final do projeto.

De acordo com PMI (2013), os sete processos que compõe o gerenciamento do tempo, podem envolver esforços de um grupo ou de uma única pessoa, com base nas necessidades do próprio projeto, esses processos são:

- Planejar o gerenciamento do cronograma;
- Definir as atividades;
- Sequenciar as atividades;
- Estimar os recursos das atividades;
- Estimar as durações das atividades;
- Desenvolver o cronograma;
- Controlar o cronograma.

O gerenciamento de tempo, juntamente com o gerenciamento de custos, são as áreas com maior destaque em um projeto, pois grande parte das pessoas interessadas nos processos tem como objetivo o controle dos prazos, determinar os cronogramas, entre outras atividades dessa área (VARGAS, 2007).

#### **2.4.4 Gerenciamento dos Custos**

Conforme Vargas (2007), o gerenciamento dos custos tem como principal objetivo garantir que o capital disponível seja suficiente para que os recursos necessários (para a realização do projeto) sejam obtidos.

O gerenciamento de custos inclui processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle de custos, de modo que o projeto possa ser finalizado dentro do orçamento aprovado (PMI, 2013).

De acordo com Vargas (2005), o gerenciamento de custos não deve considerar apenas os custos ocorridos durante o próprio projeto, pois em alguns casos o projeto está desenvolvendo um produto ou serviço com interesses comerciais, o qual estará

recompensando financeiramente a empresa posteriormente, retornando não apenas o custo do projeto, mas também o lucro desejado.

O gerenciamento dos custos, ainda que necessite de intensidades de esforços distintos de acordo com o tamanho do projeto, deve ser aplicado em todos os projetos, PMI (2013) destaca os quatro processos que compõem essa área:

- Planejar o gerenciamento dos custos;
- Estimar os custos;
- Determinar o orçamento;
- Controlar os custos.

Vargas (2005), relata que o orçamento de um projeto serve como parâmetro de comparação, uma linha precisa, que tem como utilidade servir como base para se extrair informações sobre o desempenho financeiro do projeto.

#### **2.4.5 Gerenciamento da Qualidade**

Heldman (2005), menciona que ao se tratar de qualidade o que se busca é garantir que o produto final esteja em conformidade com os requisitos e a descrição do produto (objetivo), sendo que devem ser definidos durante os processos da fase de planejamento.

Através do gerenciamento da qualidade, busca-se que o produto final tenha as características necessárias para garantir a satisfação de todos os envolvidos (VARGAS, 2007). Para o gerenciamento da qualidade, PMI (2013), aponta que a implementação do gerenciamento da qualidade, deve ser realizada através de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizados durante todo o ciclo de vida do projeto, levando em consideração as suas próprias características.

Vargas (2005), aponta que o custo da qualidade é um aspecto importante que deve ser discutido, pois é definido como investimento total para atingir a qualidade desejada, o que inclui todo o trabalho necessário para que os produtos ou serviços sejam finalizados com conformidade, bem como o custo resultante para os que estão em não-conformidade. Na Figura 3, é apresentado o comparativo entre os custos da conformidade e da não-conformidade.

Figura 3: Custos de conformidade x custos de não conformidade.

Custo da Conformidade	Custo da Não-conformidade
Planejamento	Refugos
Treinamento	Retrabalhos
Controle de Processos	Reparos na garantia
Testes	Ações corretivas no produto
Auditoria de qualidade	Atraso no cronograma
Manutenção	

Fonte: Adaptado de Vargas, 2005, p. 78.

Para PMI (2013), os três itens que compõem o gerenciamento da qualidade são:

- Planejar o gerenciamento da qualidade;
- Realizar a garantia da qualidade;
- Realizar o controle da qualidade.

A importância do gerenciamento da qualidade é enfatizada por Valeriano (2005), onde de acordo com esse autor, a qualidade de um produto deve ser alcançada não apenas por questões da concorrência de mercado, mas também por imposições legais, as quais são exigências de grande importância, que em alguns casos podem determinar o êxito ou a ruína de empreendimentos.

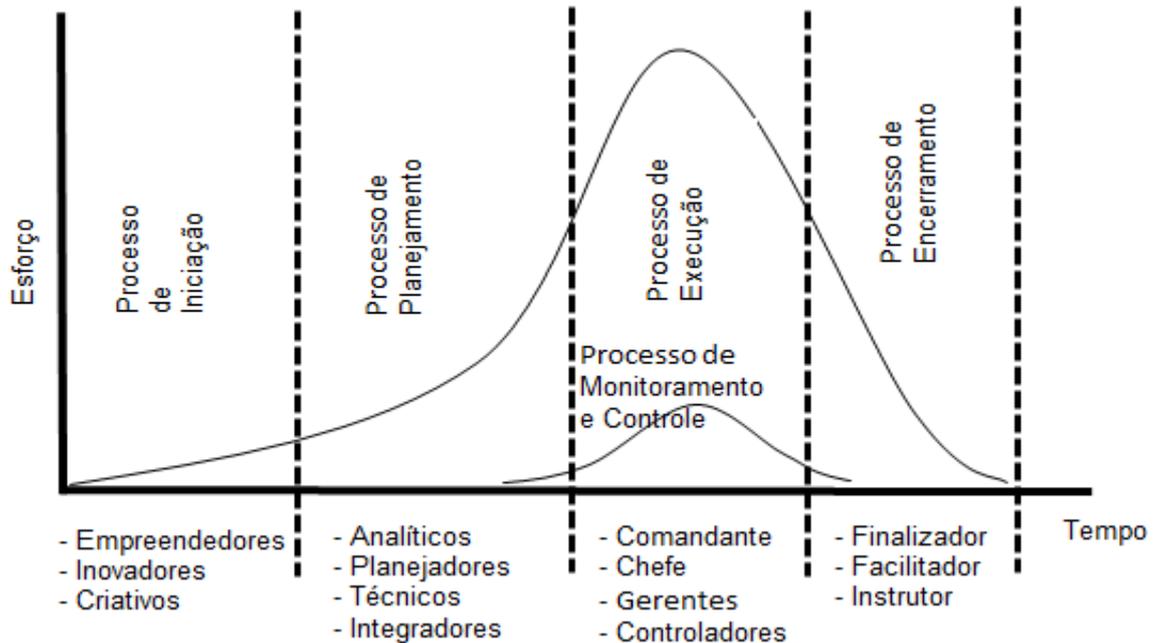
#### 2.4.6 Gerenciamento de Recursos Humanos

No gerenciamento de projetos, assim como em outras atividades, as pessoas são as peças chave do sucesso, ou seja, o recurso principal, pois essas, definem metas, planos e organizam as atividades através de suas técnicas sociais. O objetivo do gerenciamento de recursos humanos é fazer o uso dos indivíduos da melhor forma (VARGAS, 2007).

Ao referir-se ao gerenciamento de recursos humanos, o PMI (2013), afirma que apesar de os papéis e responsabilidades serem específicas e definidas, para os membros da equipe, o envolvimento de todos no planejamento e na tomada de decisão do projeto pode ser benéfica, pois desde o início agrega conhecimentos e fortalece o compromisso com o projeto.

Na Figura 4 é possível verificar os tipos de profissionais requeridos ao longo dos processos de um projeto.

Figura 4: Tipos de profissionais por processo do processo.



Fonte: Adaptado de Vargas, 2007.

A relação dos quatro processos que compõe o gerenciamento de recursos humanos é destacada pelo PMI (2013), sendo eles:

- Desenvolver o plano de recursos humanos;
- Mobilizar a equipe do projeto;
- Desenvolver a equipe do projeto;
- Gerenciar a equipe do projeto;

Os recursos humanos são necessários em vários níveis de especialização e experiências, dependendo da natureza do trabalho a ser desenvolvido, do nível de maturidade do time e das restrições internas e externas do projeto (VARGAS, 2007).

#### 2.4.7 Gerenciamento da Comunicação

A comunicação tem papel importante, pois ela assegura que o time do projeto trabalhe de maneira integrada para resolver problemas, aproveitando as oportunidades, pois através dela as informações desejadas chegam as pessoas certas no momento certo e da melhor maneira (VARGAS, 2007). Essa ideia vem ao encontro do que o PMI (2013) afirma, ou seja, que uma comunicação eficaz cria uma

ponte entre as partes interessadas e envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, além de diversas perspectivas e interesses na execução e resultados do projeto.

A comunicação em um projeto deve fluir de forma franca, dirigida e clara. Deve ser dirigida para quem irá utilizá-la e não pode ser indiscriminadamente difundida (VALERIANO, 2005).

Os três processos que compõem a área do gerenciamento da comunicação são descritos pelo PMI (2013), como:

- Planejar o gerenciamento das comunicações;
- Gerenciar as comunicações;
- Controlar as comunicações.

Valeriano (2005), menciona que o gerenciamento da comunicação tem aspectos positivos, contribuindo para o trabalho da organização responsável, para os clientes, e as demais partes interessadas.

#### **2.4.8 Gerenciamento dos Riscos**

Segundo Heldman (2005), um risco é a possibilidade de um problema ocorrer no projeto, ameaçando dessa forma os resultados pretendidos. O autor ainda informa que nem todos os riscos trazem resultados negativos, alguns riscos podem ser oportunidades disfarçadas.

Os objetivos do gerenciamento de riscos são o aumento da probabilidade e impacto dos eventos positivos, e ainda, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos durante a execução do projeto (PMI, 2013).

Um aspecto levantado por Heldman (2005), é de que o gerenciamento de riscos é uma atividade que deve ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto, começando no processo de planejamento até o encerramento do mesmo. Com a utilização do gerenciamento de riscos há grande evidência de que o projeto seja concluído com êxito, pois com ele se tem planos para lidar com as ameaças potenciais antes do agravamento destas, e também haverá a identificação de oportunidades às quais podem gerar benefícios para os resultados do projeto.

Os princípios do gerenciamento de riscos podem se apresentar de forma geral, ou então se adaptarem a algum escopo ou contexto (LIISA; JUHA-MATTI, 2014).

Através do gerenciamento de riscos há a possibilidade da melhor compreensão da natureza do projeto, de modo a identificar e responder as suas potenciais forças e riscos, através da utilização de soluções normalmente relacionadas ao tempo, qualidade e custos (VARGAS, 2007).

Para PMI (2013), os seis processos que compõem o gerenciamento de riscos são:

- Planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificação dos riscos;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- Realizar da análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos;
- Controlar os riscos.

Heldman (2005), aponta que os riscos podem vir de fontes internas ou externas, onde os riscos internos surgem das questões administrativas e os riscos externos podem vir de questões como política, questões legais, entre outros. A análise dos riscos leva em consideração a probabilidade e os impactos que este risco pode causar no projeto.

#### **2.4.9 Gerenciamento das Aquisições**

O gerenciamento das aquisições tem como função, garantir que todos os elementos externos, que são necessários para a execução do projeto, forneçam o seu produto ou serviço (VARGAS, 2007).

De acordo com PMI (2013), essa área do conhecimento abrange os processos de gerenciamento dos contratos e o controle de mudanças, os quais são necessários para desenvolver e administrar os pedidos de compras, bem como todas as demais aquisições que se fazem necessárias.

Conforme Valeriano (2005), sempre que possível os fornecedores devem participar dos processos de planejamento, pois são partes interessadas, e geralmente colaboram significativamente, sendo conhecedores de seus produtos e serviços, oferecendo soluções específicas para o projeto, quanto à qualidade, prazos e custos.

Os quatro processos citados pelo PMI (2013), como componentes do gerenciamento das aquisições, são:

- Planejar o gerenciamento das aquisições;
- Conduzir as aquisições;
- Controlar as aquisições;
- Encerrar as aquisições.

A gerenciamento das aquisições como muitas outras, varia conforme a natureza e a complexidade do projeto, tipos e quantidade de recursos, localidade, acesso e volume de serviços.

#### **2.4.10 Gerenciamento das Partes Interessadas**

Pode-se afirmar que, em todos os empreendimentos e projetos, há pessoas e/ou organizações interessadas em suas atividades e resultados, e por isso, todas as pessoas afetadas pelo projeto, que podem ser por interesses políticos, sociais, ambientais, econômicos (desde os patrocinadores até aqueles que executam as atividades) são consideradas as partes interessadas do projeto (DINSMORE; CABANIS-BREWIN, 2014).

A área do conhecimento que aborda as partes interessadas do projeto trabalha os processos exigidos que identificam todos os indivíduos, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisa as expectativas e seu impacto no projeto. Pode-se dizer que também desenvolve estratégias de gerenciamento apropriadas para que ocorra o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMI, 2013).

Os processos que identificam as partes interessadas são de grande importância para o projeto, sendo o seu registro, classificação e documentos resultantes deste processo que darão ao gerente de projetos as condições para realização de um gerenciamento da comunicação em concordância com as boas práticas propostas pelo PMBOK (NETO, 2013).

A ideia apresentada pelo autor acima citado vem ao encontro do que mencionam Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014), que defendem que um dos parâmetros utilizados para se medir o sucesso do projeto é por meio da satisfação

dos usuários finais e dos clientes durante o ciclo de vida de um projeto, onde esta medição é obtida através do gerenciamento das partes interessadas.

De acordo com PMI (2013), os quatro processos do gerenciamento das partes interessadas, são:

- Identificar as partes interessadas;
- Planejar o gerenciamento das partes interessadas;
- Gerenciar o engajamento das partes interessadas;
- Controlar o engajamento das partes interessadas.

Para Neto (2013), é visível que muitos dos problemas enfrentados pelos gerentes de projetos, poderiam ser evitados a partir de uma identificação prévia do público de interesse e da elaboração de um plano de ação baseado em um registro das partes interessadas.

As partes interessadas em um projeto, tanto internas como externas devem ser gerenciadas, assim como o objetivo do projeto (PMI, 2013). Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014), mencionam que a comunicação com as partes interessadas deve ser apropriada para reduzir as ações que afetarão negativamente o projeto, e que para isso, o gerente de projeto deve utilizar métodos de comunicação apropriados para cada parte interessada.

## 2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO

Com o intuito de atingir o objetivo principal da internacionalização, que é de promover e valorizar o desenvolvimento das relações internacionais da universidade, por meio da internacionalização do ensino superior, pode-se dizer que é um tema complexo, pois tem exigido das instituições a compreensão do processo, a definição de metas e também o planejamento por meio de estratégias consistentes respeitando as particularidades da instituição (MUELLER, 2013).

A internacionalização tem sido aceita pelas organizações como meio de ampliar clientes, mercados, e faturamento, onde de acordo com Manfio e Cunha (2012), nas últimas décadas observou-se a intensificação de diferentes formas de atuação das organizações e uma diversificação de áreas, setores e organizações que atuam em outros países, abrindo um amplo estudo sobre a internacionalização das organizações.

No caso da internacionalização em Instituições de Ensino, Miura (2006), menciona que a mesma ocorre primordialmente por razões acadêmicas como: o desenvolvimento e maturidade intelectual dos estudantes e professores; preocupação com a reputação e reconhecimento internacional; procura pelo desenvolvimento tecnológico; formação de redes de trabalho para pesquisas e produção de conhecimento em projetos conjuntos.

A internacionalização em instituições de ensino ocorre, pois na avaliação do nível institucional existe o foco na qualidade universitária, mas abrange políticas de capacitação, práticas, procura de minimização das diferenças via estratégias educativas, bem como é identificada a tendência ao apoio à avaliação externa das instituições de educação (MOROSINI, 2006).

De acordo com Felix (2008), a internacionalização na área educacional não é um fato novo, trata-se de um processo que ocorre desde a época das universidades europeias medievais, onde houve a tradição da cooperação internacional informal e o intercâmbio entre alunos e professores, porém, nos últimos anos essa internacionalização ocorre movida por objetivos mercantis.

O desenvolvimento de programas de mestrado e doutorado no Brasil, ocorreu conectado com o exterior, o qual teve destaque a partir do século XX, quando passou a ser resultado de uma política governamental de impacto (AMORIM, 2012).

Em seu estudo sobre internacionalização da educação superior Morosini (2006), destaca que baseado na natureza produtora do conhecimento, as universidades sempre tiveram na pesquisa a internacionalização de suas atividades, principalmente no caráter autônomo do professor pesquisador.

De acordo com Amorim (2012), o início da pós-graduação no Brasil, associa o progresso da ciência com referências internacionais, onde por meio da concessão de bolsas de estudo por agências de fomento públicas, pesquisadores e professores foram enviados para fora do Brasil para cursar o mestrado e doutorado, e após o seu retorno possuem condições de disseminarem e recriarem o que aprenderam no exterior, com o intuito de promover e consolidar os programas de pós-graduação.

O grau de internacionalização de uma instituição de ensino superior é determinado pela sua função acadêmica, ou seja, se ela é mais voltada para o ensino ou para a pesquisa. As instituições que apresentam a pesquisa como atividade principal, apresentam maiores possibilidades de internacionalização (FEIJÓ, 2013).

Para a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), uma das características com mais relevância nos cursos de pós-graduação é a internacionalização dos seus Programas, sendo que por isso, incentiva os convênios e acordos entre o Brasil e outros países (FEIJÓ, 2013).

As principais atuações que distinguem a internacionalização das universidades apontadas por Morosini (2006) são: o intercâmbio de professores; intercâmbio de estudantes; pesquisa internacional; cooperações internacionais; associações internacionais, abrangendo consultoria para universidades estrangeiras e outras instituições; departamentos destinados à administração das atividades internacionais; currículos internacionalizados; exportação de MBAs; cursos para executivos de negócios no âmbito internacional; cursos de treinamento em outros países e relações universitárias com outros países.

A busca pela internacionalização do ensino, pesquisas e serviços, pode enfrentar benefícios e obstáculos conforme é mencionado por Miura (2006), o qual cita como os principais benefícios a troca de conhecimento e tecnologia decorrente de projetos e pesquisas realizadas em conjunto, o aprimoramento dos estudantes devido a exposição cultural e o aprimoramento do corpo docente devido a interação com pesquisadores estrangeiros.

Miura (2006), menciona como obstáculos da internacionalização a ausência de estratégias programáticas como a dimensão internacional do currículo, prematuras estratégias organizacionais, como a política de internacionalização, articulação de razões e objetivos da internacionalização, apoio financeiro, sistema de alocação de recursos e ainda o apoio da instituição para a socialização de estudantes estrangeiros.

Para Feijó (2013), por meio dos estudos e pesquisas realizados no exterior, os estudos de Pós-Graduação capacitam os pesquisadores, mestres e doutores de alto nível acadêmico para o ensino e pesquisa nas instituições.

### **2.5.1 Projetos de Internacionalização**

Pode-se considerar como um dos principais desafios de um projeto de internacionalização, o fato de se estar fora de casa, ou seja, o que funciona em casa pode não funcionar em um ambiente estrangeiro, e para este caso, as boas práticas

de gerenciamento de projetos são bem-vindas e podem variar para cada nação e cultura (GRAY; LARSON, 2010).

De acordo com Silva (2011), o potencial de organizações para gerenciar projetos internacionais é decisivo para a obtenção de vantagens competitivas no mercado global. No ato de desenvolver novos produtos e serviços, a inovação e gerenciamento de projetos torna-se cada vez mais importante para empresas multinacionais e até mesmo aquelas que buscam uma posição de destaque diante do mercado.

Existem diversos fatores básicos no ambiente que podem ser distintos entre um país e outro, tais como: política/leis, segurança, geografia, infraestrutura, economia e cultura (GRAY; LARSON 2010).

Da mesma forma que Gray e Larson mencionam os principais fatores que diferem os projetos entre um país e outro, Silva (2011), também menciona estes fatores básicos, os quais podem ser verificados nos tópicos a seguir:

- Geografia: obstáculos naturais prejudicam a locomoção e o acesso a determinados locais. Para isso é necessário a existência de planos de emergência;
- Segurança: há a necessidade de redobrar os cuidados em projetos internacionais desenvolvidos em países considerados inseguros. Neste caso a análise e o planejamento dos riscos, devem receber atenção especial;
- Política e Leis: a forma pela qual o projeto será submetido, deve ser reflexo da legislação vigente no país anfitrião;
- Fatores Econômicos: as influências da economia podem ser tanto positivas como negativas, onde pode se citar as flutuações cambiais, hiperinflação e nível educacional de força de trabalho local. A influências desses fatores devem ser previstas e os impactos controlados por meio do gerenciamento dos riscos e dos custos;
- Infraestrutura: a infraestrutura de um país impacta principalmente as aquisições de um projeto, e deve ser determinante na decisão da implementação do projeto;
- Cultura: fator que gera grandes riscos para o desenvolvimento de negócios, pois envolve os valores e costumes, e que se administrados de forma imprópria, pode causar conflitos.

Sem a utilização de um bom gerenciamento de projetos, nos projetos de internacionalização, as diferenças de culturas e nação podem transformar o projeto em um pesadelo, e é por isso que Gray e Larson (2010) afirmam que por meio de uma noção clara das diferenças entre o ambiente dos países envolvidos no projeto, obstáculos e perigos do projeto global podem ser evitados ou até mesmo reduzidos.

### 3 METODOLOGIA

A seguir destacam-se as principais características do presente trabalho relacionadas à metodologia da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O presente trabalho classifica-se quanto a sua natureza, como pesquisa aplicada, pois conforme mencionado por Silva e Menezes (2005), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, sendo que esta classificação envolve as verdades e interesses locais.

Quanto a forma de abordagem do problema, a pesquisa qualitativa é a que mais se enquadra nesse estudo pelo fato da grande quantidade de informações e complexidade nas análises necessárias, necessitando de descrições dos processos e etapas do gerenciamento de projeto, o que vem ao encontro da ideia apresentada por Souza et al. (2013), que menciona que a pesquisa qualitativa utiliza a subjetividade que não pode ser traduzida em números, sendo que este tipo de pesquisa é mais descritivo.

Na pesquisa qualitativa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo, e não requer o emprego de métodos e técnicas estatísticas na interpretação dos seus dados (SILVA; MENEZES, 2005).

A pesquisa exploratória é a classificação quanto aos objetivos da pesquisa, isso pois, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema da pesquisa, e pode no seu desenvolvimento envolver pesquisas bibliográficas, entrevistas, e até análises de exemplos que possam estimular a compreensão do tema abordado (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como Pesquisa-ação, onde, de acordo com Novaes e Gil (2009), a Pesquisa-ação procura diagnosticar um problema específico em uma situação específica, com o intuito de alcançar algum resultado prático, e quanto a pesquisa participante, é utilizada por quem se propõe a trabalhar junto as causas necessárias.

Considerada um tipo de pesquisa social, a pesquisa-ação é concebida e realizada em estreita associação com uma resolução de um problema coletivo no

qual o pesquisador e os participantes estão envolvidos de modo participativo (MIGUEL et al., 2010).

A principal vocação da Pesquisa-ação é principalmente investigativa, dentro de um processo de interação entre pesquisadores e população interessada, para gerar possíveis soluções aos problemas detectados (THIOLLENT; SILVA, 2007).

A Pesquisa-ação participante se justifica, pois, o autor do trabalho participou do projeto de internacionalização ocorrido em 2014 entre a URI e UTAD, onde por meio desta participação e vivência pôde identificar os possíveis problemas de um projeto de internacionalização. Destaca-se ainda, que durante as atividades do projeto, o pesquisador em colaboração com os demais participantes do projeto identificaram e formularam métodos e melhorias a serem aplicados. Desta forma é elaborada uma pesquisa com perguntas abertas e direcionadas para as dez áreas do conhecimento a ser aplicada com todos os participantes do projeto, com o objetivo de identificar os principais pontos a serem melhorados em futuros projetos da área.

Com o resultado da pesquisa em mãos, obteve-se recursos para identificar quais dos 47 processos destacados pelo PMBOK devem estar presentes no Guia proposto. Sabe-se que no Guia, obrigatoriamente todas as áreas do conhecimento devem ser abordadas, ou seja, pelo menos um processo de cada área deve ser considerado. Entretanto, por meio da pesquisa serão identificados quais os principais pontos citados pelos interlocutores da pesquisa e assim definir quais os processos que deverão ser apresentados no Guia de Gerenciamento de Projetos proposto.

Novaes e Gil (2009), complementam que a Pesquisa Participante pode ser considerada como um modelo de pesquisa que se difere dos tradicionais, pois a população não é considerada passiva e seu planejamento e condução não ficam a cargo de pesquisadores profissionais, situados de fora dos estudos, e sim dos envolvidos no trabalho. A seleção dos problemas e solução não surge da simples decisão dos pesquisadores, mas da própria população envolvida, que os discute.

Vale destacar, que o Guia não foi elaborado a partir do projeto de internacionalização ocorrido em 2014, mas sim, a partir da percepção dos envolvidos que participaram deste projeto, que responderam à pesquisa aplicada.

Com o propósito de auxiliar na obtenção do objetivo do projeto, é possível identificar no Quadro 5, os objetivos específicos desse trabalho, bem como as ações necessárias para a obtenção de cada um desses.

Quadro 5 - Objetivos específicos e ações.

Objetivos Específicos	Ações
I - Acompanhar a implementação do projeto de internacionalização do PPGGEO, a fim de identificar os gargalos em seu processo de gerenciamento para destiná-lo a internacionalização de um mestrado profissional;	I – Analisar o projeto de internacionalização de Mestrado que visa o desenvolvimento da região missioneira, por meio do turismo gastronômico; II - Juntamente com os outros(as) participantes do projeto coletar as opiniões distintas de forma a identificar os gargalos do mesmo, por meio de uma pesquisa com questões abertas;
II - Identificar os processos e/ou áreas do conhecimento mais adequados do Guia de Gerenciamento de Projetos do PMBOK para ajustar com o que falta no projeto de internacionalização do PPGGEO;	III – Estudos bibliográficos, principalmente o estudo da metodologia da PMBOK;
III - Estruturar uma proposta de gerenciamento de projetos para um programa de internacionalização de uma pós-graduação de mestrado.	IV – Elaboração do Guia de gestão de projeto de internacionalização para o PPGGEO.

Fonte: A Autora, 2015.

Através de cada uma das ações relacionadas no Quadro 5, será possível atingir os objetivos específicos e conseqüentemente o objetivo principal.

### 3.1.1 Coleta de Dados

Muitas informações pertinentes, à internacionalização de projetos, foram coletadas no projeto de internacionalização de mestrado, que visou o desenvolvimento da Região Missioneira, com o intuito de identificar os principais gargalos de um projeto de internacionalização de mestrado, além da coleta em documentos da CAPES, do PPGGEO (regulamento), do projeto de internacionalização aprovado pela FAPERGS.

Os dados ainda foram obtidos através da revisão bibliográfica em artigos científicos, teses de doutorado, dissertações de mestrado, livros e revistas nacionais e internacionais. Para a identificação dos gargalos do projeto de internacionalização, foi aplicada uma pesquisa aos demais integrantes que participaram do projeto de internacionalização em estudo.

Cabe salientar, que antes da aplicação das pesquisas, a mesma foi submetida e aprovada pelo comitê de ética da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – *Campus Santo Ângelo*.

### 3.1.2 Limitações do Estudo

Assim como em todo o trabalho de pesquisa, este também apresentou algumas limitações. Primeiramente, destaca-se, que não foram encontrados outros estudos relacionando o gerenciamento de projetos com a internacionalização de mestrados.

Outro fator que pode ser considerado como uma limitação neste estudo, foi o fato de que inicialmente o cronograma do projeto estimava que a aplicação dos questionários fosse realizada durante o mês de junho de 2015, porém, devido à distância (cada um dos interlocutores mora em cidades distantes entre si), a maioria dos questionários foi enviada por e-mail, e o retorno dos questionários respondidos demorou mais do que o pretendido.

### 3.2 A Pesquisa

Conforme mencionado no tópico 3.1.1 Coleta de Dados, para a identificação dos gargalos de projetos de internacionalização, foram aplicados questionários (Apêndice A) para os demais integrantes que participaram do projeto de internacionalização, ocorrido no ano de 2014, entre as universidades URI e UTAD.

Pode-se verificar nos tópicos a seguir algumas das características da pesquisa aplicada:

- Foram obtidas opiniões de sete pessoas, as quais tiveram envolvimento direto com o projeto;
- As pesquisas foram realizadas entre os meses de junho e agosto de 2015;
- As pesquisas ocorreram por meio eletrônico, com perguntas abertas referentes a cada uma das dez áreas do conhecimento propostas pelo PMBOK, e ainda, teve uma pergunta que solicitou para que mencionassem sugestões, para o aprimoramento do projeto (principais fatores decisivos para o sucesso de projetos nessa área), totalizando onze perguntas;
- A partir das respostas, foram definidos quais são as áreas do conhecimento que requerem maior ou menor atenção, definindo assim os processos que o Guia de Gerenciamento de Projetos (produto deste trabalho) deve conter.

A partir do próximo Capítulo as análises das respostas obtidas por meio da pesquisa aplicada, podem ser verificadas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Sendo este Capítulo destinado aos resultados, apresenta-se, a análise dos resultados da pesquisa.

### **4.1 RESULTADOS DA PESQUISA**

Por meio das respostas, identificaram-se percepções que permitem sinalizar ações (processos de gerenciamento de projetos), que poderão ser utilizadas nos próximos projetos desta natureza.

A partir do próximo tópico, tem-se a análise dos resultados de cada uma das onze questões aplicadas na pesquisa.

#### **4.1.1 Pergunta relacionada ao Gerenciamento da Integração**

As respostas obtidas sinalizam que a percepção dos interlocutores acerca da área do conhecimento da integração em um projeto é de grande importância, pois esta área está diretamente relacionada com outras áreas do conhecimento.

Conforme destacado no tópico 2.4.1 do referencial teórico, o PMI (2013), afirma que a integração de um projeto inclui características de unificação, articulação, consolidação e ações integradas que são essenciais, tanto para o término do projeto, quanto para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos.

Em concordância com o que afirma o PMI, para o projeto em estudo houveram ações nessa área do conhecimento que tiveram impactos positivos, pois em todos os questionários foram apontados pontos fortes relacionados com a integração do projeto, como ilustra um dos interlocutores que afirmou: “Interligação e cooperação na elaboração do projeto, objetivos e tarefas a desempenhar em todas as ações previstas bem definidas.....”; outro interlocutor também mencionou “...plano de atividades foi planejado e a gestão do programa envolveu-se ativamente na sua concretização; Áreas críticas são definidas e os esforços e recursos são devidamente avaliados e concentrados...”.

Conforme ambos os relatos apresentados, o gerenciamento da integração ocorreu de tal forma, que houve a integração dos participantes e do gerente do

projeto, e também ficou evidenciado o planejamento efetivo que apresentou resultados para as atividades necessárias.

Por meio desses relatos, identifica-se que o fato do gerente do projeto ter se envolvido arduamente, juntamente com a cooperação de todos os demais envolvidos, foi possível obter um bom gerenciamento da integração.

Em contrapartida, alguns pontos fracos foram destacados nos questionários: “O projeto requereria uma equipe de gerenciamento com no mínimo duas monitoras; o plano de ações e de preparação da equipe foi parcialmente realizado bem como foram incipientes (só no início) as discussões relativas aos objetivos X ações X realizações com a equipe deixando-os por vezes imersos em dúvidas e inseguros....”.

No que se refere aos pontos negativos no gerenciamento da integração, vale destacar que durante a realização do projeto, por não haver uma equipe dedicada integralmente as atividades, os envolvidos conciliavam as suas atividades profissionais com as atividades necessárias para a realização do projeto, e que com o passar dos meses e o acúmulo das demais atividades, o projeto não recebeu os esforços necessários para o sucesso de todas as suas atividades e entregas, o que justifica, o relato acima mencionado por um dos interlocutores.

Devido a importância do gerenciamento da integração em um projeto de internacionalização, conforme exposto nos parágrafos anteriores, todos os seis processos do gerenciamento da integração mencionados pelo PMI (2013) estarão no Guia de Gerenciamento de Projetos, proposto por meio deste trabalho. Abaixo os seis processos:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto: o processo Desenvolver o termo de abertura do projeto é o documento que introduz o projeto, o qual resume as ações e objetivos do mesmo. O termo de abertura é uma espécie de introdução do projeto, pois através dele, identifica-se os objetivos do projeto e os pontos chave, necessários para o sucesso do resultado final do projeto;
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto: consiste na documentação de todos os planos que constituem as demais dez áreas do conhecimento. Pode-se considerar que esses planos e os registros

podem ser identificados dentro de cada uma das suas próprias áreas do conhecimento;

- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto: o processo Orientar e gerenciar a execução do projeto, consiste na realização e controle, ou seja, fazer o acompanhamento da execução dos planos propostos, os quais podem ser verificados em todos os processos que tratam do controle das atividades, de modo a orientar e gerenciar a execução do projeto. Esse processo também é responsável pela análise dos impactos de todas as mudanças necessárias no projeto;
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto: consiste no acompanhamento das atividades do projeto e a realização dos ajustes necessários, de forma que os objetivos possam ser atendidos. O monitoramento e o controle das atividades do projeto são de grande importância, pois dessa forma os imprevistos que podem ocorrer durante a realização das atividades, são identificados a tempo de intervenção, antes que estes impactem no resultado do projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças: o processo Realizar o controle integrado de mudanças, é responsável por determinar o procedimento a ser adotado durante todo o ciclo de vida do projeto, quando houver solicitações de mudanças, tanto nas atividades, quanto no escopo do projeto. O controle integrado de mudanças é fundamental, pois a sua utilização garante que qualquer alteração ocorrida durante o projeto estará sendo considerada e alterada nos demais processos ou documentações;
- Encerrar o projeto ou fase: trata-se do processo de finalização, em outras palavras, o fechamento formal das atividades, onde deve ser documentado a conclusão de uma fase ou do próprio projeto. Em muitos casos, o processo em questão pode ser empregado quando for identificado que os objetivos não serão atingidos, ou seja, o processo possui também a finalidade, de registrar os motivos que levaram ao não atingimento dos objetivos e também descrever as lições aprendidas, que devem ser consideradas em trabalhos futuros do mesmo segmento.

Com base no retorno que se teve com as pesquisas aplicadas, pode-se mencionar que o gerenciamento da integração em um projeto possui grande importância, pois é através dele que todas as demais áreas do conhecimento se interligam e interagem entre si.

#### **4.1.2 Pergunta relacionada ao Gerenciamento de Escopo**

Assim como foi mencionado no Capítulo 2 da Revisão da Literatura, o Gerenciamento do Escopo tem a função de determinar o que está ou não englobado no projeto, com o intuito de se obter os resultados com a menor quantidade de esforços necessários, mas garantindo a qualidade necessária.

Pode-se destacar que os interlocutores da pesquisa, consideram o Gerenciamento de Escopo de grande relevância, como pode-se verificar em uma das respostas relacionadas aos pontos positivos da pesquisa: “Embora não tenha sido denominado Declaração do Escopo, os itens por ela sugeridos foram atendidos, pois no plano do projeto ficou claro: objetivos, descrição do produto/serviço, alguns requisitos, entregas...”, esse relato vem ao encontro da afirmativa do PMI (2013), o qual menciona, que o Gerenciamento de Escopo possui relação com a definição e controle do que está ou não incluso no projeto.

No que se refere aos pontos negativos, foi destacado entre os respondentes que não ficou claro quais seriam os limites do projeto, conforme resposta a seguir: “...inexistência da definição dos limites, critérios de aceitação de produtos, restrições, riscos iniciais e planos de contingências. ” Diante a esse ponto levantado por meio da pesquisa, entende-se que o gerenciamento de escopo, apesar de estar presente no projeto, foi insuficiente, pois os critérios de aceitação de um projeto são fundamentais para o seu sucesso, e é de suma importância que estejam claros para todos os envolvidos do projeto.

Por meio do exposto neste tópico, entende-se que cinco dos seis processos propostos pelo PMI (2013), devem estar presentes no Guia de Gerenciamento de Projetos, sendo eles:

- Planejar o gerenciamento do escopo: consiste na definição preliminar de como tal escopo será validado e controlado;

- Coletar os requisitos: o processo, Coletar os requisitos, tem por objetivo identificar as características necessárias que o projeto deve possuir para que atenda às necessidades das partes interessadas;
- Definir o escopo: o escopo do projeto relata as saídas do projeto, juntamente com os critérios de aceitação e as restrições dessas saídas. O detalhamento do escopo é fundamental, pois este é peça chave para o sucesso do projeto;
- Criar a EAP: a estrutura analítica do projeto (EAP), é a decomposição das atividades necessárias para o projeto a partir das fases que o compõe. Com a utilização da EAP, é possível escalonar as atividades, podendo assim identificar, as atividades macros e os trabalhos necessários para que as mesmas possam ser atingidas;
- Validar o escopo: a validação do escopo consiste na formalização das entregas das atividades do projeto, em alguns casos pode ocorrer juntamente com o cliente ou patrocinador do projeto com o intuito de garantir que as entregas sejam aceitas formalmente. Conforme objetivos de pesquisa, o processo Validar o escopo não será aplicado no Guia de Gerenciamento de Projetos proposto, uma vez que os projetos de internacionalização normalmente atendem um edital, publicado por instituição de fomento, o qual já consta a prévia dos itens de escopo, e uma vez já aprovado, seu escopo também está validado;
- Controlar o Escopo: trata-se do processo de monitoramento do andamento do escopo do projeto e gerenciamento das mudanças que nele ocorrerem. O principal resultado do controle do escopo é assegurar que todas as mudanças que ocorrerem no decorrer do projeto estejam integradas com as demais áreas do projeto.

Pode-se destacar que no projeto ocorrido em 2014, o escopo estava bem definido para os participantes, porém, o controle das entregas (determinadas no escopo do projeto) não foi realizado de forma apropriada e eficiente, tais como entregas de material científico pré-determinadas.

### 4.1.3 Pergunta relacionada ao Gerenciamento de Tempo

Pode-se afirmar que o conjunto de processos que compõem o gerenciamento do tempo, tem como principal objetivo fazer com que as entregas das atividades e fases do projeto possuam o término pontual, conforme planejamento inicial, ou então de certa forma que não interfiram na execução das demais atividades.

Para o projeto em questão, no que se refere ao Gerenciamento do tempo, pode-se mencionar que o cronograma inicial, teve que ser alterado, devido ao atraso na liberação dos recursos, realizado por uma das principais partes interessadas do projeto, no caso a FAPERGS. Com a alteração do cronograma, uma das viagens teve que ser postergada, e as demais tiveram que ser reorganizadas.

Na pesquisa aplicada entre os participantes do projeto, pode-se observar em um relato que o atraso na liberação dos recursos foi um fator relevante no Gerenciamento do Tempo: “O cronograma definido no início do projeto teve que ser alterado (alterado o intercâmbio de um dos professores), mas pelo ótimo acompanhamento do cronograma, não interferiu no restante das atividades do projeto.”. Diante do exposto acima, considera-se que houve no projeto em estudo o Gerenciamento do tempo, por meio do processo controlar o cronograma, mesmo que realizado sem seguir a estrutura proposta pelo PMI.

Mesmo com alguns controles do cronograma, realizados pelo gerente do projeto, identificou-se gargalos no gerenciamento do tempo, como por exemplo a falta da definição de entregas periódicas, o que causou o acúmulo de atividades ao final do projeto. Este fato foi mencionado por um dos interlocutores: “Deveria ter sido acordado algumas entregas (material científico), após algumas etapas do projeto, para que ao final do mesmo não houvesse uma carga excessiva de atividades”.

Por meio do referencial teórico apresentado no Capítulo 2, e o que foi identificado com a pesquisa aplicada, entende-se que seis dos sete processos propostos pelo PMI (2013), devem estar presentes no Guia de Gerenciamento de Projetos, sendo eles:

- Planejar o gerenciamento do cronograma: consiste na determinação de como será o controle, elaboração e validação do cronograma. Conforme objetivos de pesquisa, o processo Planejar o gerenciamento do cronograma não se aplica neste caso, pois por se tratar normalmente de projetos com uma pequena equipe de trabalho, o planejamento do

cronograma ocorre agregado com os outros processos do gerenciamento do tempo;

- Definir as atividades: o processo, Definir as atividades, define as atividades necessárias para que os objetivos do projeto possam ser atingidos. Após a definição das mesmas e a descrição do que deverá ser executado em cada atividade, é possível estimar o total de esforços necessários para a realização do projeto e o período de duração;
- Sequenciar as atividades: o processo, Sequenciar as atividades, determina a sequência das atividades, e até mesmo se há interdependência entre elas. A relação entre as atividades pode ser obtida, através de processos lógicos, e quando há dependências entre as atividades, esta dependência deve ser apresentada no diagrama;
- Estimar os recursos das atividades: o processo Estimar os recursos das atividades, estima a quantidade dos recursos (pessoas e equipamentos) necessários para a elaboração de cada uma das atividades;
- Estimar a duração das atividades: todas as atividades possuem um tempo de duração, e é no processo Estimar as durações das atividades, que o período necessário para cada uma das atividades é estimado. A estimativa da duração das atividades torna-se mais precisa, à medida em que o trabalho é executado, pois a precisão da estimativa está relacionada com a disponibilidade dos recursos, os quais se fazem necessários para a execução das atividades;
- Desenvolver o cronograma: o processo, Desenvolver o cronograma, consiste em avaliar e listar a sequência de atividades do projeto, atribuindo uma data de início e uma data de término para cada uma delas. O cronograma pode ser utilizado como referência para o acompanhamento e monitoramento das atividades do projeto, pois através dele identifica-se as datas pré-determinadas e se essas estão ocorrendo de acordo com o planejado;
- Controlar o cronograma: processo do monitoramento do andamento das atividades do projeto, para a atualização do progresso e gerenciamento das mudanças.

O Gerenciamento de tempo de um projeto é considerada uma das dez áreas do conhecimento mais importantes, por isso, o planejamento e controle das suas atividades exigem atenção.

#### **4.1.4 Pergunta relacionada ao Gerenciamento dos Custos**

Pode-se dizer que para todos os projetos, principalmente os relacionados com a internacionalização, os recursos financeiros são muito importantes, pois muitas das atividades requerem o envolvimento de valor monetário para a aquisição de itens, o pagamento de atividades realizadas por pessoas de fora do projeto, viagens e deslocamentos necessários.

De acordo com o PMI (2013), já mencionado no Capítulo 2 do Referencial Teórico, o gerenciamento de custos inclui processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle de custos, de modo que o projeto possa ser finalizado dentro do orçamento aprovado. Comparando essa afirmação com o gerenciamento de custos realizado no projeto em estudo, pode-se afirmar que nesse projeto, o gerenciamento de custos foi aplicado.

Mesmo que os processos do PMBOK não tenham sido mencionados, e as atividades classificadas como os processos (conforme mencionado pelo PMI) o Gerenciamento de custos ocorreu por meio de ações e controles do gerente do projeto, devido a elaboração de estimativas, orçamentos e controle dos custos.

Com a utilização da pesquisa aplicada, identificou-se como ponto forte do projeto, o fato que ocorreu efetivamente o planejamento, bem como o controle dos custos, como mencionado em uma das respostas da pesquisa: “Foi realizado orçamento preliminar do projeto aprovado, que foi detalhado no planejamento dentro dos custos. O monitoramento dos custos foi realizado com orçamentos, pagamentos e extratos bancários...”.

Por outro lado, para outros interlocutores da pesquisa, essa gestão deixou a desejar, pois deveria ter havido um registro do controle dos custos em um local comum aos demais integrantes do projeto, o que foi mencionado como um ponto negativo, conforme segue: “Necessidade de se manter um registro das movimentações e controle dos custos do projeto, para o caso da substituição do gerente, sem planejamento prévio”.

Através dos estudos realizados na bibliografia, e os resultados da pesquisa, identificou-se a necessidade da aplicação de três dos quatro processos sugeridos pelo PMI (2013), conforme segue abaixo:

- Planejar o gerenciamento de custos: trata-se do processo em que se determina de que forma será realizado o gerenciamento de custos. Na maioria dos casos, os projetos de internacionalização ocorrem em períodos curtos (em até dois anos), sendo este o motivo pelo qual este processo não será englobado no Guia de Gerenciamento de Projetos de internacionalização;
- Estimar os custos: esse processo consiste na estimativa da quantidade dos recursos monetários necessários para a execução de todas as atividades do projeto, onde, antes mesmo de se obter os orçamentos, se obtém uma prévia do total de custos que o projeto terá para a realização das atividades;
- Determinar o orçamento: o processo, Determinar o orçamento, agrega os custos estimados de cada uma das atividades, estabelecendo assim o orçamento total do projeto. Através da análise do orçamento total do projeto, identifica-se uma estimativa do total de recursos financeiros necessários até a conclusão do projeto;
- Controlar os custos: o processo, Controlar os custos, realiza-se por meio do acompanhamento e monitoramento das atividades no decorrer do projeto, com a finalidade de atualizar e controlar o orçamento do mesmo. O controle dos custos é de grande importância na realização dos projetos, uma vez que, por meio da sua utilização, evita-se surpresas com o custo total do projeto após o seu encerramento.

Por meio da utilização dos processos do gerenciamento de custos, identificados neste tópico, o gerente do projeto, ou a pessoa designada para essa função, possui o controle das necessidades e mudanças financeiras.

#### 4.1.5 Pergunta relacionada ao Gerenciamento da Qualidade

A área do gerenciamento da qualidade segue principalmente as políticas da organização/instituição que estão executando o projeto, de modo que o produto atenda às especificações as quais foi designado.

Conforme já mencionado no tópico 2 do Referencial Teórico, Valeriano (2005), menciona que a qualidade de um produto deve ser alcançada por imposições legais, as quais são exigências de tamanha importância que em alguns casos podem determinar o êxito ou a ruína do projeto.

Para o caso dos projetos de internacionalização da pós Graduação, que na sua grande maioria, são projetos financiados por instituições e/ou órgãos governamentais, tem-se que cumprir exigências e entregas a serem realizadas. Onde, podem-se mencionar como exemplos: relatórios, publicações, e material científico. Para o projeto em estudo, o qual teve o patrocínio da FAPERGS, um dos pré-requisitos foi a entrega de material científico, no fechamento do projeto.

Como resultado da pesquisa, identificou-se que a percepção geral, a gestão da qualidade ocorreu de forma apropriada no projeto, a única questão levantada como ponto negativo foi a inexistência de um plano prévio que fosse de conhecimento dos participantes de controle e gestão da qualidade total.

A área que trata do gerenciamento da qualidade está dividida em três processos pelo PMI (2013) onde, que por meio dos estudos realizados na bibliografia, e os resultados da pesquisa, identificou-se a necessidade da aplicação de dois dos três processos sugeridos pelo PMI, conforme segue abaixo:

- Planejar o gerenciamento da qualidade: trata-se do processo que planeja a qualidade, e determina as especificações necessárias para que o produto ou serviço do projeto esteja em conformidade com os requisitos necessários, estabelecidos pelas partes interessadas do projeto. Para que não seja necessário o gasto de esforços e recursos desnecessários para o retrabalho das atividades, onde, cada uma delas deve cumprir os requisitos mínimos de qualidade pré-estabelecidos;
- Realizar a garantia da qualidade: o processo, Realizar a garantia da qualidade audita as atividades, com o propósito de garantir que as mesmas estejam cumprindo os requisitos de qualidade pré-estabelecidas. Conforme objetivos de pesquisa, o processo realizar a

garantia da qualidade não será aplicado no Guia de Gerenciamento de Projetos, pois as ações que auditam a qualidade das atividades serão agregadas com o processo de realizar o controle da qualidade;

- Controlar a qualidade: o processo, Controlar a qualidade, é o processo que controla as atividades, acompanhando-as, e realizando alterações quando necessário, com o intuito que atinjam a qualidade necessária. Assim como o cliente final do projeto possui importância, as atividades podem também ser consideradas como clientes das atividades realizadas anteriormente, e conseqüentemente cada uma deve cumprir com a qualidade predeterminada, de modo a atender as expectativas de seus clientes, internos ou externos.

Por meio da utilização dos processos da área do conhecimento da Gestão da qualidade, é possível que tanto os clientes internos, quanto os externos das atividades e produtos do projeto, recebam os mesmos, com pelo menos os requisitos mínimos de qualidade necessária.

#### **4.1.6 Pergunta relacionada ao Gerenciamento de Recursos Humanos**

As pessoas são a parte mais importante das operações, pois são elas que determinam todas as ações e resultados necessários para a obtenção dos objetivos. Considerando que para este estudo, onde estamos abordando projetos de internacionalização, e que para a realização desses projetos haverá o envolvimento de pessoas de países, culturas, hábitos e até mesmo idiomas diferentes, pode-se dizer que há a necessidade de um gerenciamento de Recursos Humanos apropriado.

O projeto em estudo possuiu uma equipe relativamente pequena, sendo 1 coordenadora, 2 mestrandas bolsistas, 4 doutores bolsistas e 4 colaboradores, além de muitos voluntários que contribuíram arduamente com as atividades do projeto. O pequeno número de participantes envolvidos no projeto, foi citado como um dos pontos positivos na pesquisa aplicada: “Equipe pequena, fácil de gerenciar”. A questão da diversidade da equipe do projeto (discentes de temáticas diferentes, e docentes com formações acadêmicas e cidades distintas) também foi citada como ponto positivo na questão do Gerenciamento de Recursos Humanos, como segue:

“...foi constituída tendo como ponto de referência a diversidade de competências científicas...”.

Para muitas situações do cotidiano, alguns fatores considerados como pontos fortes, por outro ponto de vista, podem ser considerados como pontos fracos. Foi o que ocorreu com o projeto em estudo, onde o fato dos participantes terem competências distintas, morarem em cidades e até mesmo regiões diferentes, foi considerado como um ponto forte na questão da diversidade de ideias e visões, porém na questão de participação do planejamento do projeto, foi considerado como um ponto fraco conforme segue: “...Diversidade de atuações dos participantes, dificultando assim, encontros presenciais.”

Referente ao relato apresentado acima, é válida a argumentação, onde o interlocutor menciona que a diversidade de atuações dificultou os encontros presenciais. Diante disso, vale salientar que não apenas a diversidade pode ser considerada como impactante, devemos também considerar a questão da distância geográfica dos participantes (intermunicipais e internacionais), as limitações tecnológicas comunicacionais, tais como internet lenta ou sem conexão, *software* ineficiente (*webcam*), além das diferenças de fusos horários, dentre outros fatores que podem vir a interferir os encontros presenciais da equipe do projeto.

O envolvimento dos integrantes do projeto, mencionado como um fator crítico no Gerenciamento de Recursos Humanos, conforme destacado na revisão de literatura deste estudo, onde o PMI (2013), afirma que apesar de os papéis e responsabilidades serem específicas e definidas, para os membros da equipe do projeto, o envolvimento no planejamento e na tomada de decisão do projeto pode ser benéfico, pois desde o início agrega conhecimentos e fortalece o compromisso com o projeto.

Outro ponto negativo no projeto em estudo identificado por meio da pesquisa, foi o fato de haver apenas uma coordenadora responsável por toda a gestão e controle de todas as dez áreas do conhecimento, conforme segue: “Não foi mobilizado uma equipe de competência para auxiliar no gerenciamento do projeto para distribuir funções e desafogar a coordenadora...”. Identificou-se que apesar de ter ocorrido o apoio de colaboradores de ambas as instituições, houve a concentração de atividades e responsabilidades em uma única pessoa.

Diante do estudo bibliográfico realizado e os resultados da pesquisa, destaca-se que para o Guia de Gerenciamento de Projetos proposto, deve-se empregar três processos dos quatro citados pelo PMI (2013), os conforme segue abaixo:

- Planejar o gerenciamento dos Recursos Humanos: o processo, Planejar o gerenciamento dos Recursos Humanos, apresenta a divisão da equipe do projeto, definindo assim as responsabilidades dos integrantes em cada uma das atividades do projeto. Independentemente do tamanho do projeto e da proporção do seu resultado, as pessoas são fundamentais para o seu sucesso, por isso que o plano de recursos humanos é importante, pois através da sua utilização, mesmo após a conclusão das atividades é possível identificar os responsáveis por cada uma delas;
- Mobilizar a equipe do Projeto: o processo, Mobilizar a equipe do projeto, consiste na confirmação da disponibilidade da equipe, e na obtenção dos esforços necessários para a conclusão das atividades do projeto. Na grande maioria dos casos, é importante que as pessoas envolvidas no projeto se identifiquem com os objetivos, pois dessa forma há uma maior motivação e empenho para o sucesso do resultado final do projeto;
- Desenvolver a equipe do projeto: em muitos projetos, a equipe de trabalho não está qualificada para desempenhar as atividades que lhe são atribuídas, nesse caso, há a necessidade da aplicação desse processo, que consiste em preparar a equipe para as atividades necessárias. Conforme identificado pela pesquisa e objetivos de pesquisa, o processo, Desenvolver a equipe de projeto, não se aplica, pois o mesmo pode ser agregado com o processo de Gerenciar a equipe do projeto;
- Gerenciar a equipe de projeto: o processo, Gerenciar a equipe de projeto, trata-se do processo onde são realizadas as avaliações referente à equipe, que podem ser consideradas como *feedbacks*, resolução de conflitos e avaliação de desempenhos. Essa atividade pode ser executada pelo líder da equipe (gerente de projetos) ou até mesmo por uma pessoa designada.

A partir do próximo tópico a área do conhecimento do Gerenciamento da Comunicação será abordada, bem como os processos a serem empregados no Guia de Gerenciamento de Projetos.

#### 4.1.7 Pergunta relacionada ao Gerenciamento da Comunicação

No gerenciamento de projetos, a comunicação eficaz é fundamental para que o sucesso seja obtido, pois é por meio da comunicação, que todas as informações fluem entre as partes interessadas, de modo a garantir que as intenções e solicitações fiquem claras para todos os envolvidos.

Pelo fato da equipe do projeto em estudo possuir poucas pessoas, não houve a necessidade de grandes esforços para que a comunicação fluísse entre os envolvidos. Pode-se destacar também, que o emprego da tecnologia auxiliou para que a comunicação ocorresse entre as partes, pois em projetos internacionais, com os envolvidos em países diferentes (pelo menos em alguma parte do tempo), por meio da utilização de redes sociais e chamadas de vídeo, a comunicação ocorre sem a necessidade de grande recurso financeiro.

Com a utilização de chamadas de vídeo, é possível fazer reuniões com pessoas localizadas geograficamente em locais diferentes, onde todos os integrantes da equipe, podem discutir e debater assuntos *on time* (ao mesmo tempo). Por meio dessa facilidade, há a agilidade na tomada de decisões, na obtenção de informações, manter registros das decisões, por meio de atas enviadas por e-mail a todos os envolvidos do projeto.

Os interlocutores da pesquisa mencionaram a utilização dos meios eletrônicos como um dos pontos fortes do Gerenciamento da Comunicação, conforme segue: “A utilização de meios eletrônicos, e redes sociais contribuíram na comunicação do projeto”. Outro interlocutor também destacou que houve a flexibilização de horários, o que também foi possível por meio da utilização dos meios eletrônicos: “Flexibilização dos horários, uso dos meios possíveis de comunicação e dedicação dos integrantes”.

Que a tecnologia é uma grande aliada e propícia muitas facilidades, ninguém discorda, porém, a comodidade pode acabar acarretando no descuido e falta de atenção em alguns pontos. Essa constatação foi obtida por meio dos relatos da pesquisa, conforme segue: “Deveria ter havido um maior número de reuniões presenciais entre a equipe, para a transmissão de algumas informações e realizações de acordos entre os integrantes”. Como as reuniões *on-line* e as trocas de e-mails eram muito práticas, as reuniões e encontros presenciais acabaram

ocorrendo com pouca frequência, e isso foi uma falha que ocorreu no projeto em estudo.

O PMI (2013), menciona três processos para o Gerenciamento da Comunicação, onde desses três processos, o Guia proposto abordará dois, conforme segue:

- Planejar o gerenciamento das comunicações: consiste na determinação de como a comunicação entre as partes interessadas será realizada. O planejamento das informações possui papel de grande importância no gerenciamento de projetos, pois dessa forma o método com que as informações são repassadas entre as partes interessadas é definido, padronizando assim o fluxo das informações;
- Gerenciar as comunicações: é o processo que cria, coleta, distribui, recupera e armazena, as informações do projeto de acordo com o que foi estipulado no plano de gerenciamento das comunicações. Pode-se destacar que o principal benefício com a utilização desse processo é a possibilidade de se ter um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas;
- Controlar as comunicações: esse processo monitora e controla as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com o intuito de assegurar que as necessidades de informações das partes interessadas do projeto sejam atendidas. Conforme objetivos de pesquisa, o processo Gerenciar as comunicações não se aplica, para o produto desse estudo, pois as atividades desse processo serão englobadas no processo Gerenciar as comunicações, o qual foi detalhado anteriormente.

As informações são essenciais em todas as atividades, e é fundamental que a mesma ocorra de forma correta, para que não interfiram nos resultados finais do projeto.

#### **4.1.8 Pergunta relacionada ao Gerenciamento dos Riscos**

É possível afirmar que os riscos estão presentes em nosso dia a dia, independente de apresentarem impactos grandes ou pequenos, positivos ou

negativos. Em projetos não é diferente, os riscos ocorrem e precisamos estar preparados e desenvolver trabalhos para aumentar a probabilidade de impactos positivos e reduzir a probabilidade dos eventos negativos.

Conforme mencionado no tópico 2.5.1 o qual aborda os projetos de Internacionalização, Gray e Larson (2010) afirmam que existem diversos fatores básicos no ambiente que podem ser distintos entre um país e outro, tais como as políticas, leis, segurança, geografia, infraestrutura, economia e cultura. Pode-se afirmar que quanto mais diferentes esses fatores forem, (além de outros mais), maior o número de riscos que o projeto pode enfrentar.

Como afirmado anteriormente, os riscos podem proporcionar impactos positivos para o projeto, e essa mesma percepção foi obtida com a pesquisa, onde na pergunta relacionada aos pontos positivos um dos interlocutores mencionou: “Os riscos existentes ou que surgiram no decorrer do projeto auxiliaram a equipe a flexibilizar as tarefas de forma que foi possível executá-las”. Por meio desse relato é possível destacar que devido a alguns riscos que ocorreram no projeto houve uma flexibilização das atividades, o que foi identificado como um ponto positivo.

Certos riscos trazem impactos positivos para os projetos, pois, por meio deles ocorre um maior engajamento da equipe. Porém não se pode contar com a sorte e acreditar que todos os processos de um projeto irão ocorrer conforme planejado, e é por isso que há a necessidade de fazer o Gerenciamento de Riscos. Na pergunta relacionada aos pontos negativos do Gerenciamento de Riscos, identificou-se que não houve a gestão dos riscos conforme relato de um dos interlocutores: “Não houve o planejamento nem gerenciamento de riscos”. Outro interlocutor também afirmou a falta do gerenciamento de riscos: “Falta de um plano de ações para os potenciais riscos, identificando as ações necessárias em cada caso”.

O PMI (2013), menciona seis processos para o gerenciamento dos riscos de um projeto, onde o Guia de Gerenciamento de Projetos proposto, abordará quatro, dos seis processos, conforme segue:

- Planejar o gerenciamento dos riscos: este processo define como será conduzido as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto. Conforme objetivos da pesquisa, esse processo não será aplicado no Guia proposto, pois as atividades desse processo serão empregadas no processo Identificar os Riscos, que será apresentado na sequência;

- Identificar os riscos: o processo, Identificar os riscos, consiste na identificação dos possíveis riscos que podem afetar o projeto e na sua caracterização, bem como seus impactos e as respostas necessárias. A identificação dos possíveis riscos possui grande importância no gerenciamento de projetos, onde por meio dele há a possibilidade da preparação da equipe e recursos necessários de forma antecipada;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos: consiste na avaliação e determinação dos riscos que necessitam ser priorizados, pois esses causam maiores impactos para o projeto. A análise é realizada por meio de uma matriz que considera a gravidade, urgência e a tendência, conhecida como Matriz GUT, onde são listados cada um dos riscos, trazendo como resultado a classificação dos riscos com maior impacto. De acordo com o tamanho do projeto, inúmeros riscos podem ser identificados, mas em muitos casos, apenas alguns desses riscos possuem impacto significativo no projeto, e é esse o objetivo do processo realizar análise qualitativa dos riscos, pois com a sua utilização, os riscos com maior impacto são identificados, e os esforços são direcionados para estes;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos: a realização da análise quantitativa dos riscos analisa os riscos atribuindo uma classificação numérica, a qual pode ser individual ou com base nos resultados (impactos) que esses riscos podem trazer para o projeto. Conforme objetivos de pesquisa, o processo, Realizar análise quantitativa dos riscos, não se aplica, pois entende-se que projetos de internacionalização não requerem a quantificação dos riscos, os quais podem possuir grande variação;
- Planejar as respostas aos riscos: trata-se do desenvolvimento de ações, com o propósito de minimizar os possíveis impactos causados pelos riscos, onde após a realização da análise qualitativa, há a identificação dos riscos com maiores impactos, e o planejamento das respostas pode ocorrer apenas para os riscos que representam maior impacto;
- Controlar os riscos: consiste na constante avaliação e acompanhamento dos riscos, durante todo o ciclo de vida do projeto, com o propósito de

identificar se há o surgimento de novos riscos, ou então, se os riscos já identificados foram eliminados ou mitigados.

Durante todo o ciclo de vida de um projeto, há a possibilidade do surgimento de riscos, que podem impactar positivamente ou negativamente os resultados do mesmo. Por meio do gerenciamento de projetos, a equipe tende a estar preparada para agir da melhor forma caso algum dos riscos já identificados previamente ocorrerem.

#### **4.1.9 Pergunta relacionada ao Gerenciamento das Aquisições**

Para todas as atividades do nosso dia a dia, uma aquisição mal executada pode acarretar em prejuízos, tanto financeiros, quanto no fracasso do resultado final esperado. Em projetos, não é diferente, pois normalmente há diversas aquisições necessárias a serem realizadas.

Em projetos de internacionalização, onde há a necessidade de aquisições de itens que são realmente indispensáveis, tais como: passagens para deslocamento internacional e nacional; hospedagens; alimentação, dentre outros, é de suma importância que haja uma boa gestão das atividades dessa área do conhecimento.

Conforme já foi destacado no Capítulo 2, que aborda as Referências Bibliográficas desse trabalho, Vargas (2007) menciona que através dos processos sugeridos pelo gerenciamento das aquisições, busca-se que todos os elementos externos que são necessários para a execução do projeto, forneçam o seu produto ou serviço dentro do tempo e condições pré-estipuladas.

Por meio da pesquisa aplicada com os interlocutores do projeto em estudo, foi possível identificar que, apesar de não ter ocorrido um gerenciamento de projeto documentado e formal, essa área do conhecimento foi planejada e controlada pelo gerente, por todo o ciclo de vida do projeto. Essa constatação foi possível por meio dos relatos da questão relacionada aos pontos positivos do gerenciamento das aquisições, conforme segue: “Todas as despesas com as aquisições, transportes, bolsas, foram documentadas, inclusive as mudanças que tiveram que ocorrer durante o projeto. Para finalizar, foi feito um relatório e enviado ao financiador (FAPERGS).” Seguindo a mesma linha de raciocínio, outro interlocutor ainda

destacou: “Como as aquisições foram todas feitas pelo gerente, foi fácil conciliar as aquisições com os recursos que o projeto possuía”.

Na questão relacionada aos pontos negativos dessa área do conhecimento, houve apenas um ponto mencionado em toda a pesquisa aplicada, onde o interlocutor destacou: “Disponibilidade por parte da fonte pagadora do projeto ser limitada”. Vale destacar que para projetos, aprovados por editais, normalmente há um determinado montante de recursos disponíveis, onde todas as aquisições devem ocorrer dentro do orçamento inicial, sem a possibilidade de ajustes.

O PMI (2013), aborda quatro processos nesta área do conhecimento, onde para o Guia de Gerenciamento de Projetos proposto, serão empregados três, conforme segue:

- Planejar o gerenciamento das aquisições: consiste no processo que determina os procedimentos a serem adotados no que se refere às aquisições do projeto. O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial;
- Conduzir as aquisições: é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e elaboração de um contrato entre as partes interessadas;
- Controlar as aquisições: o processo consiste na atividade desempenhada tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor com o objetivo de garantir que ambos cumpram com suas obrigações. O contrato estabelecido entre fornecedor e cliente, é um documento legal, o qual deve ser cumprido entre ambas as partes, porém, em algumas situações, algo pode sair fora do planejado. Nesse caso, nada melhor do que a negociação para que a situação se regularize o mais breve possível;
- Encerrar as aquisições: o encerramento das aquisições consiste na finalização de todas as aquisições, normalmente, esse processo ocorre juntamente com o fechamento do próprio projeto. Conforme objetivos de pesquisa, esse processo não será considerado no Guia de Gerenciamento de Projetos, pois entende-se que para projetos de internacionalização a atividade de encerrar as aquisições não se aplica.

Vale destacar que o gerenciamento das aquisições, tem envolvimento com praticamente todas as demais nove áreas do conhecimento, porém o envolvimento deve estar diretamente relacionado com o gerenciamento de custos e tempo, isso pois, todas as aquisições devem ter um controle dos custos envolvidos e também para que as entregas ocorram dentro do programado.

#### **4.1.10 Pergunta relacionada ao Gerenciamento das Partes Interessadas**

Pode-se dizer que as partes interessadas em um projeto, são todos os envolvidos que de alguma forma possuem alguma ligação ou interesse com os resultados do projeto. O Gerenciamento das Partes Interessadas está diretamente relacionado com a gestão da comunicação do projeto.

Para o projeto em estudo, essa área do conhecimento foi totalmente executada pelo gerente do projeto, onde este foi responsável em transmitir as expectativas, tanto do patrocinador do projeto, quanto dos responsáveis pelas atividades.

Por meio da pesquisa aplicada, foi possível identificar que de modo geral houve a gestão das partes interessadas, conforme relato de um interlocutor: “A Gestão do projeto de internacionalização teve a preocupação em: 1) Identificar e selecionar pessoas e organizações na perspectiva da diversidade e complementaridade de formações, competências e experiências; 2) Legitimar as partes interessadas por forma a responder às necessidades dos parceiros e aos objetivos do projeto de internacionalização; 3) Fomentar o envolvimento e participação das partes interessadas em todas as fases de desenvolvimento do Programa (fase de planejamento, de implementação, de monitoramento e de avaliação)”. Por meio dessa percepção foi possível identificar que no projeto em estudo, houve uma grande preocupação em atender as expectativas das partes interessadas do projeto.

Ainda referente à mesma área do conhecimento, porém direcionando o questionamento aos pontos negativos, foi possível identificar que não houve total empenho da equipe participante do projeto conforme resposta de um dos interlocutores da pesquisa: “Alguns participantes não desempenharam papel tão eficaz durante o projeto”. Outro interlocutor também mencionou: “Antes de se iniciarem as atividades do projeto, deveria ter sido entregue para cada participante

um termo informando as entregas necessárias para que esse assinasse, constando o seu entendimento.”

Diante do exposto acima, possivelmente o fato de alguns participantes do projeto não terem apresentado eficiência em suas atividades, deve estar relacionado com a falta de conhecimento, de quais as atividades e entregas cada participante seria responsável. Onde, essa informação poderia ser obtida a partir de um termo de ciência das responsabilidades e entregas, assinado por cada um dos participantes no início do projeto. Outro ponto importante, identificado, foi de que houve a falta de planejamento estratégico para o Gerenciamento das Partes Interessadas, conforme resposta de um dos interlocutores da pesquisa: “Não foi feito o planejamento estratégico das partes interessadas para futuras negociações”.

Conforme apresentado no Capítulo 2, da Revisão bibliográfica, os autores Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014), defendem que um dos parâmetros utilizados para se medir o sucesso do projeto é por meio da satisfação dos usuários finais e dos clientes durante o ciclo de vida de um projeto, ou seja, se há a satisfação das partes interessadas do projeto, as atividades são desempenhadas com gosto e por isso, há a maior probabilidade de se obter o êxito nos resultados do projeto.

De acordo com o PMI (2013), quatro processos podem compor a área do conhecimento, onde para o Guia de Gerenciamento de Projetos proposto, serão empregados três, conforme segue:

- Identificar as partes interessadas: o processo, Identificar as partes interessadas, consiste em identificar as pessoas ou entidades que são diretamente ou indiretamente afetadas pelo resultado do projeto. O processo de identificação das partes interessadas, proporciona que os esforços referente à comunicação sejam direcionados de forma adequada para cada modelo de interessado, evitando que esforços desnecessários sejam gastos para alguns ou falta de esforços para outros;
- Planejar o gerenciamento das partes interessadas: trata-se do processo que desenvolve estratégias para garantir o engajamento das partes interessadas. Por meio desse processo é identificado de que forma o projeto afetará as partes interessadas do projeto;
- Gerenciar o engajamento das partes interessadas: trata-se do processo que trabalha com as partes interessadas, de modo a garantir o

engajamento e que as expectativas das partes interessadas sejam atendidas. O processo, Gerenciar o engajamento das partes interessadas, não será englobado no Guia de Gerenciamento de Projetos, pois, entende-se que para projetos de internacionalização, as atividades desse processo podem ser abordadas no processo, Controlar o engajamento das partes interessadas, o qual será apresentado à seguir;

- Controlar o engajamento das partes interessadas: consiste no acompanhamento do engajamento das partes interessadas do projeto. Por meio deste processo, também são realizados ajustes no planejamento realizado inicialmente no projeto, de forma a mantê-lo sempre atualizado.

O Gerenciamento das partes interessadas do projeto possui relação com praticamente todas as demais áreas do conhecimento abordadas pelo PMI, pois enquanto alguns participantes possuem interesses voltados para custos, riscos e tempo, outros se interessam pela qualidade, recursos humanos e comunicação, sendo que é o papel do gerenciamento das partes interessadas garantir que as expectativas de todos sejam atendidas, ou cheguem o mais próximo disso.

#### **4.1.11 Pergunta solicitando quais os principais fatores que devem ser observados e trabalhados para se obter o sucesso em um projeto**

A última questão da pesquisa, não abordou nenhuma área do conhecimento, mas sim, solicitou que cada interlocutor mencionasse quais os principais fatores que devem ser considerados e trabalhados, para que seja obtido o êxito nos resultados de um projeto. Ou seja, essa pergunta pode ser considerada como uma pergunta aberta, onde, as pessoas puderam abordar o seu ponto de vista a respeito das necessidades em um projeto.

Por meio da análise dos questionários, pode-se dizer que pontos importantes para projetos foram identificados e mencionados. Segue abaixo relação dos pontos abordados pelos interlocutores:

- Pagamento para os envolvidos;

- Planejar etapa por etapa do projeto com metas e cobrar as metas dos envolvidos;
- Trabalho em equipe, respeitando a opinião de cada membro;
- Dividir a responsabilidade das ações executadas;
- Este projeto pode ser tomado como modelo, pois todo o cuidado posto na sua preparação, todo o planejamento efetuado, toda informação e comunicação que se verificou antes, durante e após o projeto, bem como, toda a colaboração permanente entre os responsáveis;
- A acessibilidade dos integrantes, entidades, parcerias, cooperação, dedicação e empenho;
- Equipe dedicada e voltada para os objetivos do projeto;
- Recursos pré-definidos e estipulados;
- Equipe de suporte ao gerenciamento;
- Contratações; previsões (riscos);
- Planejamento estratégico para futuras negociações;
- Levantamento e comunicação com os *stakeholders*;
- Segurança, confiança e integração da equipe do projeto;
- Elaborar um diagnóstico de necessidades e de potencialidades;
- Desenvolver análise estratégica (recurso à metodologia SWOT, por exemplo);
- Preparar plano de ação;
- Construir uma liderança;
- Garantir envolvimento das partes interessadas em todas as fases do projeto;
- Implementar plano de ação;
- Comunicar resultados;
- Avaliar *feedback*.

Diante do exposto acima, é possível observar que houveram 21 tópicos relatados pelos interlocutores da pesquisa, como fatores importantes que devem ser observados e trabalhados em projetos, inclusive os de internacionalização. Onde, após a análise de cada um desses pontos citados, identifica-se que todos esses pontos são considerados e trabalhados nos projetos que utilizarem o Guia de Gerenciamento de Projetos proposto.

Após a análise e avaliação de cada um dos 21 pontos citados pelos interlocutores, na última pergunta da pesquisa, foi possível relacioná-los com as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos, bem como com os processos capazes de abordar e trabalhar esses pontos em projetos. O resultado dessa análise, é possível identificar no Quadro 6, conforme segue.

Quadro 6 - Fatores citados como importantes em projetos e o processo relacionado

Fatores a serem considerados	Área do Conhecimento	Processo relacionado
Pagamento para os envolvidos	Gerenciamento de Recursos Humanos / Gerenciamento dos Custos	Gerenciar a equipe de projeto / Estimar os custos
Planejar etapa por etapa do projeto com metas e cobrar as metas dos envolvidos	Gerenciamento da Integração	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto / Monitorar e controlar o trabalho do projeto
Trabalho em equipe, respeitando a opinião de cada membro	Gerenciamento de Recursos Humanos	Gerenciar a equipe de projeto
Dividir a responsabilidade das ações executadas	Gerenciamento de Recursos Humanos	Desenvolver o plano de Recursos Humanos
Cuidado na preparação, planejamento, informação, comunicação e colaboração permanente entre os responsáveis	Gerenciamento da Integração	Todos os processos dessa área do conhecimento
A acessibilidade dos integrantes, entidades parcerias, cooperação, dedicação e empenho	Gerenciamento de Recursos Humanos / Gerenciamento das Partes Interessadas	Gerenciar a equipe de projeto / Planejar o gerenciamento das partes interessadas
Equipe dedicada e voltada para os objetivos do projeto	Gerenciamento de Recursos Humanos	Gerenciar a equipe de projeto
Recursos pré-definidos e estipulados	Gerenciamento dos Custos	Estimar os custos
Equipe de suporte ao gerenciamento	Gerenciamento de Recursos Humanos	Desenvolver o plano de Recursos Humanos
Contratações; previsões (riscos)	Gerenciamento de Recursos Humanos / Gerenciamento dos Riscos	Desenvolver o plano de Recursos Humanos / Identificar os riscos
Planejamento estratégico para futuras negociações	Gerenciamento das Aquisições	Planejar o gerenciamento das aquisições
Levantamento e comunicação com os stakeholders	Gerenciamento da Comunicação	Gerenciar as comunicações
Segurança, confiança e integração da equipe do projeto	Gerenciamento da Integração / Gerenciamento de Recursos Humanos	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto / Gerenciar a equipe de projeto
Elaborar um Diagnóstico de necessidades e de potencialidades	Gerenciamento de Escopo	Coletar os requisitos / Definir o escopo
Desenvolver Análise Estratégica (Recurso à metodologia SWOT, por exemplo)	Gerenciamento da Integração	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
Preparar Plano de Ação	Gerenciamento dos Riscos	Planejar as respostas aos riscos
Construir uma Liderança	Gerenciamento de Recursos Humanos	Desenvolver o plano de Recursos Humanos
Garantir envolvimento das partes interessadas em todas as fases do projeto	Gerenciamento de Recursos Humanos	Mobilizar a equipe do Projeto
Implementar Plano de Ação	Gerenciamento dos Riscos	Controlar os riscos
Comunicar Resultados	Gerenciamento da Comunicação	Gerenciar as comunicações
Avaliar feedback	Gerenciamento da Integração	Encerrar o projeto ou fase

Fonte: A Autora, 2015.

Conforme citado anteriormente, as pessoas que responderam a pesquisa, todas já participaram de projetos de internacionalização, sendo assim pode-se dizer

que pela experiência já vivenciada na área, essas pessoas possuem conhecimento e experiência em projetos internacionais, então, os tópicos citados por essas pessoas na última pergunta da pesquisa são de grande relevância.

O fato do Guia de Gerenciamento de Projetos, proposto, apresentar todos os processos que abordam os tópicos relacionados na pesquisa como fatores de sucesso em projetos, comprova a importância na sua utilização, e ainda a sua aplicabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se destacar que este estudo, que tratou de uma Pesquisa-ação participante, regida pelo método qualitativo de caráter exploratório, e que teve como objetivo elaborar um Guia de Gerenciamento de Projetos de internacionalização para um programa de pós-graduação de mestrado, a partir dos processos e áreas do conhecimento citados pelo PMBOK, realizado por meio de pesquisa documental, bibliográfica e virtual, onde, foi possível atender o objetivo geral proposto, e ainda abordar as percepções dos envolvidos no projeto em estudo.

No que se refere aos objetivos específicos, destaca-se:

- Com relação ao primeiro objetivo específico, que foi de acompanhar a implementação do projeto de internacionalização do PPGGEO, a fim de identificar os gargalos em seu processo de gerenciamento para destiná-lo a internacionalização de um mestrado profissional, foi atingido conforme Capítulo 4.1, onde foi apresentado a pesquisa realizada;
- No que se refere ao segundo objetivo específico, que foi de identificar os processos e/ou áreas do conhecimento mais adequados do Guia de Gerenciamento de Projetos do PMBOK, para ajustar com o que falta no projeto de internacionalização do PPGGEO, foi obtido conforme pode-se identificar no Capítulo 4.2, onde foram identificados e propostos os processos mais adequados para o gerenciamento de projetos;
- Em relação ao terceiro objetivo específico, de estruturar uma proposta de gerenciamento de projetos para um programa de internacionalização de uma pós-graduação de mestrado (Guia de Gerenciamento de Projetos), foi atingido conforme apresentado no Apêndice C, onde consta o produto final desta dissertação.

Convém ressaltar que da metodologia do PMBOK, a qual compreende dez áreas do conhecimento e 47 processos, foram propostos para o Guia de Gerenciamento de Projetos, para Projetos de Internacionalização, a aplicação das dez áreas do conhecimento e 37 processos, ou seja, os demais processos previstos na metodologia PMBOK são, para este caso, dispensáveis.

Poderá surgir em projetos futuros, o questionamento do porque não utilizar todos os processos sugeridos pelo PMI, ou o porquê que determinados processos

não foram abordados no Guia proposto, onde, vale destacar que a definição dos 37 processos foi baseada em um estudo, e os processos que ficaram de fora do Guia é porque os esforços necessários para a sua realização são maiores do que os benefícios obtidos. Ou seja, caberá ao gerente do projeto definir a aplicação e real necessidade ou não desses processos.

No decorrer do desenvolvimento da presente dissertação, algumas dificuldades tiveram que ser superadas, entre as quais, pode-se destacar a dificuldade em se obter o retorno das pesquisas enviadas, onde foi necessário para alguns casos, diversas solicitações de retorno. Outra dificuldade, foi o fato de, não haver nenhum estudo já realizado entre as fontes pesquisadas, propondo o gerenciamento de projetos, específico para projetos de internacionalização (voltado para mestrados), podendo este, também ser considerado como um benefício, demonstrando o ineditismo deste trabalho.

Além disso, observa-se que para o desenvolvimento da pesquisa identificou-se algumas facilidades para a realização deste estudo, onde primeiramente destaca-se a metodologia científica definida (Pesquisa-ação), onde a autora e demais interlocutores da pesquisa, por estarem envolvidos no decorrer das atividades do projeto em estudo, facilitou assim, a percepção relacionada a projetos de internacionalização e a elaboração do Guia. Outro fator que contribuiu, foi a escolha da metodologia PMBOK, uma vez que se trata de um padrão internacional de gerenciamento de projetos, o que vem a garantir maior credibilidade para os resultados de pesquisa.

Por meio do estudo do projeto de internacionalização ocorrido em 2014 entre as universidades do Brasil e de Portugal, identificou-se que os projetos de internacionalização exigem um controle diferenciado, se comparado com outros projetos, pois envolve fatores como câmbio, diferenças de fuso horário, economias de países e idiomas, os quais requerem maior dimensionamento dos riscos e ações pró-ativas para evitar imprevistos que possam impactar no resultado final do projeto.

Pode-se concluir que a utilização do gerenciamento de projetos, é de grande relevância, uma vez que, por meio da fragmentação do projeto em áreas do conhecimento e posteriormente em processos, fatores que normalmente não seriam considerados e nem planejados, são analisados e trabalhados para que esses não interfiram no sucesso do projeto.

Destaca-se a importância desta pesquisa para a utilização da mesma para fins acadêmicos, bem como para que outros mestrados possam fazer uso do gerenciamento de projetos de internacionalização, e assim maximizar o atingimento das expectativas, e tornando-se competitivos e mais qualificados.

O modelo proposto pode contribuir para melhorar o processo de internacionalização dos mestrados, uma vez que por meio da sua utilização, os projetos de internacionalização (fundamentais para a consolidação dos mestrados) possuem maior probabilidade de sucesso, e de chegar ao seu final com os objetivos propostos atingidos.

As linhas de investigação que podem ser exploradas a partir deste estudo podem ser tanto direcionadas para os demais tipos de projetos que podem ocorrer em mestrados, assim como, a linha de investigação relacionada, a internacionalização das instituições de ensino.

Espera-se que esta dissertação possa ser analisada e utilizada pelos gerentes de projetos de internacionalização de mestrado, como uma ferramenta a ser implementada e dar suporte no planejamento execução e controle das atividades dos projetos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, J. G. **Simplificar a internacionalização**. Relatório de Estágio do Mestrado (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24668/1/Joana\\_Afonso\\_Simplificar%20a%20Internacionalizacao\\_Gestao\\_2013.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24668/1/Joana_Afonso_Simplificar%20a%20Internacionalizacao_Gestao_2013.pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2015.

AMORIM, M. A. A Educação dos Brasileiros e o Estrangeiro: breve histórico da internacionalização dos estudos no Brasil. **Brasiliana - Journal for Brazilian Studies**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 44-65, 2012. ISSN 2245-4373. Disponível em: <<http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/bras/article/view/6294>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Trad. de Project Manager's Portable Handbook. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2007.

DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWIN, J. **AMA: Manual de gerenciamento de projetos**. Tradução de Adriane Cavalieri. 2. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

FELIX, G. T. Reconfiguração dos modelos de universidade pelos formatos de avaliação: efeitos no Brasil e Portugal. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FILHO, R. J. **ISDA.R – Interval Data Analysis for R**. Recife: UFPE, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciência da Computação), Universidade Federal de Pernambuco, 2012. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~tg/2012-1/rjaqf.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

FEIJÓ, R. N. A internacionalização da educação superior no Brasil: um estudo de caso de alunos estrangeiros do Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social/UFRGS. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAY, C.; LARSON, E. **Gerenciamento de Projetos**. Tradução de Dulce Cattunda, Frederico Fernandes. Revisão técnica Roque Babechini, Gregório Bouer. 4. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

HAMRAHI, N.; MODIRI, N. Presenting an Approach for Establishing Information Security Project Management Based on PMBOK Standard. **Life Science Journal**, v. 10, n. 8s, ISSN: 2372-613X, 2013. Disponível em: <[http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1008s/020\\_19244life1008s\\_146\\_152.pdf](http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1008s/020_19244life1008s_146_152.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2015.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: Fundamentos: um guia prático para quem quer a certificação em gerência de projetos.** 2. ed. Trad. de L.A Teixeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JUCÁ, A. da S. **Gestão de projetos em empresas de base tecnológica da área de software:** análise do nível de maturidade e aplicabilidade de escritórios de projetos. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-25112006-000141/>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** 2. ed.. Trad. de L.B Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LIANYING, Z., F. Improving performance of construction projects. **Engineering, Construction and Architectural Management**, Estados Unidos, Vol. 20, Iss 2 pp. 195 – 207, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09699981311303044>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

LIISA, L.; JUHA-MATTI, J. Stretching risk management standards: multi-organizational perspectives. **Built Environment Project and Asset Management**, Estados Unidos, Vol. 4, Iss 2 pp. 128 – 145, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BEPAM-06-2013-0019>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

MANFIO, F.; CUNHA, J. C. da. Internacionalização dos Institutos de Pesquisas Tecnológicas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, 2012 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112012000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 Jan. 2015.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo:** um estudo em três áreas de conhecimento. Ribeirão Preto: USP, 2006. Tese (Livre Docência em Recursos Humanos), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/96/tde-03102006-135941/>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas. **Educ. Rev.**, Curitiba, n. 28, 2006. Disponível em: <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602006000200008&lng=es&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200008&lng=es&nrm=iso)>. Acessado em 18 jan. 2015.

MUELLER, C. V. **O processo de internacionalização do ensino superior:** um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: URGs, 2013. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais), Instituto de Filosofia e

Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/78147> >. Acesso em: 07 mar. 2015.

NETO, N. J. A definição das partes interessadas (stakeholders) e o gerenciamento da comunicação em projetos. **Especialize–Revista On-Line IPOG**, Goiânia, 6. ed., n.6, v. 1/2013, dez. 2013. ISSN 2179-5568. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/uploads/arquivos/1755cfdaebe76ea8d452a8153d81706f.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

NOVAES, M. B. C. de; GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 1, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712009000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 Jan. 2015.

PILAR, F. E. N. do. **A Prática da Gestão de Projectos na Gestão de Obras das Empresas de Construção**. Vila Real (Portugal): UTAD, 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/274/1/msc\\_fenpilar.pdf](http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/274/1/msc_fenpilar.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2015.

PRADO, D. **Planejamento e Controle de Projetos**. 6. ed.. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviço Ltda., 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUT - PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos. (Guia PMBOK)**. 4. ed. Pennsylvania – EUA, 2013.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 29 dez. 2014.

SILVA, F. F. Fatores relevantes no gerenciamento de projetos internacionais. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEGEP, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_sto\\_135\\_855\\_18507.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_135_855_18507.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2015.

SOUZA, D. I. et al. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013. Disponível em: <[http://www.liberato.com.br/sites/default/files/manual\\_de\\_orientacoes\\_para\\_projetos\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.liberato.com.br/sites/default/files/manual_de_orientacoes_para_projetos_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2015.

SUKHOO, A. **An evolutionary software project management maturity model for developing countries**. Pretoria: UNISA, 2009. Tese (Doutorado em Filosofia), UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, 2009. Disponível em: <<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1303/thesis.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

THIOLLENT, M.; SILVA, G. de O. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Reciis**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 93-100, jan. – jun., 2007. Disponível em: <[www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/download/37/64](http://www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/download/37/64)>. Acesso em: 16 abr. 2012.

VALERIANO, D. Gerência em Projetos: **Pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books. 1998.

\_\_\_\_\_. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education. 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport. 2005.

\_\_\_\_\_. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2007.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

#### **Pesquisa para identificação dos Fatores Críticos do Projeto de internacionalização de Mestrado**

Este levantamento é parte de uma pesquisa de Gerenciamento de Projetos, seu principal objetivo é identificar aspectos relevantes ao projeto de internacionalização de Mestrado ocorrido em 2014 no Mestrado de Gestão Estratégica de Organizações (URI – Santo Ângelo), cujo título foi: Turismo gastronômico e valorização da produção endógena agroalimentar tradicional como uma estratégia de desenvolvimento regional em territórios de baixa densidade demográfica.

Abaixo encontram-se 11 perguntas que devem ser respondidas de acordo com a sua opinião referente ao projeto ocorrido, com pontos que possam afetar positiva ou negativamente o desempenho do projeto.

As 10 primeiras questões são direcionadas para as 10 áreas do Conhecimento propostas pelo PMI (Instituto internacional de Gerenciamento de Projetos). A última questão é para o Senhor (a), deixar a sua opinião referente aos pontos a serem destacados no Gerenciamento do projeto em questão (pontos a serem observados em projetos futuros, na sua opinião).

A sua contribuição é de extrema importância para a pesquisa e para a qualidade do trabalho a ser desenvolvido.

\*OBS: para seu melhor entendimento, segue em anexo um breve conceito de cada uma das 10 áreas do conhecimento propostas pelo PMBOK, onde, se julgar necessário poderá consultá-lo.

---

1 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento da Integração no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
 -----  
 -----

-----  
-----

2 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento de Escopo no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

3 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento de Tempo no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

4 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento dos Custos no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

5 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento da Qualidade no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

6 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento de Recursos Humanos no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

7 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento da Comunicação no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----

-----  
-----  
-----

8 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento dos Riscos no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

9 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento das Aquisições no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

10 – Mencione os pontos fortes e fracos relacionados ao Gerenciamento das Partes Interessadas no projeto de internacionalização de Mestrado, ocorrido em 2014.

-----  
-----  
-----  
-----

11 – De um modo geral, mencione de acordo com a sua opinião, quais os principais fatores que devem ser observados e trabalhados para se obter o sucesso em um projeto.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Muito Obrigada pela colaboração nesta pesquisa.*

## **Áreas do Conhecimento:**

### **Gerenciamento da Integração**

Consiste em garantir que todas as áreas do projeto, estejam integradas, com o objetivo de estruturar todo o projeto garantindo que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto.

Pode-se comparar o gerenciamento da integração com um quebra-cabeça, onde a peça central denominada como integração é a responsável pela união de todas as outras peças, demonstrando que o gerenciamento da integração é o gerenciamento central do projeto.

### **Gerenciamento do Escopo**

O escopo constitui uma descrição documental do projeto, de acordo com seus objetivos ou resultados, sua abordagem e conteúdo, ou seja, o que se pretende obter, como fazê-lo e o que envolve. Pode-se dizer que o gerenciamento de escopo está relacionado principalmente com o controle e definição do que está e do que não está incluído no projeto.

### **Gerenciamento do Tempo**

O gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para que o projeto tenha o término de acordo com o estipulado, ou seja para que ocorra o termino pontual do projeto.

### **Gerenciamento dos Custos**

O gerenciamento dos custos tem como principal objetivo garantir que o capital disponível seja suficiente para que os recursos necessários para a realização do projeto sejam obtidos.

### **Gerenciamento da Qualidade**

Através do gerenciamento da qualidade, busca-se que o produto final tenha a qualidade necessária para garantir a satisfação das necessidades de todos os envolvidos.

### **Gerenciamento de Recursos Humanos**

No gerenciamento de projetos, assim como em outras atividades, as pessoas são as prioridades, o recurso principal, pois essas, definem metas, planos e organizam as atividades através de suas técnicas sociais. O objetivo do gerenciamento de recursos humanos é fazer o uso dos indivíduos da melhor forma.

### **Gerenciamento da Comunicação**

A comunicação tem papel importante, pois ela assegura que o time do projeto trabalhe de maneira integrada para resolver problemas, aproveitando as oportunidades, pois através dela as informações desejadas chegam as pessoas certas no momento certo e da melhor maneira.

### **Gerenciamento dos Riscos**

Um risco é a possibilidade de um problema ocorrer no projeto, ameaçando dessa forma os resultados esperados, porém nem todos os riscos trazem resultados negativos, alguns riscos podem ser oportunidades disfarçadas. Os objetivos do gerenciamento de riscos são o aumento da probabilidade e o impacto dos eventos positivos, e também reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos, durante a execução do projeto.

### **Gerenciamento das Aquisições**

O gerenciamento das aquisições tem como função, garantir que todos os elementos externos que são necessários para a execução do projeto, forneçam o seu produto ou serviço.

### **Gerenciamento das partes interessadas do projeto**

A área do conhecimento que aborda as partes interessadas do projeto trabalha os processos exigidos que identificam todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisa as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, pode-se dizer que também desenvolve estratégias de gerenciamento apropriadas para que ocorra o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

### **REFERÊNCIAS**

PROJECT MANAGEMENT INSTITUT - PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos. (Guia *PMBOK*)**. 4. ed. Pennsylvania – EUA, 2013.

## APÊNDICE B – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: “Pesquisa para identificação dos Fatores Críticos do Projeto de internacionalização de Mestrado”, sob responsabilidade das pesquisadoras Prof<sup>ª</sup> Rut Marquetto e aluna Beatriz Dockhorn, do Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo – RS.

O objetivo principal que leva ao estudo desse tema é contribuir com o crescimento do acadêmico e, principalmente, com a identificação dos principais pontos a serem melhorados e considerado em projetos futuros relacionados com a internacionalização de mestrado.

O procedimento de coleta de dados será por meio de questionário com os envolvidos no projeto de internacionalização de mestrado, ocorrido em 2014 no Mestrado de Gestão Estratégica de Organizações (URI – Santo Ângelo). O desenvolvimento dessa temática será importante para a organização e comunidade em que você atua e para ações posteriores.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. Existe um desconforto e risco mínimo para a pesquisa que se submeter a coleta do material por ter que falar sobre coisas que talvez lhe pareçam desconfortáveis, mas que também poderão ser gratificantes, e isso se justifica pelo fato de lhe possibilitar ser ouvido. Contribuir com o crescimento do acadêmico e, principalmente, com as empresas da região e a sociedade em geral, trazendo contribuições para o aprimoramento das competências organizacionais no investimento do relacionamento com clientes e consumidores de bens e serviços oferecidos.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar desse estudo. Uma cópia desse consentimento será arquivada no Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo – RS. A outra será fornecida à você. A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado dos objetivos da pesquisa acima declarada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim desejar. O pesquisador certificou-me de que minha identidade será preservada. Em caso de dúvidas poderei chamar a Prof<sup>ª</sup> Rut Marquetto e a pesquisadora Beatriz Dockhorn ou o Comitê de Ética em Pesquisa da URI (Rua Universidade das Missões, 393. Santo Ângelo – RS. CEP: 98.802-470 – Fone: (55) 3313-7917). Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_  
Nome do participante  
Data:

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Nome do pesquisador  
Data:

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

**APÊNDICE C – Guia de Gerenciamento de Projetos**

Produto Final de Dissertação de Mestrado  
BEATRIZ SIMONE DOCKHORN

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rut M. Friedrich Marquetto

**Guia de  
Gerenciamento de  
Projetos**  
*para*  
**Projetos de Internacionalização**

BEATRIZ SIMONE DOCKHORN

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE  
UM GUIA PARA A GESTÃO DE PROJETOS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MESTRADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Estratégia de Organizações e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa em Estratégias Organizacionais, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões -URI - Campus de Santo Ângelo, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

**PRODUTO FINAL DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**  
Março/2016

Santo Ângelo  
2016

## SUMÁRIO

OBJETIVO E PÚBLICO ALVO.....	6
PERGUNTAS E RESPOSTAS.....	7
RELAÇÃO DE PROCESSOS DO GUIA.....	8
<b>GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
Desenvolver o termo de abertura do projeto.....	11
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.....	12
Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.....	13
Monitorar e controlar o trabalho do projeto.....	14
Realizar o controle integrado de mudanças.....	15
Encerrar o projeto ou fase.....	16
<b>GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....</b>	<b>17</b>
Planejar o gerenciamento do escopo.....	18
Coletar os requisitos.....	19
Definir o escopo.....	20
Criar a EAP.....	21
Controlar o escopo.....	22
<b>GERENCIAMENTO DE TEMPO.....</b>	<b>23</b>
Definir as atividades.....	24
Sequenciar as atividades.....	25
Estimar os recursos das atividades.....	26
Estimar a duração das atividades.....	27
Desenvolver o cronograma.....	28
Controlar o cronograma.....	29
<b>GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....</b>	<b>30</b>
Estimar os custos.....	31
Determinar o orçamento.....	32
Controlar os custo.....	33

<b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE</b> .....	<b>34</b>
Planejar o gerenciamento da qualidade.....	35
Controlar a qualidade.....	36
<b>GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANO</b> .....	<b>37</b>
Planejar o gerenciamento dos Recursos Humanos.....	38
Mobilizar a equipe do projeto.....	39
Gerenciar a equipe do projeto.....	40
<b>GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>41</b>
Planejar o gerenciamento das comunicações.....	42
Gerenciar as comunicações.....	43
<b>GERENCIAMENTO DOS RISCOS</b> .....	<b>44</b>
Identificar os riscos.....	45
Realizar a análise qualitativa dos riscos.....	46
Planejar as respostas aos riscos.....	47
Controlar os riscos.....	48
<b>GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES</b> .....	<b>49</b>
Planejar o gerenciamento das aquisições.....	50
Conduzir as aquisições.....	51
Controlar as aquisições.....	52
<b>GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS</b> .....	<b>53</b>
Identificar as partes interessadas.....	54
Planejar o gerenciamento das partes interessadas.....	55
Controlar o engajamento das partes interessadas.....	56

**Objetivo:**

Informar quais dos processos sugeridos pelo PMBOK devem ser considerados em projetos de internacionalização de Mestrado.

**Público - Alvo**

Este Guia é direcionado para Gerentes de projetos de internacionalização de Mestrado e a sua equipe.

Na edição mais recente do PMBOK, ou seja, a quinta edição lançada em 2013, o PMBOK menciona 47 processos divididos nas dez áreas do conhecimento.

O PMBOK é considerado o padrão mundial em Gerenciamento de Projetos, e é desde 1999, o padrão de gestão de projetos aceito pelo ANSI – *American National Standards Institute*.

Este Guia é uma publicação elaborada a partir dos princípios do PMI, com o intuito de instruir os líderes (gerente de projetos) de quais os pontos (processos) devem ser avaliados dentro das dez áreas do conhecimento, citadas pelo PMBOK.

Perguntas e respostas

**Por quê o PMBOK foi utilizado nesse Guia?**

É o padrão de Gerenciamento de Projetos aceito pelo ANSI (*American National Standards Institute*), sendo hoje um referencial importante utilizado em todo o mundo na área da gestão de projetos.

**O que é Gerenciamento de Projetos?**

É o planejamento, programação e o controle de várias tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito para o benefício dos participantes e também o resultado final do projeto.

**O que é o PMBOK?**

É o guia de gerenciamento de projetos proposto pelo PMI (*Project Management Institute*), intitulado como *Project Management Body of Knowledge*.

**O que são áreas do conhecimento?**

Trata-se de um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização.

**O que são processos?**

Um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados.

**Posso utilizar os outros processos sugeridos pelo PMBOK?**

Os projetos variam entre si, o que significa que para determinado projeto outros processos sejam importantes, portanto, pode-se fazer o emprego de outros processos que não estejam englobados neste Guia.

**Posso deixar de utilizar algum dos processos sugeridos nesse Guia?**

Pode, os projetos podem variar entre si, porém para a indicação dos processos que compõem este Guia, houve um estudo, onde foi identificado que o emprego de todos possui papel importante para o sucesso do projeto.

Este Guia de Gerenciamento de Projetos sugere a utilização de 37 processos em Projetos de Internacionalização, sendo eles:

#### GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

- ❖ Desenvolver o termo de abertura do projeto;
- ❖ Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto;
- ❖ Orientar e gerenciar o trabalho do projeto;
- ❖ Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- ❖ Realizar o controle integrado de mudanças;
- ❖ Encerrar o projeto ou fase.

#### GERENCIAMENTO DE ESCOPO

- ❖ Planejar o gerenciamento do escopo;
- ❖ Coletar os requisitos;
- ❖ Definir o escopo;
- ❖ Criar a EAP;
- ❖ Controlar o Escopo.

#### GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

- ❖ Estimar os custos;
- ❖ Determinar o orçamento;
- ❖ Controlar os custos.

#### GERENCIAMENTO DE TEMPO

- ❖ Definir as atividades;
- ❖ Sequenciar as atividades;
- ❖ Estimar os recursos das atividades;
- ❖ Estimar a duração das atividades;
- ❖ Desenvolver o cronograma;
- ❖ Controlar o cronograma.

#### GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

- ❖ Planejar o gerenciamento da qualidade;
- ❖ Controlar a qualidade.

### GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Planejar o gerenciamento dos Recursos Humanos;
- ❖ Mobilizar a equipe do Projeto;
- ❖ Gerenciar a equipe de projeto.

### GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

- ❖ Planejar o gerenciamento das comunicações;
- ❖ Gerenciar as comunicações.

### GERENCIAMENTO DOS RISCOS

- ❖ Identificar os riscos;
- ❖ Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- ❖ Planejar as respostas aos riscos;
- ❖ Controlar os riscos.

### GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

- ❖ Planejar o gerenciamento das aquisições;
- ❖ Conduzir as aquisições;
- ❖ Controlar as aquisições.

### GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- ❖ Identificar as partes interessadas;
- ❖ Planejar o gerenciamento das partes interessadas;
- ❖ Controlar o engajamento das partes interessadas.



<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo que desenvolve um documento que formalmente autoriza a existência do projeto. O principal benefício deste processo é um início e limites do projeto bem definidos, a criação de um registro formal do mesmo.</p> <p>Documenta as necessidades do negócio, as premissas, restrições, o entendimento das necessidades e requisitos de alto nível do cliente, e o novo produto, serviço ou resultado que pretende satisfazer, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalidade ou justificativa do projeto,</li> <li>• Objetivos mensuráveis do projeto e critérios de sucesso relacionados;</li> <li>• Requisitos, premissas e restrições;</li> <li>• Descrição do projeto e seus limites;</li> <li>• Riscos;</li> <li>• Resumo do cronograma e orçamento;</li> <li>• Lista das partes interessadas,</li> <li>• Requisitos para aprovação do projeto (ou seja, o que constitui o sucesso do projeto);</li> <li>• Gerente do projeto, responsabilidade, nível de autoridade designados;</li> <li>• Nome e autoridade do patrocinador ou outra(s) pessoa(s) que autoriza(m) o termo de abertura do projeto.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento da Integração

Para projetos aprovados em editais, normalmente as premissas do edital constituem o termo de abertura do projeto

10

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> <b>(TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo que define, prepara e coordena todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente. O principal benefício deste processo é um documento central que define a base de todo trabalho do projeto.</p> <p>O plano de gerenciamento de projetos deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O ciclo de vida e os processos que serão aplicados a cada fase;</li> <li>• Descrição de como o trabalho será executado;</li> <li>• Plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas;</li> <li>• Descrição de como o desempenho será mantido;</li> <li>• Requisitos e técnicas para comunicação entre as partes interessadas;</li> <li>• Revisões de gerenciamento essenciais para o conteúdo, abrangência e melhor momento para facilitar a abordagem de questões em aberto e decisões pendentes.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento da Integração
11

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
ORIENTAR E GERENCIAR O TRABALHO DO PROJETO		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de liderança e realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças. Principal benefício deste processo é o fornecimento do gerenciamento do trabalho do projeto.</p> <p>As atividades de Orientar e gerenciar o trabalho do projeto incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar as atividades para alcançar os objetivos do projeto;</li> <li>• Criar as entregas do projeto para atender o trabalho planejado do projeto;</li> <li>• Fornecer, treinar e gerenciar os membros da equipe alocados no projeto;</li> <li>• Implementar os padrões e os métodos planejados;</li> <li>• Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação do projeto, tanto externos como internos à equipe do projeto;</li> <li>• Emitir solicitações de mudança e implementar as mudanças aprovadas no escopo do projeto;</li> <li>• Gerenciar riscos e implementar atividades de resposta a riscos;</li> <li>• Gerenciar as partes interessadas e seu engajamento;</li> <li>• Coletar e documentar lições aprendidas e implementar as atividades de melhorias nos processos aprovados.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
Gerenciamento da Integração		12

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de acompanhamento, análise e registro do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos. O principal benefício deste processo é permitir que as partes interessadas entendam a situação atual do projeto, os passos tomados, e as previsões do orçamento, cronograma e escopo.</p> <p>O processo Monitorar e controlar o trabalho do projeto diz respeito à:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação do desempenho real do projeto com o plano de gerenciamento do projeto;</li> <li>• Avaliação do desempenho para determinar se quaisquer ações corretivas ou preventivas são indicadas;</li> <li>• Identificação de novos riscos e a análise, acompanhamento e monitoramento dos riscos;</li> <li>• Fornecimento de informações para dar suporte ao relatório de status, medição de progresso e previsão;</li> <li>• Fornecimento de previsões para a atualização das informações atuais de custos e cronograma;</li> <li>• Monitoramento da execução das mudanças.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
Gerenciamento da Integração		13

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Realizar o controle integrado de mudanças é o processo de revisar todas as solicitações, aprovar e gerenciar as mudanças. Ele revisa todas as solicitações de mudança ou modificações nos documentos do projeto, entregas, e aprova ou rejeita as mudanças.</p> <p>O principal benefício deste processo é permitir que as mudanças documentadas no projeto sejam consideradas de forma integrada, reduzindo os riscos do projeto que frequentemente resultam das mudanças feitas sem levar em consideração os objetivos ou planos gerais do projeto.</p> <p>Todos os processos de monitoramento, controle, e muitos dos processos de execução produzem solicitações de mudança como saída. Essas solicitações podem incluir ações corretivas, ações preventivas e reparos de defeitos.</p>		
Aprovado por:		Data:

As solicitações de mudança podem requerer informações sobre impactos estimados em relação ao tempo e custos.

Gerenciamento da Integração
14

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
ENCERRAR O PROJETO OU FASE		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de finalização de todas as atividades para encerrar formalmente o projeto ou a fase. O principal benefício deste processo é o fornecimento de lições aprendidas, o encerramento formal do trabalho do projeto e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos.</p> <p>Por meio da utilização desse processo, obtém-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arquivos do projeto:</b> Documentação resultante das atividades do projeto;</li> <li>• <b>Documentos de encerramento do projeto ou fase:</b> documentação formal indicando a conclusão do projeto ou fase e a transferência das entregas do projeto concluído ou fase concluída;</li> <li>• <b>Informações históricas:</b> As informações históricas e das lições aprendidas são transferidas para uso em projetos ou fases futuros. Isso pode incluir informações a respeito de problemas e riscos, assim como técnicas que funcionaram bem e que podem ser aplicadas em projetos futuros.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
Gerenciamento da Integração		15



PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>           Processo de criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como o escopo será gerenciado ao longo de todo o projeto.         </p> <p>           Os componentes do plano de gerenciamento dos requisitos do escopo podem incluir:         </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como as atividades dos requisitos serão planejadas, rastreadas e relatadas;</li> <li>• Atividades de gerenciamento da configuração (maneira como as mudanças do produto serão iniciadas e níveis de autorização necessários para aprová-las, como os impactos serão analisados, rastreados, monitorados e relatados);</li> <li>• Processo de priorização dos requisitos;</li> <li>• Métricas do produto que serão usadas e os argumentos que justificam o seu uso.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
Gerenciamento de Escopo		17

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
COLETAR OS REQUISITOS		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Coletar os requisitos é o processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento da base para definição e gerenciamento do escopo do projeto, incluindo o escopo do produto.</p> <p>Os componentes da documentação dos requisitos podem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos e regras de negócios;</li> <li>• Requisitos das partes interessadas;</li> <li>• Requisitos de solução (requisitos funcionais e não funcionais, requisitos tecnológicos e de conformidade com padrões, requisitos de suporte e treinamento, requisitos de qualidade);</li> <li>• Requisitos do projeto (níveis de serviço, desempenho, segurança, conformidade);</li> <li>• Requisitos de transição;</li> <li>• Premissas, dependências e restrições dos requisitos.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
Gerenciamento de Escopo		18

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> (TÍTULO DO PROJETO)		
<b>DEFINIR O ESCOPO</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto. O principal benefício é que ele descreve os limites do projeto, serviços ou resultados ao definir quais dos requisitos coletados serão incluídos e quais serão excluídos do escopo do projeto.</p> <p>A especificação detalhada do escopo do projeto inclui o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descrição do escopo do produto:</b> Elabora progressivamente as características do produto, serviço ou resultado;</li> <li>• <b>Critérios de aceitação:</b> Um conjunto de condições a serem satisfeitas antes da aceitação das entregas;</li> <li>• <b>Entrega:</b> Produto, resultado ou capacidade e cuja execução é exigida para concluir um processo, uma fase ou um projeto;</li> <li>• <b>Exclusão do projeto:</b> Identifica de modo geral o que é excluído do projeto;</li> <li>• <b>Restrições:</b> Um fator limitador que afeta a execução de um projeto ou processo;</li> <li>• <b>Premissas:</b> Um fator do processo de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Todos os requisitos identificados no processo Coletar requisitos podem não estar incluídos no projeto, o processo Definir o escopo seleciona apenas os requisitos finais do mesmo.

Gerenciamento de Escopo 19

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> (TÍTULO DO PROJETO)		
<b>DEFINIR O ESCOPO</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto. O principal benefício é que ele descreve os limites do projeto, serviços ou resultados ao definir quais dos requisitos coletados serão incluídos e quais serão excluídos do escopo do projeto.</p> <p>A especificação detalhada do escopo do projeto inclui o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descrição do escopo do produto:</b> Elabora progressivamente as características do produto, serviço ou resultado;</li> <li>• <b>Critérios de aceitação:</b> Um conjunto de condições a serem satisfeitas antes da aceitação das entregas;</li> <li>• <b>Entrega:</b> Produto, resultado ou capacidade e cuja execução é exigida para concluir um processo, uma fase ou um projeto;</li> <li>• <b>Exclusão do projeto:</b> Identifica de modo geral o que é excluído do projeto;</li> <li>• <b>Restrições:</b> Um fator limitador que afeta a execução de um projeto ou processo;</li> <li>• <b>Premissas:</b> Um fator do processo de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Todos os requisitos identificados no processo Coletar requisitos podem não estar incluídos no projeto, o processo Definir o escopo seleciona apenas os requisitos finais do mesmo.

Gerenciamento de Escopo 19

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
CONTROLAR O ESCOPO		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Controlar o escopo é o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e do escopo do produto e gerenciamento das mudanças. O principal benefício deste processo é permitir que a linha de base do escopo seja mantida ao longo de todo o projeto.</p> <p>O controle do escopo do projeto assegura que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas ou preventivas recomendadas sejam processadas através do processo Realizar o controle integrado de mudanças.</p>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento de Escopo 21



<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> <b>(TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>DEFINIR AS ATIVIDADES</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. O principal benefício deste processo é a divisão dos pacotes de trabalho em atividades que fornecem uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto.</p> <p>A lista de atividades é uma lista abrangente que inclui todas as atividades do cronograma necessárias no projeto, também inclui o identificador de atividades e uma descrição do escopo de trabalho de cada atividade em detalhe suficiente para assegurar que os membros da equipe do projeto entendam qual trabalho precisa ser executado.</p>		
Aprovado por:		Data:

Cada uma das atividades definidas nesse processo, podem ser representadas por uma letra e/ou número, a qual poderá ser utilizada em representações gráficas dos processos seguintes.

Gerenciamento de Tempo 23

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
SEQUENCIAR AS ATIVIDADES		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto. O principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto.</p> <p>Abaixo o exemplo de um sequenciamento de atividades, disponível no PMBOK, edição de 2013:</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> <pre> graph LR     Inicio[Início] --&gt; A[A]     Inicio --&gt; H[H]     Inicio --&gt; K[K]     A --&gt; B[B]     H -- π --&gt; C[C]     H -- π + 15 --&gt; F[F]     H -- π + 10 --&gt; I[I]     K --&gt; L[L]     B --&gt; E[E]     C --&gt; D[D]     D --&gt; E[E]     F --&gt; G[G]     I --&gt; J[J]     L -- π --&gt; J[J]     E --&gt; Término[Término]     G --&gt; Término[Término]     J --&gt; Término[Término]     L --&gt; Término[Término] </pre> </div>		
Aprovado por:		Data:

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Estimar os recursos das atividades é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade. O principal benefício deste processo é identificar o tipo, quantidade e características dos recursos exigidos para concluir a atividade, permitindo estimativas de custos e de duração mais exatas.</p> <p>Os requisitos de recursos das atividades identificam os tipos e quantidades de recursos exigidos para cada atividade de um pacote de trabalho. Esses requisitos podem então ser agregados para definir os recursos estimados para cada pacote de trabalho e cada período de trabalho.</p>		
Aprovado por:		Data:

A quantidade de detalhes e o nível de especificidade das descrições dos requisitos, podem variar por área de aplicação.

Gerenciamento de Tempo 25

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
ESTIMAR A DURAÇÃO DAS ATIVIDADES		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Estimar as durações das atividades é o processo de estimativa do número de períodos de trabalho (dias, semanas ou meses) que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados. O principal benefício deste processo é fornecer a quantidade de tempo necessária para concluir cada atividade.</p> <p>As estimativas das durações das atividades são avaliações quantitativas do número provável de períodos de trabalho que serão necessários para completar uma atividade.</p>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento de Tempo
26

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
DESENVOLVER O CRONOGRAMA		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto.</p> <p>O principal benefício deste processo é que a inserção das atividades do cronograma, suas durações, recursos, disponibilidades de recursos e relacionamentos lógicos na ferramenta de elaboração do cronograma gera um modelo de cronograma com datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto.</p> <p>O cronograma do projeto inclui pelo menos uma data de início e de término planejadas para cada atividade. Se o planejamento de recursos for feito numa fase inicial, então o cronograma do projeto permanecerá preliminar até as designações dos recursos serem confirmadas e as datas de início e término agendadas serem estabelecidas.</p>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento de Tempo
27

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
CONTROLAR O CRONOGRAMA		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Controlar o cronograma é o processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização no seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado.</p> <p>O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer o desvio do planejado e tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco.</p>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento de Tempo 28

# GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> <b>(TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>ESTIMAR OS CUSTOS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto. O principal benefício deste processo é a definição dos custos exigidos para concluir os trabalhos do projeto.</p> <p>As estimativas de custos das atividades são avaliações quantitativas dos prováveis custos necessários para executar o trabalho do projeto. Os custos são estimados para todos os recursos aplicados na estimativa de custos da atividade, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão de obra direta;</li> <li>• Materiais;</li> <li>• Equipamentos;</li> <li>• Serviços;</li> <li>• Instalações;</li> <li>• Tecnologia da informação;</li> <li>• Custos de financiamento (incluindo taxas de juros), provisão para inflação, taxas de câmbio, ou uma reserva de custos de contingência;</li> <li>• Os custos indiretos.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento dos Custos 30

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
DETERMINAR O ORÇAMENTO		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Determinar o orçamento é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada. O principal benefício deste processo é a determinação da linha de base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto.</p> <p>É desenvolvido como um somatório dos orçamentos aprovados para as várias atividades do cronograma.</p>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento dos Custos
31

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>CONTROLAR OS CUSTOS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos. O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado a fim de tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco.</p> <p>O controle de custos do projeto inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influenciar os fatores que criam mudanças na linha de base de custos autorizada;</li> <li>• Assegurar que todas as solicitações de mudança sejam feitas de maneira oportuna;</li> <li>• Gerenciar as mudanças reais quando e conforme elas ocorrem;</li> <li>• Assegurar que os desembolsos de custos não excedam os recursos autorizados;</li> <li>• Monitorar o desempenho de custos;</li> <li>• Monitorar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros gastos;</li> <li>• Evitar que mudanças não aprovadas;</li> <li>• Levar os excessos de custos não previstos para dentro dos limites aceitáveis.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>A atualização no orçamento requer o conhecimento dos custos reais gastos até a presente data. Qualquer aumento do orçamento autorizado, somente pode ser aprovado através do processo Realizar o controle integrado de mudanças.</p> </div>		
Gerenciamento dos Custos		32



PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Planejar o gerenciamento da qualidade é o processo de identificação dos requisitos e padrões de qualidade do projeto, suas entregas, e de documentação de como o projeto demonstrará conformidade. O principal benefício desse processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como a qualidade será gerenciada e validada ao longo de todo o projeto.</p> <p>As ferramentas de auxílio, para a execução desse processo são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de melhorias no processo;</li> <li>• Métricas da qualidade;</li> <li>• Listas de verificação da qualidade;</li> <li>• Atualização nos documentos do projeto.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Gerenciamento da Qualidade</span> <span>34</span> </div>		

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
CONTROLAR A QUALIDADE		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Controlar a qualidade é o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.</p> <p>As atividades que devem ser desempenhadas no processo controle da qualidade são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as causas da baixa qualidade do processo ou do produto;</li> <li>• Recomendar e/ou tomar medidas para eliminá-las;</li> <li>• Validar a conformidade das entregas e do trabalho do projeto com os requisitos necessários à aceitação final especificados pelas principais partes interessadas.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento da Qualidade
35

# GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Planejar o gerenciamento dos recursos humanos é o processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal.</p> <p>O principal benefício desse processo é o estabelecimento dos papéis, responsabilidades e organogramas do projeto, além do plano de gerenciamento de pessoal, incluindo o cronograma para mobilização e liberação de pessoal.</p> <p>O plano de gerenciamento dos recursos humanos inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papéis e responsabilidades;</li> <li>• Organogramas do projeto;</li> <li>• Plano de gerenciamento de pessoal:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização do pessoal;</li> <li>• Calendários dos recursos;</li> <li>• Plano de liberação de pessoal;</li> <li>• Necessidades de treinamento;</li> <li>• Reconhecimento e recompensas;</li> <li>• Conformidade;</li> <li>• Segurança.</li> </ul> </li> </ul>		
Aprovado por:		Data:
Gerenciamento dos Recursos Humanos		37

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto. O principal benefício desse processo consiste em esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, a fim de se obter uma equipe de sucesso.</p> <p>Por meio da utilização do processo Mobilizar a equipe do projeto obtém-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A designações do pessoal do projeto;</li> <li>• O calendários de recursos;</li> <li>• Atualizações no plano de gerenciamento do projeto.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento dos Recursos Humanos
38

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Gerenciar a equipe do projeto é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele influencia o comportamento da equipe, gerencia conflitos, soluciona problemas, e avalia o desempenho dos membros da equipe.</p> <p>O gerenciamento deve ser realizado por meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação e conversas;</li> <li>• Avaliações de desempenho do projeto;</li> <li>• Gerenciamento de conflitos;</li> <li>• Habilidades interpessoais.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento dos Recursos Humanos
39



PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)		
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis. O principal benefício deste processo é a identificação e a documentação da abordagem de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas.</p> <p>As definições desse processo são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem precisa de quais informações, e quem está autorizado a acessar tais informações;</li> <li>• Quando as informações serão necessárias;</li> <li>• Onde as informações devem ser armazenadas;</li> <li>• O formato em que as informações devem ser armazenadas;</li> <li>• Como as informações podem ser recuperadas;</li> <li>• Se o fuso horário, as barreiras linguísticas e as considerações multiculturais devem ser levados em consideração.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento da Comunicação
41

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> <b>(TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. O principal benefício desse processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto.</p> <p>As técnicas e considerações para o gerenciamento eficaz das comunicações incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelos de emissor-receptor:</b> utilização de ciclos de feedback para fornecer oportunidades de participação e remover barreiras de comunicação;</li> <li>• <b>Escolha dos meios de comunicação:</b> definição de quando comunicar por escrito ou oralmente, quando preparar um memorando informal ou um relatório formal, e quando se comunicar presencialmente ou por e-mail;</li> <li>• <b>Estilo de redação:</b> uso adequado da voz ativa ou passiva, estrutura das frases, e escolha das palavras;</li> <li>• <b>Técnicas de gerenciamento de reuniões:</b> preparação de uma agenda e administração de conflitos;</li> <li>• <b>Técnicas de apresentação:</b> consciência do impacto da linguagem corporal e desenvolvimento de recursos visuais;</li> <li>• <b>Técnicas de escuta:</b> Escutar ativamente (confirmar, esclarecer e confirmar o entendimento) e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento da Comunicação 42

# GERENCIAMENTO DOS RISCOS

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>IDENTIFICAR OS RISCOS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Identificar os riscos é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características. O principal benefício desse processo é a documentação dos riscos existentes além do conhecimento e a capacidade que ele fornece à equipe do projeto de antecipar os eventos.</p> <p>O principal resultado do processo Identificar os riscos é a entrada inicial no registro dos riscos, o qual deve conter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista dos riscos identificados;</li> <li>• Lista de respostas potenciais.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento dos Riscos 44

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. O principal benefício deste processo é habilitar os gerentes de projetos a reduzir o nível de incerteza e focar os riscos de alta prioridade.</p> <p>As técnicas que podem ser utilizadas para se obter a análise quantitativa dos riscos podem ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos;</li> <li>• Matriz de probabilidade e impacto;</li> <li>• Avaliação de qualidade dos dados sobre riscos;</li> <li>• Categorização de riscos;</li> <li>• Avaliação da urgência dos riscos.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento dos Riscos
45

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. O principal benefício deste processo é a abordagem dos riscos por prioridades, injetando recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto.</p> <p>As ferramentas e técnicas utilizadas para se planejar as respostas aos riscos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definição de estratégias para riscos negativos ou ameaças:</b> Três estratégias que tipicamente lidam com ameaças ou riscos que podem ter impactos negativos nos objetivos do projeto, se ocorrerem, são <u>prevenir, transferir e mitigar</u>. A quarta estratégia, <u>aceitar</u>, pode ser usada tanto para riscos negativos ou ameaças quanto para riscos positivos ou oportunidades;</li> <li>• <b>Estratégias para riscos positivos ou oportunidades:</b> As estratégias são <u>explorar, compartilhar, melhorar e aceitar</u>;</li> <li>• <b>Elaboração de estratégias de respostas de contingência.</b></li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> <b>(TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>CONTROLAR OS RISCOS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Controlar os riscos é o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, o que inclui acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto.</p> <p>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.</p> <p>O controle dos riscos deve ser realizada por meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reavaliação de riscos;</li> <li>• Auditorias de riscos;</li> <li>• Análises de variação e tendências;</li> <li>• Medição de desempenho técnico;</li> <li>• Análise de reservas;</li> <li>• Reuniões.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento dos Riscos
47

# GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Planejar o gerenciamento das aquisições é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. O principal benefício deste processo é que ele determina se deve-se adquirir ou não apoio externo e, se for o caso, o que adquirir, como fazer a aquisição, a quantidade necessária, e quando efetuar a aquisição.</p> <p>Através do planejamento do gerenciamento das aquisições, determina-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Plano de gerenciamento das aquisições;</li> <li>• Especificação do trabalho das aquisições;</li> <li>• Documentos de aquisição;</li> <li>• Critérios de seleção de fontes;</li> <li>• Decisões de fazer ou comprar;</li> <li>• Solicitações de mudança.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento das Aquisições
49

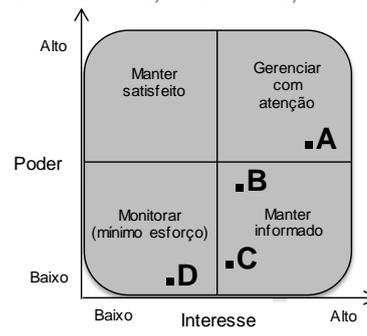
<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>CONDUZIR AS AQUISIÇÕES</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Conduzir as Aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e licitação de um contrato. O principal benefício desse processo é prover o alinhamento das expectativas internas e externas das partes interessadas através de acordos estabelecidos.</p> <p>Com o processo Conduzir as Aquisições são obtidos e definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores selecionados;</li> <li>• Acordos;</li> <li>• Calendários dos recursos;</li> <li>• Solicitações de mudança;</li> <li>• Atualizações no plano de gerenciamento do projeto;</li> <li>• Atualizações nos documentos do projeto.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento das Aquisições 50

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>CONTROLAR AS AQUISIÇÕES</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato além das realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário. O principal benefício desse processo é a garantia de que o desempenho tanto do fornecedor quanto do comprador cumpram os requisitos de aquisição, de acordo com os termos do acordo legal.</p> <p>Através do controle das aquisições obtêm-se informações sobre o desempenho do trabalho, e quando identificado a necessidade, deve-se fazer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitações de mudança;</li> <li>• Atualizações no plano de gerenciamento do projeto;</li> <li>• Atualizações nos documentos do projeto;</li> <li>• Atualizações nos ativos de processos organizacionais.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento das Aquisições 51

# GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> <b>(TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto por uma decisão, atividade do projeto, influência. O principal benefício deste processo é que ele permite que o gerente de projetos identifique o direcionamento apropriado para cada parte interessada ou grupo de partes interessadas.</p> <p>O principal resultado do processo é o registro das partes interessadas. Ele contém todos os detalhes relativos às partes identificadas, incluindo, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações de identificação;</li> <li>• Informações de avaliação;</li> <li>• Classificação das partes interessadas.</li> </ul>		
		
Exemplo de rede de poder/interesse com as partes interessadas		
Aprovado por:	Data:	

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para envolver as partes interessadas de maneira eficaz, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no êxito do projeto. O principal benefício desse processo é o fornecimento de um plano claro e de interação com as partes interessadas do projeto para que apoiem os interesses do projeto.</p> <p>O plano de gerenciamento das partes interessadas deve fornecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis de engajamento desejados e atuais das principais partes interessadas;</li> <li>• Impacto da mudança nas partes interessadas;</li> <li>• Requisitos de comunicações das partes interessadas para a atual fase do projeto;</li> <li>• Informações a serem distribuídas às partes interessadas (idioma, formato, nível de detalhes);</li> <li>• Intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias às partes interessadas;</li> <li>• Método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das partes interessadas à medida que o projeto progride e se desenvolve.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento das Partes Interessadas 54

<b>PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (TÍTULO DO PROJETO)</b>		
<b>CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS</b>		
Preparado por:	Data:	Versão:
<p>Controlar o engajamento das partes interessadas é o processo de monitorar os relacionamentos das mesmas no projeto em geral, e ajustar as estratégias e os planos para o engajamento. O principal benefício desse processo é a manutenção ou aumento da eficiência e eficácia das atividades de engajamento das partes interessadas à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda.</p> <p>Para que ocorra o controle do engajamento das partes interessadas, algumas ações são fundamentais, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificações das partes interessadas;</li> <li>• Relatórios do projeto;</li> <li>• Apresentações do projeto;</li> <li>• Registros do projeto;</li> <li>• Feedback das partes interessadas;</li> <li>• Documentação de lições aprendidas.</li> </ul>		
Aprovado por:		Data:

Gerenciamento das Partes Interessadas 55

*“Boa Prática” significa que existe um acordo geral de que a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos. Boa prática não significa que os conhecimentos, habilidades e os processos descritos devem ser sempre aplicados de forma uniforme em todos os projetos. Para qualquer projeto específico, o gerente do projeto, em colaboração com a equipe do projeto, é sempre responsável por determinar quais processos são apropriados e o grau apropriado de rigor para cada um (PMI, 2013, p. 48).*