

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

MARIA LUÍSA LENHARD BREDEMEIER

**Plano de Projeto: Qualificação da gestão de processos e serviços prestados
pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas / UNISINOS**

**São Leopoldo
2018**

MARIA LUÍSA LENHARD BREDEMEIER

**Plano de Projeto: Qualificação da gestão de processos e serviços prestados
pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas / UNISINOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão de projetos, pelo
Curso de MBA Gestão de Projetos da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil

São Leopoldo
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de coração, à equipe da UAPPG – Lato senso, por todo o apoio que recebi; a todos os professores do MBA em Gestão de projetos e ao Prof. Ivan Brasil, de modo especial, pela acolhida e por todos os ensinamentos; à UAGRAD e às minhas colegas de equipe, por terem me apoiado em mais esta etapa de minha formação. E, por fim, à minha família, que soube entender minhas ausências e as horas passadas na frente do computador.

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é apresentar um plano de projeto para a qualificação da gestão de processos e serviços prestados pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas / UNISINOS. Após alterações significativas na estrutura das Unidades Acadêmicas da Unisinos, foi decidido que o Instituto de Idiomas - Unilínguas ficaria vinculado à Unidade Acadêmica de Graduação. Nesse momento, considerou-se adequado preparar um novo plano de gestão com o intuito de aprimorar os processos e garantir a estabilidade financeira do Instituto.

A estrutura deste trabalho se compõe do plano de gerenciamento do projeto, que se subdivide nos planos de gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, dos custos, dos recursos, da qualidade, das aquisições, dos riscos e das comunicações. Todo o plano foi concebido de acordo com os princípios estabelecidos pelo PMI – Project Management Institute e expressos no Guia PMBOK.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Plano de projeto. Escola de idiomas.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to present a project plan for the qualification of process management and services provided by Unilínguas - Instituto de Idiomas / UNISINOS. After significant changes in the structure of the Unisinos Academic Units, it was decided that the Unilínguas Language Institute would be linked to the Undergraduate Academic Unit. At that time, it was considered appropriate to prepare a new management plan with the purpose of improving the processes and guaranteeing the financial stability of the Institute.

The structure of this paper contains the project management plan that is subdivided into integration, scope, time, cost, resource, quality, acquisitions, risks and communications management plans. The entire plan was designed in accordance with the principles established by the PMI - Project Management Institute and expressed in the PMBOK Guide.

Key words: Project management. Project planing. Foreign language school.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de gestão de mudanças	p. 17
Figura 2 – Estrutura analítica do projeto (EAP)	p. 19
Figura 3 - Parte 01 do Cronograma e do Gráfico de Gantt	p. 24
Figura 3 – Parte 02 do Cronograma e do Gráfico de Gantt.....	p. 25
Figura 3 – Parte 03 do Cronograma e do Gráfico de Gantt.....	p. 25
Figura 3 – Parte 04 do Cronograma e do Gráfico de Gantt.....	p. 25
Figura 4 – Orçamento	p. 26
Figura 5 – Matriz de responsabilidades (colaboradores).....	p. 32
Figura 6 – Matriz de responsabilidades (cliente).....	p. 33
Figura 7 – Estrutura hierárquica do projeto	p. 34
Figura 8 – Planilha de recursos.....	p. 35
Figura 9 – Planilha de contratações e aquisições	p. 39
Figura 10 – Estrutura analítica de riscos do projeto	p. 49
Figura 11 – Registro dos riscos por tarefa da EAP	p. 50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Termo de abertura do Projeto	p. 13
Tabela 2 – Estimativa inicial dos custos	p. 16
Tabela 3 – Cronograma básico do projeto	p. 16
Tabela 4 – Declaração de escopo	p. 18
Tabela 5 – Dicionário da EAP	p. 21
Tabela 6 - Histórico de alterações do cronograma do projeto	p. 23
Tabela 7 – Marcos do projeto	p. 24
Tabela 8 – Curva S do projeto.....	p.27
Tabela 9 – Máquinas e equipamentos	p. 28
Tabela 10 – Demais recursos materiais	p. 28-29
Tabela 11 – Lista de colaboradores e definição de papéis	p.30-31
Tabela 12 – Métricas de qualidade	p. 37
Tabela 13 – Gestão das partes interessadas	p. 41-42
Tabela 14 – Cronograma de reuniões do projeto	p. 45
Tabela 15 – Matriz das comunicações	p. 46
Tabela 16 – Equipe do projeto	p. 47
Tabela 17 – Matriz de responsabilidades quanto aos riscos do projeto	p. 48
Tabela 18 – Análise qualitativa dos riscos	p. 51
Tabela 19 – Legenda da análise qualitativa dos riscos	p. 52
Tabela 20 – Análise quantitativa dos riscos	p. 53

LISTA DE SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EAR	Estrutura Analítica dos Riscos
PMBOK	Project Management Book of Knowledge
PMI	Project Management Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	13
2.1 TERMO DE ABERTURA.....	13
2.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	17
3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO	18
3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO	18
3.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	19
3 GERENCIAMENTO DO TEMPO	23
4 GERENCIAMENTO DE CUSTOS	26
5 GERENCIAMENTO DE RECURSOS	28
5.1 RECURSOS MATERIAIS.....	28
5.1.1 Máquinas e equipamentos	28
5.1.2 Transportes	28
5.1.3 Demais recursos materiais	28
5.2 RECURSOS HUMANOS.....	29
5.2.1 Lista de colaboradores e definição de papéis	29
5.2.3 Matriz de responsabilidades (colaboradores)	31
5.2.4 Matriz de responsabilidades (cliente)	33
5.3 Estrutura hierárquica do projeto.....	34
6 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	36
7 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	39
8 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS	40
9 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	43
10 GESTÃO DOS RISCOS	47
10.1 RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DOS RISCOS DO PROJETO	48
10.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS.....	49
10.3 REGISTROS DOS RISCOS POR TAREFA DA EAP	49
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o plano de um projeto cujo objetivo é analisar a gestão dos processos e os serviços prestados pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas e propor sua qualificação. O Instituto faz parte da Unisinos, uma universidade privada situada na região metropolitana de Porto Alegre/RS.

O Instituto foi criado em 1994 e enfrentou, nos últimos anos, algumas dificuldades. As principais causas dessas dificuldades foram, por um lado, internas, como a expansão dos idiomas e dos serviços ofertados, o que ampliou de forma significativa e tornou mais complexos os processos e os fluxos que garantem a prestação dos serviços propostos. Em decorrência disso, houve aumento considerável do corpo de funcionários e professores vinculados ao Instituto. Por outro lado, também houve causas externas, como o aumento da concorrência. O segmento do ensino de línguas passou por profundas alterações nos últimos anos, sendo a mais radical delas a estruturação e oferta de cursos online, com custos reduzidos e alta flexibilidade no que diz respeito a horários e modalidades dos cursos.

O projeto, portanto, tem como objetivo analisar os serviços prestados pelo Instituto e os processos que embasam a prestação desses serviços de modo a poder, na sequência, propor alternativas que permitam prestar os mesmos serviços com qualidade, mas com estrutura enxuta, de forma ágil e garantindo lucros.

Para dar início, esta proposta prevê que um analista de mercado realize pesquisas que busquem informações relevantes sobre o segmento das escolas de idiomas na região de inserção do Unilínguas. Ou seja, deve-se verificar que escolas já atuam na região, que cursos e serviços elas oferecem e quais os preços vigentes. Igualmente, devem ser analisados os diferenciais que a concorrência oferece e as necessidades e expectativas dos alunos e potenciais alunos.

A primeira etapa de discussões com os proprietários, diretores, funcionários e professores tem como objetivo retomar e redefinir a missão e a visão do Unilínguas, uma vez que se passaram muitos anos desde sua criação. Rever a missão, a visão e os valores da escola possibilitará desenvolver novo planejamento estratégico e reposicionar a escola nesse acirrado mercado, garantindo sua sustentabilidade. A importância dessa etapa é indicada em:

O tripé missão, visão e valores de uma empresa são conceitos fundamentais para criação, organização e desenvolvimento empresarial. A partir de sua definição, é possível fazer o planejamento estratégico, direcionar os funcionários e criar laços com os clientes. (blog.egestor.com.br)

Após, segue etapa de preparação do projeto de reestruturação da escola em que serão considerados aspectos como os serviços ofertados, a estrutura física, de pessoal e financeira. Essa etapa se divide em análise da documentação e coleta de dados sobre a escola, além de reuniões com todas as partes interessadas do projeto. A terceira etapa consiste na formulação da proposta de uma nova estrutura para a escola por uma equipe composta por um analista de mercado, um analista financeiro, um analista de recursos humanos e um analista pedagógico, sempre contando com o acompanhamento por parte do Gerente do projeto. Por fim, a nova proposta de estruturação dos serviços prestados, acompanhada de nova estrutura pedagógica, financeira e de pessoal será apresentada às partes interessadas.

De forma resumida, o problema a ser analisado nesta proposta de projeto é:
O que é necessário fazer para qualificar a gestão de processos e serviços prestados pelo Instituto de idiomas - Unilínguas, buscando atingir o crescimento/a expansão e o lucro da escola com um quadro enxuto de funcionários?

Com o intuito de apresentar todas essas etapas do projeto, o trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta Introdução, seguem diversos capítulos em que são apresentados os componentes e as etapas previstos para projetos de acordo com o postulado no PMBOK. Por fim, tem-se as Considerações finais e as Referências.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é, portanto, analisar as possibilidades de qualificação da gestão de processos e serviços prestados pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas, buscando atingir o crescimento e o aumento do lucro da escola com um quadro enxuto de funcionários.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Compondo o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e mapear os principais processos de gestão e serviços prestados pelo Instituto.
- b) Identificar metodologias e práticas de gestão novas que permitam aprimorar e qualificar os processos de gestão, bem como os serviços prestados pelo Instituto.
- c) Propor e descrever novos processos de gestão e serviços adequados ao Instituto e que permitam sua expansão com segurança e equilíbrio financeiro.
- d) Propor capacitações na área de gestão e serviços para os funcionários do Instituto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Unilínguas – Instituto de Idiomas foi fundado em 1994 oferecendo, inicialmente, cursos de idiomas estrangeiros à comunidade universitária, mas também à comunidade em geral. As línguas oferecidas eram alemão, inglês e espanhol. Com o passar do tempo, outros idiomas foram acrescentados, tais quais o francês, o italiano e, por último, o mandarim. Além disso, a partir de demandas, também se passou a oferecer aulas de português para estrangeiros, cursos in company (preparados a partir de demandas de empresas para grupos com objetivos específicos de aprendizado) e aulas particulares. Aos cursos centrados no ensino de idiomas, somaram-se serviços como traduções e versões, aplicação de provas de proficiência oficiais e outras de caráter mais interno, com o intuito de atender as necessidades dos programas de internacionalização da instituição de ensino superior em que o Instituto está inserido.

Com o decorrer do tempo, o mercado de ensino de línguas estrangeiras em escolas livres, ou seja, fora do âmbito da rede de ensino fundamental e médio pública e privada, mudou radicalmente. Surgiram muitas novas escolas, algumas ligadas a franquias nacionais e internacionais, começaram a ser praticados preços mais baixos, a gama das ofertas aumentou e o segmento dos cursos online foi implantado e cresceu rapidamente. Estabeleceu-se, assim, uma concorrência

extrema. Para as escolas com estrutura mais tradicional, todos esses movimentos resultaram em queda no número de alunos inscritos.

Quanto à relevância deste trabalho, merece destaque que o mercado de escolas de idiomas livres se estabeleceu há algumas décadas, beneficiando-se da postura da legislação educacional brasileira em que o ensino de línguas estrangeiras tem papel marginal e reduzido. Principalmente, as escolas públicas oferecem somente a carga horária mínima prevista para as línguas estrangeiras no currículo e realizam poucos investimentos na área.

Por outro lado, o mercado de trabalho exige cada vez mais conhecimentos de línguas estrangeiras em virtude da internacionalização que se observa no mundo dos negócios. Isso significa que grupos cada vez maiores e mais diferenciados procuram por escolas de idiomas, trazendo novas expectativas em relação a horários, modalidades e custos do aprendizado de uma língua estrangeira.

2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as etapas de preparação do projeto, bem como toda a documentação gerada no planejamento das diversas etapas previstas. É com base nessas informações que se conduz o gerenciamento da integração do projeto, ou seja, que se coordena, consolida, unifica e comunica o projeto como um todo, promovendo a integração entre as etapas do projeto e as equipes nele envolvidas (Guia PMBOK, 2014, p. 63). Por fim, deve ser descrito de maneira clara o produto que será entregue ao fim do projeto.

2.1 TERMO DE ABERTURA

Tabela 1 – Termo de abertura do projeto

Título do Projeto: Qualificação da gestão de processos e serviços prestados pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas / UNISINOS	
Elaborado por: Maria Luísa L. Bredemeier	Data: 15/05/2018
Aprovado por: Nome Sobrenome – Coordenador do Instituto	Versão: 01
Gerente	Maria Luísa L. Bredemeier, cuja função será coordenar o trabalho do projeto considerando as partes interessadas, as etapas, o cronograma e os custos acordados neste termo de abertura
Patrocinador	Unidade Acadêmica de Graduação, Unidade responsável pelo Instituto dentro da estrutura da Unisinos
Objetivo do documento	Definir data de início e fim do projeto, bem como os responsáveis por cada parte interessada (Início: Agosto de 2018; Término: Novembro de 2018)
Situação atual e justificativa	A Escola existe desde 1994 e enfrentou, nos últimos anos, queda do número de alunos

	<p>inscritos; por outro lado, houve forte ampliação do portfólio de serviços prestados o que gerou crescimento na estrutura de recursos humanos e aumento das despesas com a folha de pagamento dos funcionários. Juntos, esses dois fatores fazem necessário projeto de qualificação dos processos de gestão e dos serviços prestados pela Escola com o objetivo de propor uma gestão enxuta bem como processos ágeis e lucrativos</p>
Objetivos e critérios de sucesso	<p>Analisar as possibilidades de qualificação da gestão de processos e serviços prestados pelo Unilínguas, buscando atingir o crescimento e o lucro da escola com um quadro enxuto de funcionários</p>
Estrutura analítica	<p>Fases e principais entregas: ver estrutura analítica do projeto na página 20 deste trabalho</p>
Principais requisitos das entregas	<p>Cada entrega deve ser feita na data prevista, finalizada, e em consonância com as outras entregas do projeto, uma vez que todas fazem parte do mesmo processo</p>
Principais etapas	<p>Análise do mercado das escolas de idiomas; análise do Instituto, de seus serviços e processos, bem como das partes interessadas; proposta de intervenção/ajustes;</p>
Partes interessadas	<p>Proprietários da escola, direção, funcionários, professores, alunos, demandantes de cursos corporativos, demandantes de traduções e versões, representantes de provas oficiais, demandantes de provas de proficiência, representantes de livrarias/editoras</p>

Restrições	Alterar estruturas consolidadas é difícil, ou seja, será necessário convencer as principais partes interessadas das vantagens e dos ganhos que o projeto permitirá; outro elemento complicador pode ser a falta de tempo/disponibilidade para participar, uma vez que é necessário manter o funcionamento normal da escola e participar das reuniões/entrevistas e discussões paralelamente.
Premissas	Liderança do projeto com 40 h semanais de dedicação; partes interessadas com disponibilidade para entrevistas e reuniões, mas também para trabalhar no projeto (funcionários, professores, por exemplo)
Riscos	Não participação das partes interessadas, não respeito aos prazos previstos
Recursos Necessários	Gerente do projeto, analistas de mercado, de RH, pedagógico e financeiro; secretária do projeto, Coordenador do Instituto, representando a Unisinos Equipamentos, duas salas, móveis, telefones, material de escritório, software (pacote office)

Fonte: Elaborado pela autora

A estimativa de custos do projeto é apresentada de forma resumida na tabela abaixo:

Tabela 02 – Estimativa inicial dos custos

Etapa	Valor
Preparação do plano do projeto	R\$ 13.850,00
Pesquisa do mercado de escolas de idiomas em São Leopoldo	R\$ 22.060,00
Coleta de dados sobre o Instituto de Idiomas Unilínguas	R\$ 32.198,00
Preparação da proposta de reestruturação do Instituto e dos sérvios prestados	R\$ 55.168,00
Apresentação da proposta aos proprietários e gestores do Instituto	
Total	R\$ 123.276,00

Fonte: Elaborado pela autora

No âmbito das primeiras reflexões sobre um projeto, deve-se preparar um cronograma básico que permita prever a duração das macro-etapas e que deve ser pormenorizado após na ferramenta MS-Project.

Tabela 03 – Cronograma básico do projeto

Etapa	Início	Término
Preparação do projeto	02/05/2018	29/05/2018
Início do projeto	06/08/2018	06/08/2018
Pesquisa de mercado	06/08/2018	24/08/2018
Coleta de dados sobre o Instituto	27/08/2018	17/09/2018
Preparação da proposta da nova estrutura do Instituto	18/09/2018	19/10/2018
Apresentação da proposta	24/10/2018	25/10/2018
Finalização do projeto	Novembro 2018	Novembro 2018

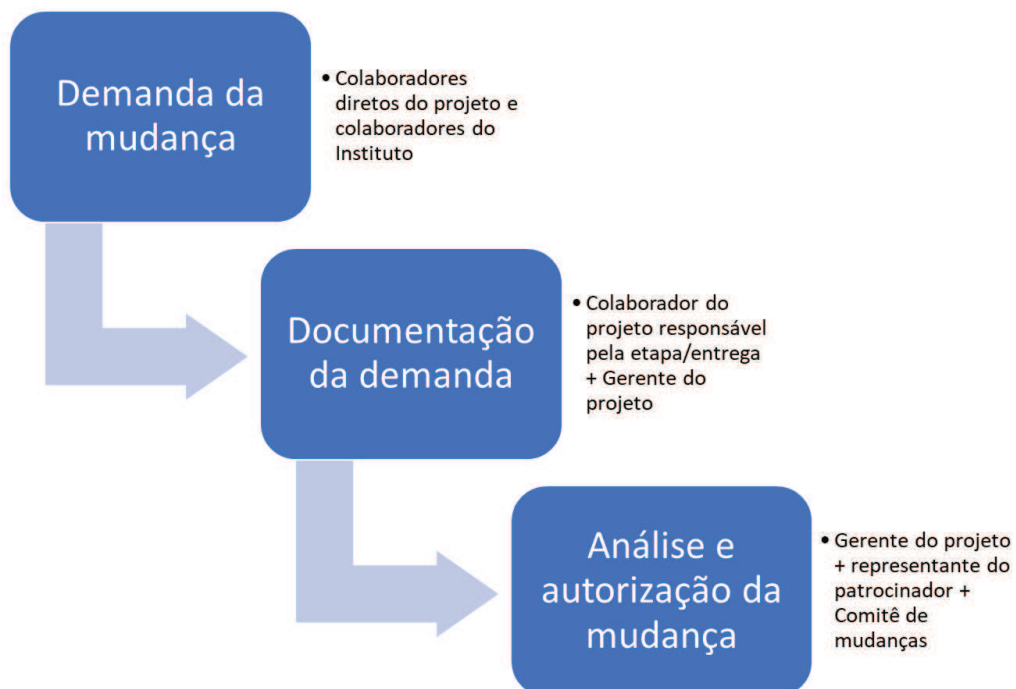
Fonte: Elaborado pela autora

2.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O plano integrado de mudanças tem como objetivo autorizar e acompanhar eventuais mudanças e ajustes que se façam necessários no Plano de Gerenciamento deste Projeto. Após o início do projeto, é normal se fazerem necessários pequenos ajustes de acordo com o andamento e os resultados de etapas iniciais já encerradas. Para garantir que haja controle do fluxo das demandas de mudanças e processos claros de alteração no Plano de gerenciamento, devem ser respeitados os fluxos e a hierarquia abaixo descritos.

A identificação das necessidades de alteração do Plano de gerenciamento do projeto pode partir dos colaboradores diretos do projeto e dos colaboradores vinculados ao cliente, ao Instituto, nesse caso. A documentação da demanda deve ser feita pelo colaborador responsável pela etapa a ser ajustada com o acompanhamento do gerente do projeto. A análise da pertinência da demanda de ajuste e a autorização da realização são de responsabilidade do Gerente do projeto e do representante do patrocinador do projeto, o Coordenador do Instituto.

Figura 1 – Fluxo de gestão de mudanças



Fonte: Elaborado pela autora

3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Os elementos e as informações que seguem objetivam indicar com precisão o que o projeto se propõe fazer, garantindo a clareza e esclarecendo as expectativas das partes interessadas.

Tabela 04 – Declaração de Escopo

Nome da Empresa: Unilínguas – Instituto de Idiomas da Unisinos	
Nome do Projeto: Qualificação dos processos de gestão e dos serviços oferecidos pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas	
Declaração de Escopo do Projeto	
Gerente do projeto: Maria Luísa L. Bredemeier	Data de Início: Agosto de 2018
Patrocinador: Unidade Acadêmica de Graduação / Unisinos	Data de Término: Novembro de 2018
Aprovado por: Nome Sobrenome - Coordenador do Instituto	Data da Aprovação: Junho de 2018

Expectativas do Projeto (tudo que as partes interessadas imaginam)

Qualificar os serviços prestados pelo Instituto, garantindo seu bom funcionamento com corpo de funcionários e professores enxuto e a prestação de serviços de qualidade; qualificar os processos internos de funcionamento da escola

Conteúdo do projeto (o que fica dentro do escopo)

* Serviços prestados: aulas em cursos regulares, aulas in company e particulares, traduções, versões, aplicação de provas de proficiência
* Processos internos da Escola

Resultados do Projeto (Objetivos Quantificáveis – indicadores de sucesso)

Prestação de serviços de qualidade com estrutura enxuta garantindo lucro; processos claros e tempos de execução curtos

O que fica fora do projeto

Decisões quanto aos materiais didáticos a serem usados nas aulas
Decisões quanto a aspectos didático-metodológicos
Processo de contratação de funcionários e/ou professores

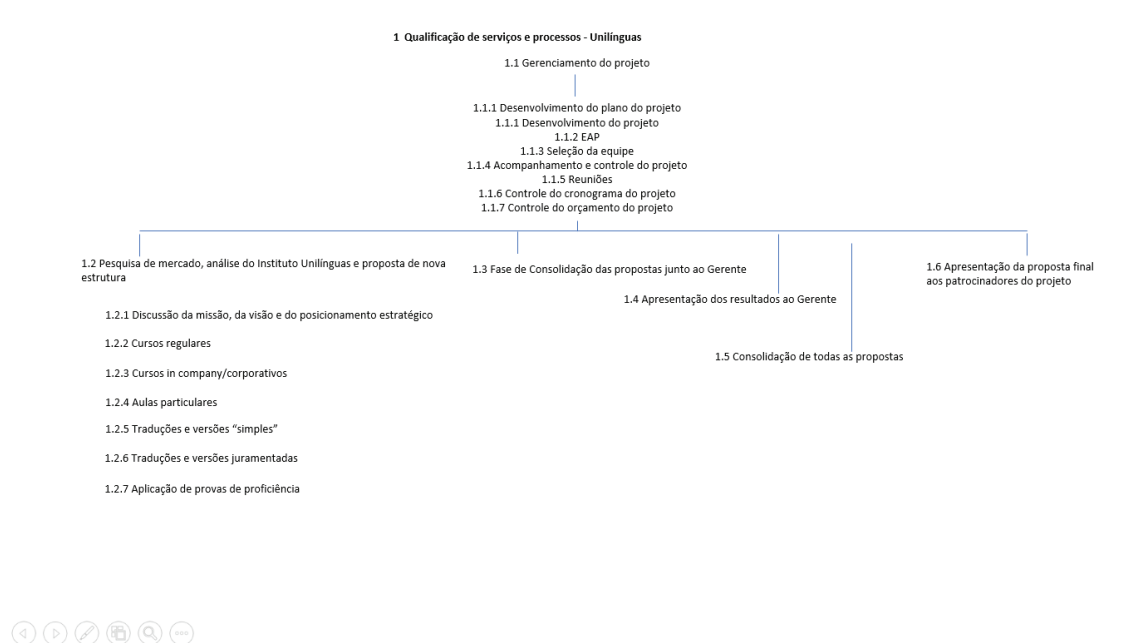
Autorização,

Autorizo a execução deste (Assinatura do Cliente ou Patrocinador)

3.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Nome da Empresa: Instituto de Idiomas – Unlínguas/Unisinos
Nome do Projeto: Qualificação dos processos de gestão e dos serviços oferecidos pelo Unlínguas – Instituto de Idiomas
Estrutura Analítica do Projeto
Gerente do projeto: Maria Luísa L. Bredemeier
Patrocinador: Unidade Acadêmica de Graduação / Unisinos
Aprovado por: Unidade Acadêmica de Graduação / Unisinos

Figura 02 – Estrutura analítica do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

1. Introdução
 - 1.1 Gerenciamento do projeto
 - 1.1.1 Desenvolvimento do plano do projeto
 - 1.1.2 EAP
 - 1.1.3 Seleção da equipe
 - 1.1.4 Acompanhamento e controle do projeto
 - 1.1.5 Reuniões
 - 1.1.6 Controle do cronograma do projeto
 - 1.1.7 Controle do orçamento do projeto
 - 1.2 Análise do Instituto, do portfolio de serviços prestados pelo Instituto e de todos os processos envolvidos na prestação desses serviços
 - 1.2.1 Discussão da missão, da visão e do posicionamento estratégico do Instituto
 - 1.2.2 Cursos regulares de língua estrangeira
 - 1.2.3 Cursos in company - corporativos
 - 1.2.4 Aulas particulares
 - 1.2.5 Traduções e versões "simples"
 - 1.2.6 Traduções e versões juramentadas
 - 1.2.7 Aplicação de provas de proficiência
 - 1.3. Fase de consolidação das propostas junto ao gerente do projeto
 - 1.4 Apresentação dos resultados ao gerente do projeto
 - 1.5 Consolidação de todas as propostas
 - 1.6 Apresentação da proposta final aos proprietários do Instituto

Tabela 05 - Dicionário da EAP

Item	Tarefa	Descrição
1.1	Gerenciamento do projeto	Compreende todas as atividades a serem realizadas pelo Gerente do projeto em seu gerenciamento
1.1.1	Desenvolvimento do plano do projeto	Engloba a preparação do documento básico do projeto, ou seja, de seu plano
1.1.2	EAP	Preparação da estrutura analítica do projeto
1.1.3	Seleção da equipe	Compreende os processos de seleção dos analistas que comporão a equipe do projeto
1.1.4	Acompanhamento e controle do projeto	São toda as tarefas realizadas pelo Gerente durante o projeto que garantirão o sucesso do trabalho
1.1.5	Reuniões	Engloba as reuniões da equipe do projeto, bem como aquelas necessárias com as partes interessadas
1.1.6	Controle do cronograma do projeto	Prevê o acompanhamento e a monitoração minuciosos do cronograma com vistas a garantir a manutenção dos prazos previsto
1.1.7	Controle do orçamento do projeto	São as tarefas do Gerente com o intuito de auditar e controlar o orçamento, assegurando o respeito a ele
1.2	Análise do Instituto, do portfolio de serviços prestados pelo Instituto e de todos os processos envolvidos na prestação desses serviços	
1.2.1	Discussão da missão e da visão do Instituto	Retomada e avaliação da missão e da visão do Instituto
1.2.2	Cursos regulares de língua estrangeira	São os cursos que ocorrem com aulas regulares de acordo com a estrutura curricular do Instituto
1.2.3	Cursos in company – corporativos	São os cursos preparados para clientes que buscam pelo Instituto e especificam o programa de ensino desejado pelo aluno/cliente em virtude de sua atuação profissional
1.2.4	Aulas particulares	São aulas individuais preparadas sob demanda e com programa de ensino específico
1.2.5	Traduções e versões “simples”	Traduções e versões de textos de diversas naturezas sem que haja a exigência de validação por tradutor juramentado
1.2.6	Traduções e versões juramentadas	Traduções e versões de textos de diversas naturezas em que

		há a exigência de validação por tradutor juramentado
1.2.7	Aplicação de provas de proficiência	Engloba a aplicação de provas oficiais ou não para atestar os níveis de conhecimento de alunos e interessados, geralmente, com fins de mobilidade acadêmica internacional
1.3	Fase de consolidação das propostas junto ao Gerente do projeto	Os grupos de trabalho consolidarão suas propostas de alteração da estrutura do Instituto
1.4	Apresentação dos resultados ao Gerente do projeto	Momento em que cada grupo apresentará o resultado de seu trabalho
1.5	Consolidação de todas as propostas	Tarefa a cargo do Gerente do projeto que compilará todas as propostas consolidadas em um único documento para entrega/apresentação junto aos proprietários do Instituto
1.6	Apresentação da proposta final aos proprietários do Instituto	Engloba a apresentação final dos resultados do projeto e a entrega aos proprietários do Instituto

3 GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento do tempo do projeto, ou seja, o acompanhamento de cada fase e entrega no que diz respeito a sua duração, será realizado com a ferramenta Microsoft Project, software que permite o planejamento, o acompanhamento e levantamentos quanto ao gerenciamento de todos os aspectos de um projeto. A extração de relatórios dessa ferramenta permitirá a compreensão e a análise do respeito aos prazos previstos inicialmente, assim como eventuais ajustes que se fizerem necessários. O gerenciamento do tempo de um projeto tem como objetivo garantir que as entregas sejam realizadas nos prazos originalmente previstos o que se constitui em uma das premissas básicas para a manutenção dos custos e da satisfação do patrocinador do projeto, uma vez que o objetivo é iniciar o ano de 2019 com a nova estrutura implantada no Instituto.

Eventuais necessidades de ajustes no cronograma do projeto deverão ser apresentadas ao Gerente do Projeto e ao Coordenador do Instituto que as avaliarão e discutirão na reunião semanal da equipe do projeto. Os ajustes aprovados deverão ser compilados tornando-se parte da documentação do projeto garantindo que se mantenha o histórico de alterações.

Tabela 06 – Histórico de alterações do Cronograma do projeto

Projeto: Qualificação dos processos de gestão e dos serviços oferecidos pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas
Histórico de alterações do Cronograma
Elaborado por: Maria Luísa L. Bredemeier
Elaborado em: YY
Aprovado por: Coordenador do Instituto
Aprovado em:
Versão: XX
Comentários:

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela que segue apresenta os grandes marcos do projeto, ou seja, as grandes etapas previstas para sua preparação e execução.

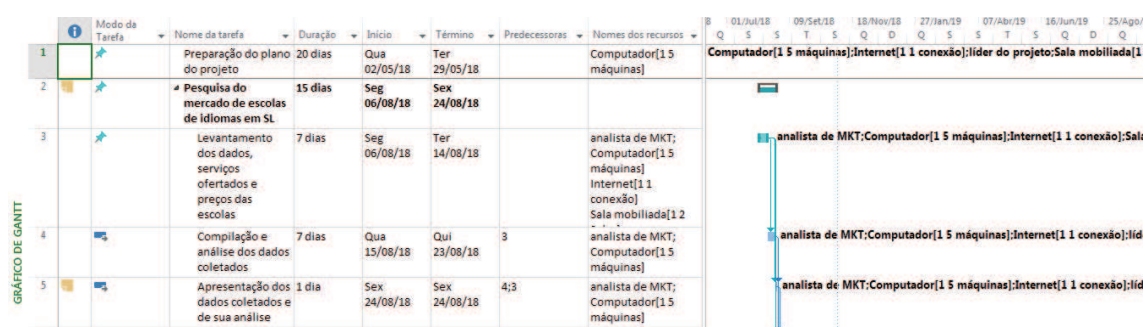
Tabela 07 – Marcos do projeto

Etapa	Marco	Início	Término
Planejamento do projeto	Finalizar e entregar ao patrocinador o plano completo do projeto	Maio de 2018	Maio de 2018
Gerenciamento do projeto	Acompanhar todas as etapas do projeto	Agosto de 2018	Novembro de 2018
Início do projeto	Reunião inicial – kick off	03/08/2018	03/08/2018
Encerramento do projeto	Lançamento da nova estrutura do Instituto	Dezembro de 2018	Janeiro de 2019

Fonte: Elaborado pela autora

Já as figuras abaixo foram extraídas do MS-Project e apresentam o cronograma do projeto inserido no Project, bem como o Gráfico de Gantt que é um gráfico que nos permite visualizar as etapas de um projeto, seu início e término previstos, e o andamento da execução do projeto.

Figura 03 – Parte 01 do Cronograma e do Gráfico de Gantt



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 03 - Parte 02 do Cronograma e do Gráfico de Gantt



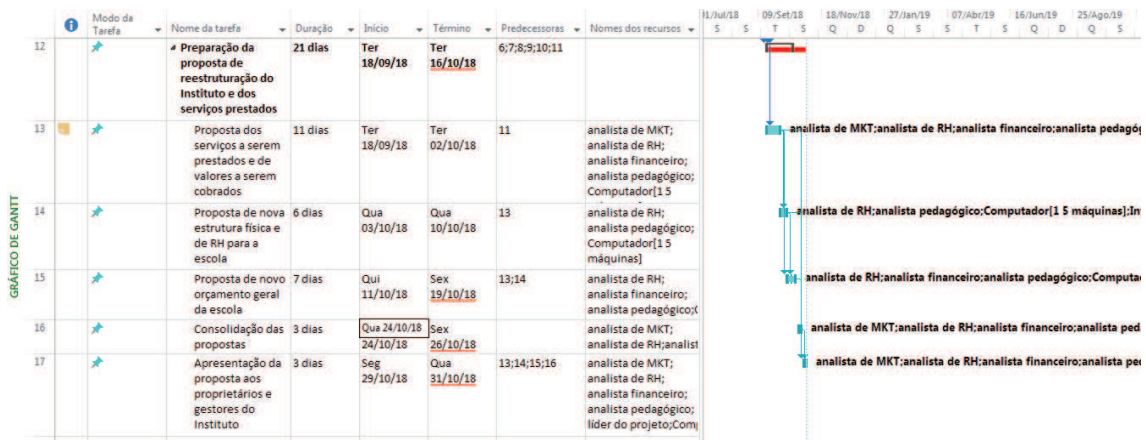
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 03 - Parte 03 do Cronograma e do Gráfico de Gantt



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 03 - Parte 04 do Cronograma e do Gráfico de Gantt



Fonte: Elaborado pela autora

4 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

A estimativa, a compilação dos custos e seu acompanhamento se dará mediante uso da ferramenta MS-Project. Eles sofrerão atualização semanal pelo Gerente do projeto e estarão sempre à disposição do Coordenador do Instituto de Idiomas. Todas as estimativas e os controle ficarão a cargo do Gerente do projeto. Os relatórios serão apresentados por ocasião da reunião semanal do projeto. Para controlar e avaliar o desempenho do projeto, será seguida a metodologia da análise de valor agregado usando-se a ferramenta do MS-Project igualmente.

A figura abaixo apresenta a visão geral dos custos obtida por meio do MS-Project.

Figura 04 – Orçamento



Fonte: Elaborado pela autora

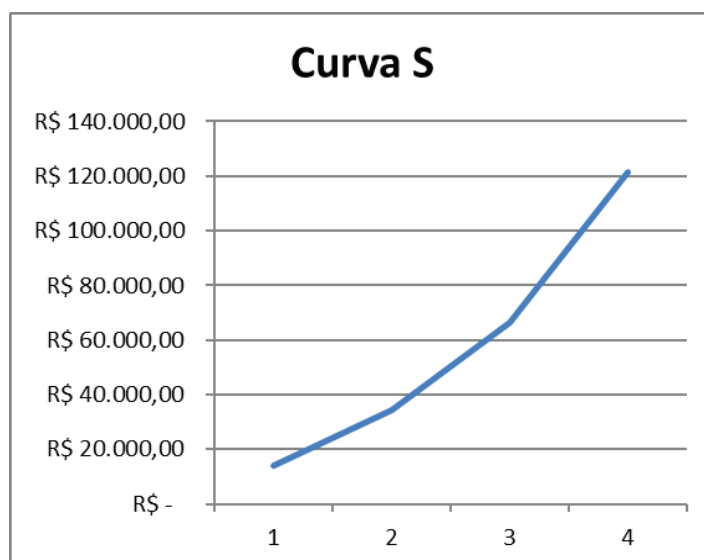
Quanto às reservas de custos, ou seja, às reservas gerencial e de contingência, o patrocinador do projeto (Unidade Acadêmica de Graduação), juntamente com o Coordenador do Instituto, definiu e aprovou uma reserva gerencial de R\$ 7.396,56 o que corresponde a 6% do custo total que se estima para o projeto.

A reserva de contingência, por sua vez, será de R\$ 20.133,34 correspondendo ao VME (valor monetário esperado) de acordo com calcula resultante da análise quantitativa dos riscos como indicado na Tabela 20, na página 53. Ela se soma à reserva gerencial no valor de R\$ 7.396,56, perfazendo um total de R\$ 27.529,90, ou seja, 22% do custo total do projeto.

Salienta-se que o Gerente do projeto pode, sem consulta prévia ao Coordenador do Instituto nem ao patrocinador do projeto, fazer uso de até 15% desse valor.

A figura abaixo, por sua vez, apresenta a Curva S do projeto, ou Curva S de custos que permite mostrar o status do orçamento acumulado do projeto em relação ao avanço do projeto no tempo.

Tabela 08 - Curva S do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

5 GERENCIAMENTO DE RECURSOS

5.1 RECURSOS MATERIAIS

5.1.1 Máquinas e equipamentos

Os equipamentos que serão necessários para a execução do projeto são computadores, telefones e impressoras como indicado na tabela a seguir.

Tabela 09 – Máquinas e equipamentos

Equipamento	Proprietário	Usuário
Computador	Unilínguas	Analista de mercado
Computador	Unilínguas	Analista financeiro
Computador	Unilínguas	Analista pedagógico
Computador	Unilínguas	Analista de RH
Computador	Unilínguas	Secretária do projeto
Notebook	Unilínguas	Gerente do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

5.1.2 Transportes

Eventualmente, será necessário realizar viagens a Porto Alegre, por exemplo, onde também ocorrem cursos ofertados pelo Unilínguas.

5.1.3 Demais recursos materiais

Sala(s) no espaço da escola, tonner, água e café, conta de luz e água, contas de telefone, papel para as impressoras.

Tabela 10 – Demais recursos materiais

Equipamento	Proprietário	Usuário
Impressora	Unilínguas	Equipe do projeto
Tonner	Aquisição	Equipe do projeto

Papel A4	Unilínguas	Equipe do projeto
Móveis	Unilínguas	Equipe do projeto
Salas de reunião e trabalho	Unilínguas	Equipe do projeto
Material de escritório	Unilínguas	Equipe do projeto
Água, café	Aquisição	Equipe do projeto
Telefone, luz, água	Unilínguas	Equipe do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 RECURSOS HUMANOS

Para garantir o bom andamento do projeto e a distribuição das tarefas de maneira adequada, serão necessários colaboradores como descrito a seguir.

5.2.1 Lista de colaboradores e definição de papéis

O Gerente do projeto será a figura chave na gestão dos recursos humanos, fará a ligação entre os colaboradores diretos do projeto e os colaboradores regulares da escola. Diretamente vinculados a ele estarão os analistas do projeto (analista de mercado, de RH, pedagógico e financeiro) e a secretária do projeto.

Os analistas de mercado seguirão as orientações do Gerente no que diz respeito à análise da escola em questão e do mercado de escolas de idiomas como um todo. O mesmo vale para os outros analistas ligados à equipe do Projeto. Sob orientação e acompanhamento do Gerente, eles desenvolverão suas atividades analisando e construindo o novo modelo para o Instituto.

Dos colaboradores da escola, espera-se participação franca e aberta nas reuniões assim como a prestação das informações solicitadas e necessárias para o bom andamento do projeto. O coordenador do Unilínguas representará o Instituto e o patrocinador do projeto em todas as etapas previstas.

Tabela 11 – Lista de colaboradores e definição de papéis

Nome	Função no projeto	Descrição da função
Maria Luísa L. Bredemeier	Gerente do projeto	Responsável pelo planejamento do projeto, pela execução de todas as fases e entregas previstas, pelo respeito ao escopo, prazos e qualidade previsto no projeto.
Nome Sobrenome	Secretária do projeto	Responsável pela comunicação interna e externa do projeto, pelo agendamento de reuniões, pela documentação do projeto, pela solicitação de aquisições e transportes.
Nome Sobrenome	Analista de mercado	Responsável pela análise do mercado de escolas de idiomas na região de inserção do Unilínguas.
Nome Sobrenome	Analista de RH	Responsável pela análise da estrutura de recursos humanos do Unilínguas e pela proposta de nova estrutura mais enxuta.
Nome Sobrenome	Analista pedagógico	Responsável pela análise dos serviços prestados pelo Unilínguas e por um novo modelo de serviços mais adaptado ao mercado.
Nome Sobrenome	Analista financeiro	Responsável pela análise da estrutura de preços e custos do Unilínguas e pela proposição de nova estrutura.

Nome Sobrenome	Coordenador do Unilínguas	Representante do Unilinguas e do patrocinador do projeto, responsável pela avaliação e aprovação do plano do projeto, bem como de cada etapa/entrega finalizadas.
----------------	---------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora

Caberá ao Gerente do projeto realizar reunião inicial que determinará o começo das atividades do projeto. Semanalmente, ocorrerá reunião entre o Gerente do projeto e o representante do patrocinador para avaliar o andamento das etapas e o respeito ao tempo, à qualidade, aos objetivos colocados no projeto. Semanalmente, também ocorrerá reunião da equipe do projeto, ou seja, do Gerente, da Secretária e da equipe de analistas.

A figura que segue, apresentando a matriz de responsabilidades dos colaboradores do projeto, indica, de forma ampla, as etapas do projeto, os colaboradores e suas tarefas no âmbito de cada uma das tarefas.

5.2.3 Matriz de responsabilidades (colaboradores)

Figura 05 – Matriz de responsabilidades (colaboradores)

Código EAP	Tarefa	Papel					
		Analista MKT	Analista RH	Analista pedagógico	Analista financeiro	Gerente do projeto	Coordenador do Instituto
1.1	Gerenciamento do projeto						
1.1.1	Desenvolvimento do plano do projeto					R	I
1.1.2	EAP					R	I
1.1.3	Seleção da equipe					R	I
1.1.4	Acompanhamento e controle do projeto					R	I
1.1.5	Reuniões	C	C	C	C	R	I
1.1.6	Controle do cronograma do projeto					R	I
1.1.7	Controle do orçamento do projeto				C	R	I
1.2	Análise do Instituto, do portfólio de serviços prestados pelo Instituto e de todos os processos envolvidos na prestação desses serviços						
1.2.1	Discussão da missão, da visão e do posicionamento estratégico da escola	E	E	E	E	A, R	I
1.2.2	Cursos regulares de língua estrangeira	I	I	E		A, R	I
1.2.3	Cursos in company - corporativos	I	I	E		A, R	I
1.2.4	Aulas particulares	I	I	E		A, R	I
1.2.5	Traduções e versões “simples”	I	I	E		A, R	I
1.2.6	Traduções e versões juramentadas	I	I	E		A, R	I
1.2.7	Aplicação de provas de proficiência	I	I	E		A, R	I
1.3	Fase de consolidação das propostas junto ao gerente do projeto	E	E	E	E	I	I
1.4	Apresentação dos resultados ao Gerente do projeto				E	I	I
1.5	Consolidação de todas as propostas	I	I	I		E	I
1.6	Apresentação da proposta final aos proprietários do Instituto	I	I	I		E	I

(R)esponsável pela execução, responsável pela (A)provação, (C) onultado, (I) nformado, (E) xecutador

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.4 Matriz de responsabilidades (cliente)

Figura 06 – Matriz de responsabilidades (cliente)

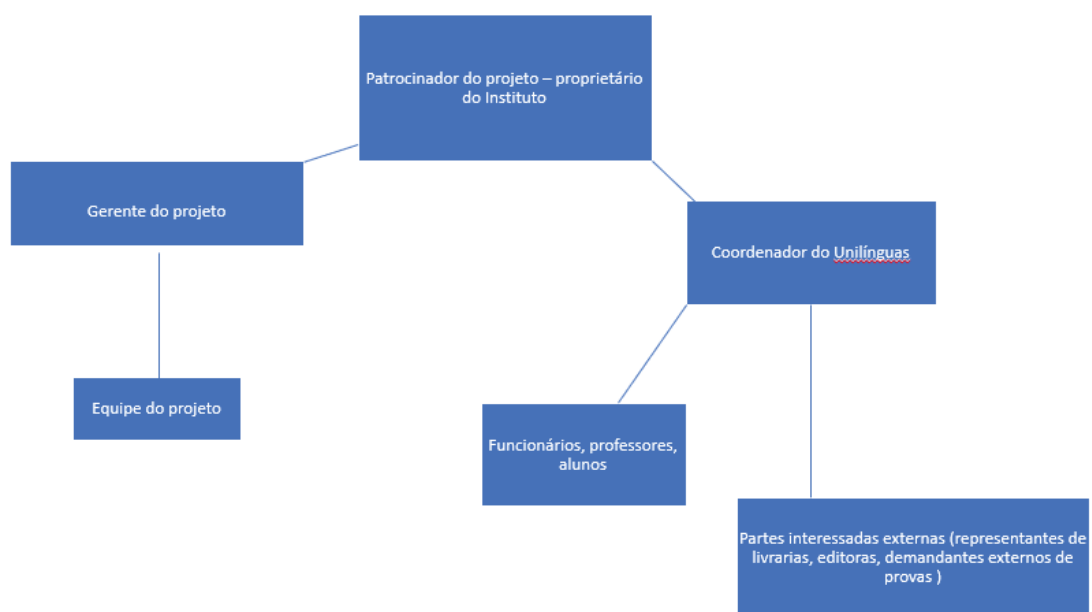
Código EAP	Tarefa	Papel			
		Professores do Instituto	Funcionários do Instituto	Gerente do projeto	Coordenador do Instituto
1.1	Gerenciamento do projeto			R	I
1.2	Análise do Instituto, do portfólio de serviços prestados pela escola e de todos os processos envolvidos na prestação desses serviços				
1.2.1	Discussão da missão e da visão da escola	E	E	R	C
1.2.2	Cursos regulares de língua estrangeira	E	E	R	C
1.2.3	Cursos in company - corporativos	E	E	R	C
1.2.4	Aulas particulares	E	E	R	C
1.2.5	Traduções e versões "simples"	E	E	R	C
1.2.6	Traduções e versões juramentadas	E	E	R	C
1.2.7	Aplicação de provas de proficiência	E	E	R	C
1.3	Fase de consolidação das propostas junto ao gerente do projeto	E	E	R	I
1.4	Apresentação dos resultados ao Gerente do projeto	E	E	R	I
1.5	Consolidação de todas as propostas			R	I
1.6	Apresentação da proposta final aos proprietários do Instituto			R	I
(R)responsável pela execução, responsável pela (A)provação, (C) consultado, (I) informado, (E) executor					

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Estrutura hierárquica do projeto

Como determinado pelos proprietários do Instituto, propõe-se a estrutura hierárquica apresentada abaixo para garantir clareza quando às responsabilidades e funções das equipes.

Figura 07 – Estrutura hierárquica do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

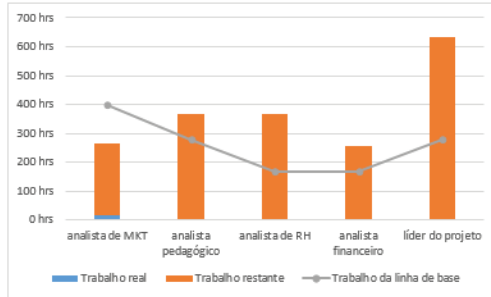
Figura 08 – Planilha de Recursos

VISÃO GERAL DO RECURSO

VISÃO GERAL DO RECURSO

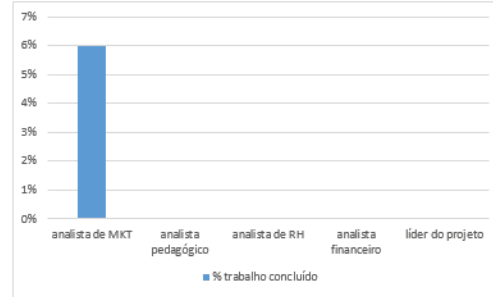
ESTATÍSTICAS DE RECURSOS

Status de trabalho para todos os recursos de trabalho.



STATUS DE TRABALHO

% trabalho concluído por todos os recursos de trabalho.



STATUS DO RECURSO

Trabalho restante para todos os recursos de trabalho

Nome	Início	Término	Trabalho restante
analista de MKT	Seg 06/08/18	Qua 31/10/18	248 hrs
analista pedagógico	Seg 27/08/18	Qua 31/10/18	368 hrs
analista de RH	Seg 27/08/18	Qua 31/10/18	368 hrs
analista financeiro	Qua 29/08/18	Qua 31/10/18	256 hrs
líder do projeto	Qua 02/05/18	Qua 31/10/18	632 hrs

6 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade no Projeto será conduzido de acordo com as políticas de qualidade do Unilínguas – Instituto de Idiomas que, por sua vez, são determinadas pelas políticas de qualidade da Unisinos, Universidade em que o Unilínguas está inserido. Merece destaque, nesse sentido, a Controladoria acadêmica que, com apoio de outros setores, conduz a avaliação institucional. Em virtude de se tratar de IES com destaque nacional e internacional, a Unisinos segue normas nacionais e internacionais quanto à qualidade de ensino e outros elementos institucionais como indicado no site da Universidade:

O Projeto de Avaliação Institucional da Unisinos observa as diretrizes estabelecidas pela Lei 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [Sinaes], as políticas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI] e no Projeto Pedagógico Institucional [PPI] e os fundamentos e orientações expressos pelos sistema de Autoavaliação da Responsabilidade Social Universitária proposto pela Associação das Universidades Jesuítas da América Latina [RSU-Ausjal].

A motivação para proceder à avaliação institucional da Universidade é destacada desde 1994. Nesse ano, durante o processo de planejamento estratégico, a Unisinos identificou a necessidade de consolidar a prática da avaliação institucional como um de seus objetivos fundamentais. A consolidação desse processo deu-se ao longo dos anos, a partir do trabalho cooperativo de alunos, professores, funcionários, ex-alunos e gestores, supervisionado pela Coordenadoria de Avaliação Institucional e validado pela Comissão de Avaliação da Universidade [CPA].

O Projeto de Avaliação Institucional passou por revisões e atualizações em 1997, 2001, 2004, 2009 e 2015. A versão atual, revisada em 2015, seguiu as orientações da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N° 065, estruturando-se nos eixos 1: Planejamento e Avaliação Institucional, 2: Desenvolvimento Institucional, 3: Políticas Acadêmicas; 4: Políticas de Gestão e 5: Infraestrutura Física, além do Relato Institucional e das Ações com base na análise. As versões do relatório seguirão o cronograma proposto pela Nota Técnica: 1º parcial em março de 2016; 2º parcial em março de 2017; final em março de 2018. (<http://www.unisinos.br/avaliacao-institucional/>)

No que diz respeito ao meio-ambiente, a Unisinos foi certificada com a ISO 140001, processo que é conduzido pelo SGA – Sistema de Gestão Ambiental como pode-se ler em <http://www.unisinos.br/institucional/meio-ambiente/apresentacao>.

Seguindo os parâmetros propostos pelo PMBOK, há três grandes elementos pertinentes ao gerenciamento da qualidade de um projeto: i) planejar o gerenciamento da qualidade; ii) garantir a qualidade durante o desenrolar do projeto e iii) controlar a qualidade do projeto.

A tabela a seguir apresenta as ações previstas no que diz respeito à gestão da qualidade no projeto em questão:

Tabela 12 - Métricas de qualidade

Item	Descrição	CrITÉrios de aceitaçŁo	Métodos de verificaçŁo/ controle	Periodicidade	Responsável
Entregas do projeto	Respeito às entregas como acordado na descriçŁo do escopo e na EAP	Garantir entregas com 90% de aderência ao acordado no projeto	Avaliar cada entrega de acordo com o previsto no projeto	Quinzenal	Gerente do projeto
Controle dos custos	Respeito aos gastos como estabelecido no plano de gerenciamento dos custos do projeto	Garantir a execuçŁo do projeto 100% dentro dos custos previstos	Avaliar, mediante uso do MS-Project, o ritmo dos gastos previstos	Semanal	Gerente do projeto e analista financeiro
Prazos do projeto	Respeito aos prazos previstos para as entregas do projeto	Garantir 85% das entregas dentro dos prazos previstos	Acompanhar as entregas e o cronograma do projeto	Quinzenal	Gerente do projeto
Ambiente/clima de trabalho	AvaliaçŁo das condiçŁes de trabalho dos colaboradores do projeto e do relacionamento entre eles	Garantir 85% de satisfaçŁo dos colaboradores quanto ao ambiente e clima de trabalho	Entrevistas individuais e pesquisa de satisfaçŁo seguindo os modelos da Unisinos e do Unilínguas	Mensal	Gerente do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

Durante o desenrolar do projeto, o controle e a garantia da qualidade se darão mediante o uso de diversos procedimentos e ficarão sob responsabilidade do Gerente do projeto. Segundo o PMBOK:

O gerenciamento da qualidade do projeto aborda o gerenciamento do projeto e suas entregas. Ele se aplica a todos os projetos, independentemente da natureza das suas entregas. As medidas e técnicas de qualidade são específicas do tipo de entrega produzida pelo projeto. (PMI, p. 227)

Dois elementos se destacam no quesito qualidade. Inicialmente, é necessário respeitar os requisitos definidos pelo cliente e patrocinador do projeto, como expressos na descrição do escopo do projeto. O segundo elemento diz respeito ao respeito ao cronograma do projeto, balizador da qualidade igualmente.

Quanto ao controle da qualidade, será considerado se as entregas prometidas no projeto são feitas data e no formato previamente acordados mediante acompanhamento de cada etapa, verificação do resultado de cada etapa e registro dos resultados. Se for necessário, ajustes serão planejados pelo Gerente do projeto e implantados.

Quanto à garantia da qualidade, após cada etapa prevista na EAP, será realizada auditoria pelo Gerente do projeto que, com os membros da equipe, na reunião semanal ou em reunião extraordinária, planejará ajustes e melhorias se necessário.

7 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O Gerenciamento das aquisições para o projeto compreende, nesse caso:

- ✓ A aquisição de tonner, café e água para a equipe do projeto, uma vez que os computadores, impressora, salas, móveis e equipamentos como telefone, assim como as faturas de água, luz e telefone, serão pagas pelo Instituto. Mesmo assim, os valores foram listados na ferramenta MS-Project, pois é necessário que sejam considerados dentro da contabilidade do Instituto.
- ✓ A contratação de uma secretária para o projeto e dos analistas de mercado, recursos humanos, pedagógico e financeiro.

Figura 09 – Planilha de Contratações e Aquisições

	Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Iniciais	Grupo	Unid. máximas	Taxa padrão	Taxa h. extra	Custo/ut	Acumu	Calendário base	Cód
1	analista de MKT	Trabalho		a			100% R\$ 26,00/hr	R\$ 52,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão	
2	analista pedagógico	Trabalho		a			100% R\$ 22,00/hr	R\$ 44,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão	
3	analista de RH	Trabalho		a			100% R\$ 20,00/hr	R\$ 40,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão	
4	analista financeiro	Trabalho		a			100% R\$ 31,00/hr	R\$ 62,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão	
5	líder do projeto	Trabalho		l			100% R\$ 60,00/hr	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão	
6	Computador	Material	5 máquinas	C			R\$ 3.500,00		R\$ 0,00	Rateado		
7	Internet	Material	1 conexão	I			R\$ 100,00		R\$ 0,00	Rateado		
8	Telefone	Material	1 conexão	T			R\$ 50,00		R\$ 0,00	Rateado		
9	Sala mobillada	Material	2 Salas	S			R\$ 600,00		R\$ 0,00	Rateado		

Fonte: Elaborado pela autora

8 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A gestão das partes interessadas compreende diversos elementos que convergem na garantia da participação positiva de todos os impactados pelo projeto de forma a garantir seu sucesso. O primeiro passo consiste na identificação das partes interessadas, podendo elas serem internas ou externas ao projeto. A esse primeiro passo, segue a estruturação de uma matriz que permita identificar, planejar e conduzir a gestão dessas partes e de seus interesses, considerando-se seu nível de poder em relação ao projeto, seu engajamento atual e futuro, bem como estratégias que permitam melhorar seu engajamento em relação ao projeto.

Tabela 13 – Gestão das partes interessadas

Identificação/documentação da parte interessada	Interesses e expectativas	Nível de poder e interesse	Engajamento atual e futuro	Estratégia para o engajamento
Proprietários da escola	Bom funcionamento, lucro	Alto	Alto	Manter fluxo de informações, reuniões
Direção da escola	Bom funcionamento, lucro	Alto	Alto	Manter fluxo de informações, reuniões
Funcionários	Bom funcionamento e garantia de seu emprego	Alto	Médio	Processos decisórios democráticos, participação dos funcionários no planejamento da nova forma de gestão da escola
Professores da escola	Bom funcionamento da escola. Organização, bom ambiente de trabalho	Médio	Baixo	Processos decisórios democráticos, reuniões regulares e discussão
Alunos	Boas aulas, ambiente agradável	Baixo	Baixo	Proposta de aulas interessantes, que permitam a divisão das decisões com os alunos, respeito a seus interesses
Demandantes de cursos corporativos	Boas aulas, bom aprendizado	Médio	Médio	Possibilidade de definir os cursos que lhes interessam dentro do contexto empresarial
Demandantes de traduções e	Traduções e versões	Baixo	Baixo	Bom atendimento, flexibilidade

versões	corretas a baixos custos			nos prazos de entrega, agilidade
Representantes das provas de proficiência oficiais (Cambridge, TOEFL, TOIEC)	Condução adequada e correta das provas, bons resultados, bom número de alunos, datas e horários flexíveis e de acordo com as datas definidas pelos representantes e seus representados	Baixo	Baixo	Estabelecer convênios com as organizações representantes das provas no Brasil de forma a poder realiza-las em datas e horários adequados
Demandantes de provas de proficiência locais	Condução adequada das provas, bons resultados, datas e horários flexíveis	Baixo	Baixo	Oferecer provas em horários e datas adequados, correção rápida, professores preparadores e aplicadores da prova com boa formação
Representantes das editoras/livrarias	Boas vendas, interesse por parte da direção da escola	Baixo	Médio	Reuniões periódicas, formação dos professores por funcionários da editora

Fonte: Elaborado pela autora

9 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A gestão da comunicação do Projeto prevê dois grandes movimentos: i) comunicação externa, ou seja, comunicar às partes interessadas objetivo e andamento do projeto, bem como o posicionamento final da escola após a condução e encerramento do projeto; ii) comunicação interna, a saber, todos os fluxos e ações de comunicação dentro da equipe do projeto que garantem a divulgação do ritmo, dos desafios e dos resultados do trabalho no projeto.

Elementos que compõem a comunicação dentro do projeto são:

- ❖ Documentação completa do projeto – localizada em cloud segundo as regras do patrocinador
- ❖ Reuniões e atas das reuniões
- ❖ Mensagens eletrônicas usando as ferramentas do patrocinador
- ❖ Documentação do Instituto de idiomas e do patrocinador

Com o intuito de garantir o fluxo de informações entre os colaboradores da equipe do projeto, estão planejadas reuniões periódicas como indicado a seguir:

- ❖ Reunião inicial (kick off): deve ter a duração de duas horas; dela participarão os colaboradores previstos para a equipe do projeto, os funcionários e professores do Instituto e o Coordenador. Os objetivos são de apresentar o projeto de forma resumida, permitir a participação e a avaliação do projeto por parte dos colaboradores do Instituto e, assim estabelecer um ambiente agradável e colaborativo de trabalho.
- ❖ Reuniões semanais: com a duração de duas horas, os colaboradores da equipe do projeto se reunirão uma vez por semana para apresentarem as etapas já finalizadas e discutirem as próximas etapas.
- ❖ Reunião final: ao final do projeto, será realizada reunião de fechamento e entrega da proposta de reestruturação do Instituto. Participarão os colaboradores previstos para a equipe do projeto, os funcionários e professores do Instituto e o Coordenador. A duração prevista é de 2 horas.

Quanto ao plano de comunicações, proposto a partir da análise das necessidades de comunicação das partes interessadas, merece destaque:

- Reunião inicial, com todas as partes interessadas (exceto alunos e demandantes externos, bem como representantes de livrarias e editoras) para comunicar o início do projeto.
- Comunicação por meio de mensagem enviada a cada grupo, indicará às partes interessadas o propósito da realização da reestruturação da escola, o cronograma previsto para esse processo e os objetivos do projeto bem como convidará todos a participarem desse projeto. Além disso, explicitará o papel da parte interessada no projeto e proporá cronograma para as entrevistas.
- Semanalmente, comunicação geral relatará às partes interessadas o andamento do projeto.
- Semanalmente, reunião da equipe do projeto garantirá a troca de informações e a preparação dos próximos passos a serem dados bem como avaliará a necessidade de eventuais ajustes no projeto (escopo, cronograma, etc.).
- Reunião final da equipe do projeto em que se fará o fechamento de todas as etapas e a finalização do projeto.
- Ao fim do projeto, comunicação final indicará o status final do projeto às partes interessadas.

Paralelamente, haverá comunicação semanal enviada à equipe do projeto em si, indicando as etapas já finalizadas e a programação para a semana subsequente. Por fim, haverá um endereço de e-mail do projeto ao qual as partes interessadas podem enviar seus questionamentos e demandas. A gestão desse e-mail será feita pela secretária do projeto que recorrerá ao Gerente sempre que necessário. Além disso, na reunião semanal do Gerente com a equipe do projeto, novas demandas/necessidades de comunicação, bem como a melhor forma de reagir a questionamentos serão discutidas.

O local de depósito das informações geradas será uma cloud gerenciada pelo Gerente e pela secretária do projeto. Essa decisão é guiada pela política de TI da escola, que já tem espaço adquirido em uma cloud.

No que diz respeito às estratégias de comunicação, salienta-se que a gestão das informações será tarefa do Gerente do projeto e da Secretária que coletarão os dados, os estruturarão e armazenarão bem como definirão a política de sua divulgação. A estratégia fundamental é de informar todos quanto ao andamento do

projeto e quanto a eventuais ajustes do planejamento do projeto que venham a ser necessários. Uma boa política de informação garante a contribuição de todas as partes interessadas bem como da equipe que trabalha no projeto.

Tabela 14 – Cronograma de reuniões do projeto

Reunião	Data prevista
Reunião inicial do projeto – kick off	Agosto de 2018
Reuniões semanais da equipe do projeto	Todas as quintas-feiras de tarde durante a duração do projeto
Reunião de encerramento do projeto	Novembro de 2018

Fonte: Elaborado pela autora

Para garantir a guarda das decisões tomadas, mas também o registro das discussões, será utilizado modelo padrão para a realização das atas das reuniões do projeto como indicado a seguir:

- Data da reunião e horário
- Participantes
- Pauta – objetivos da reunião
- Decisões tomadas
- Eventuais pendências e ajustes no projeto, se necessário
- Responsável pela ata

As atas das reuniões, assim como toda a documentação do projeto, serão salvas em cloud seguindo os padrões do patrocinador e estarão, dessa forma, à disposição de todos os colaboradores da equipe do projeto.

Quanto às ferramentas de comunicação do projeto, estão previstos o envio de e-mails, a preparação de atas, a estruturação de apresentações em power point para as reuniões e a manutenção e atualização do plano do projeto.

Tabela 15 – Matriz das comunicações

A	B	D	E	F	G	H	I	J	K
Matriz das Comunicações									
Cód.	What? Qual informação	Who? Quem é o responsável	Who? Quem precisa da informação	When? Quando e Qual periodicidade	Where? onde ocorrerão ou serão	How? Template	How? Procedimento, Best Practices	Comentários	
	Andamento do projeto	Gerente do projeto	Alunos	Semanal	Email	Outlook			
5	Andamento do projeto	Gerente do projeto	Equipe do projeto	Semanal	Reunião	Word	Realização de ata da reunião		
6	Finalização do projeto	Gerente do projeto	Proprietários da escola	Única	Email	Outlook			
	Finalização do projeto	Gerente do projeto	Direção da escola	Única	Email	Outlook			
	Finalização do projeto	Gerente do projeto	Professores	Única	Email	Outlook			
	Finalização do projeto	Gerente do projeto	Funcionários	Única	Email	Outlook			
	Finalização do projeto	Gerente do projeto	Alunos	Única	Email	Outlook			
	Finalização do projeto	Gerente do projeto	Equipe do projeto	Única	Email	Outlook			
7	Encerramento do projeto	Gerente do projeto	Todos	Única	Reunião	Word	Realização de ata da reunião		
8	Todas as informações do projeto	Gerente do projeto/secretária	Todos	Diário	Pasta do Projeto	Cloud		Em cloud, seguindo a política de TI da escola	

Fonte: Elaborado pela autora

10 GESTÃO DOS RISCOS

Seguindo as recomendações do PMI expressas no PMBOK, estão previstas diversas ações no que diz respeito à gestão dos riscos no projeto. As principais são destacadas a seguir:

- ✓ Identificação dos riscos: quando e como se farão auditorias/controles para identificar os riscos que surgem durante o projeto.
- ✓ Análise de cada risco, avaliação e estimativa de seus impactos.
- ✓ Estruturação das formas de controle e monitoramento.
- ✓ Previsão de responsável, dentro da equipe do projeto, pelo acompanhamento de cada risco durante cada fase do projeto.

A responsabilidade maior diz respeito ao gerente do projeto e ao representante do patrocinador, o Coordenador do Instituto. Quanto às etapas do projeto, para cada uma delas deve ser atribuída, aos analistas da equipe do projeto, a tarefa de identificar, acompanhar e mitigar os riscos.

Tabela 16 - Equipe do projeto

Função no projeto	
Gerente do projeto	Maria Luísa
Secretária do projeto	Nome Sobrenome
Analista de mercado	Nome Sobrenome
Analista de RH	Nome Sobrenome
Analista pedagógico	Nome Sobrenome
Analista financeiro	Nome Sobrenome
Coordenador do Unilínguas/ representante do patrocinador	Nome Sobrenome

Fonte: Elaborado pela autora

10.1 RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DOS RISCOS DO PROJETO

Tabela 17 - Matriz de responsabilidades quanto aos riscos do projeto

Atividade	Equipe do projeto e Coordenador do Instituto						
	Gerente do projeto	Secretária do projeto	Analista de mercado	Analista de RH	Analista pedagógico	Analista financeiro	Coordenador do Instituto
Planejar o gerenciamento de riscos	R	I					A
Identificar os riscos	R	I	R	R	R	R	A
Analisar os riscos qualitativamente	R	I	C	C	C	C	A
Analisar os riscos quantitativamente	R	I	C	C	C	C	A
Planejar as respostas adequadas aos riscos	R	I	C	C	C	C	A
Controlar e monitorar os riscos	R	I					A

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

R – Responsável

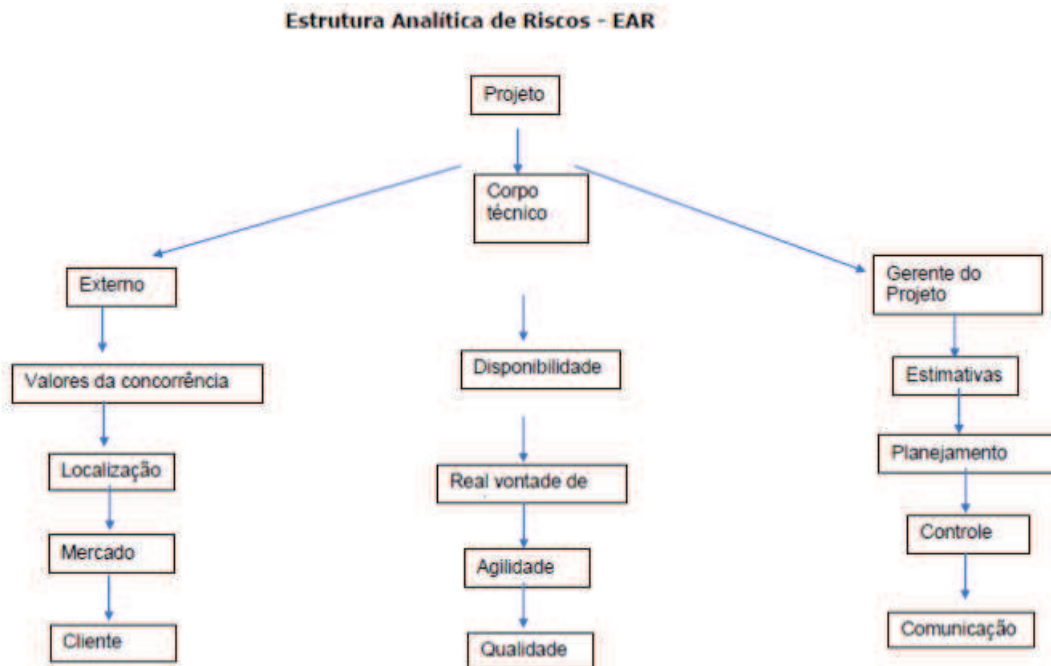
I – Informado

C – Consultado

A – Aprovador

10.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

Figura 10 – Estrutura analítica de riscos do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

10.3 REGISTROS DOS RISCOS POR TAREFA DA EAP

Estrutura analítica do projeto – EAP

1. Introdução
 - 1.1 Gerenciamento do projeto
 - 1.1.1 Desenvolvimento do plano do projeto
 - 1.1.2 EAP
 - 1.1.3 Seleção da equipe
 - 1.1.4 Acompanhamento e controle do projeto
 - 1.1.5 Reuniões
 - 1.1.6 Controle do cronograma do projeto
 - 1.1.7 Controle do orçamento do projeto

1.2 Análise do Instituto, do portfolio de serviços prestados pelo Instituto e de todos os processos envolvidos na prestação desses serviços

1.2.1 Discussão da missão, da visão e do posicionamento estratégico do Instituto

1.2.2 Cursos regulares de língua estrangeira

1.2.3 Cursos in company - corporativos

1.2.4 Aulas particulares

1.2.5 Traduções e versões “simples”

1.2.6 Traduções e versões juramentadas

1.2.7 Aplicação de provas de proficiência

1.3. Fase de consolidação das propostas junto ao gerente do projeto

1.4 Apresentação dos resultados ao gerente do projeto

1.5 Consolidação de todas as propostas

1.6 Apresentação da proposta final aos proprietários do Instituto

Figura 11 – Registro dos riscos por tarefa da EAP

Registros de riscos por tarefas da EAP					
<i>Categoria</i>	<i>Risco</i>	<i>Descrição do risco</i>	<i>Áreas do projeto afetadas</i>	<i>Causas do risco</i>	<i>Impacto nos objetivos</i>
Qualidade	Alto	Dificuldade por parte das equipes no que diz respeito à compreensão dos objetivos do projeto		Falta de experiência na participação em projetos; falta de conhecimentos nas áreas de gestão e prestação e serviços	Aumento do tempo do projeto e aumento dos custos se capacitações forem necessárias
	Médio	Não atingimento dos objetivos		Falta de experiência e falta de confiança podem levar os grupos de trabalho a desistir ou a proporem/realizarem somente pequenos ajustes	Aumento do tempo do projeto e dos custos; não atingimento dos objetivos
Externos	Alto	Valores da concorrência	Todas	Devido ao alto número de escolas de idiomas, o preço baixo é uma das estratégias usadas	Se os valores definidos na escola Languages forem muito altos, podem-se perder alunos para a concorrência
Gerência de projetos	Alto	Dificuldade no gerenciamento e acompanhamento dos grupos		Alta quantidade de grupos e atividades variadas	Aumento do tempo do projeto
Infra-estrutura	Baixo	Falta de espaço para acolher todas as equipes de trabalho	Todas	Falta de espaço na escola/organização	Aumento do tempo do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

10.4 Análise qualitativa dos riscos

Tabela 18 – Análise qualitativa dos riscos

Análise de riscos												
Identificação do projeto: Qualificação da gestão de processos e serviços prestados pelo Unilínguas – Instituto de Idiomas / UNISINOS												
Identificação do risco		Análise qualitativa do risco										
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X probabilidade	Prioridade do risco			
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa	
A	Não compreensão dos objetivos	0,3	0,5	0,7	0,1	0,6	0,2	0,12				
B	Não atingimento dos objetivos	0,9	0,9	0,3	0,3	0,7	0,2	0,14				
C	Valores da concorrência	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,005				
D	Dificuldade no gerenciamento e acompanhamento dos grupos	0,2	0,5	0,5	0,3	0,4	0,4	0,16				
E	Falta de espaço para acolher a equipe do projeto	0,3	0,5	0,1	0,1	0,2	0,3	0,006				
							SOMA	0,431				
							RISCO GERAL (resultante da divisão da soma pelo número de riscos)	8,62%				

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 19 – Legenda da análise qualitativa de riscos

Probabilidade	Valor	Descrição
Muito baixa	0,1	Ocorrência somente em momentos excepcionais
Baixa	0,3	Pode ocorrer em algum momento
Média	0,5	Deve ocorrer em algum momento
Alta	0,7	Ocorrência em boa parte dos momentos
Muito alta	0,9	Ocorrência em quase todos os momentos

Fonte: Elaborado pela autora

Experiências e leituras prévias indicam que os maiores desafios e, assim, os maiores riscos em um projeto como o proposto, que não engloba implantação de tecnologia, reside no trabalho conjunto das equipes. Uma equipe nova, a do projeto, se aproxima da equipe de funcionários e professores do Instituto. A primeira proporá mudanças, ou seja, pode ser encarada como uma ameaça pelos professores e funcionários. Ao Gerente caberá, portanto, propor metodologias e fluxos de trabalho que reduzam os conflitos entre as equipes e garantam o bom andamento e os bons resultados do projeto.

O maior risco apontado, contudo, é o não atingimento dos objetivos devido a seus impactos, a saber: prorrogação do projeto, desistência quanto aos objetivos do projeto de forma parcial ou total ou alterações radicais nas equipes de modo a, em um período posterior, se retomar as dificuldades e alcançar os objetivos.

Tabela 20 – Análise quantitativa dos riscos

Análise Quantitativa dos Riscos														
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto (\$)			P X Impacto (\$) VME			Média	Desvio Padrão	Quantidade de desvios	3	Limite Inferior	Limite Superior
			Otimista	Realista	Pessimista	Otimista	Realista	Pessimista						
1	Não compreensão dos objetivos	0,2	R\$ 5.000,00	R\$ 7.500,00	R\$ 10.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 166,67			R\$ 999,99	R\$ 2.000,01
2	Não atingimento dos objetivos	0,2	R\$ 10.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 5.333,33	R\$ 1.333,33			R\$ 1.333,34	R\$ 9.333,32
3	Valores da concorrência	0,5	R\$ 5.000,00	R\$ 7.500,00	R\$ 10.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.750,00	R\$ 5.000,00	R\$ 3.750,00	R\$ 416,67			R\$ 2.499,99	R\$ 5.000,01
4	Dificuldade no gerenciamento e acompanhamento dos grupos	0,4	R\$ 3.000,00	R\$ 4.500,00	R\$ 6.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.400,00	R\$ 1.800,00	R\$ 200,00			R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
5	Falta de espaço para acolher a equipe do projeto	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 600,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.025,00	R\$ 125,00			R\$ 650,00	R\$ 1.400,00
												R\$ 6.683,32	R\$ 20.133,34	

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à análise quantitativa dos riscos, ela, assim como a análise qualitativa, aponta como maior risco o não atingimento dos objetivos do projeto. Não os atingir pode significar a prorrogação do projeto, gerando custos mais altos do que os previstos o que sempre é um problema para um projeto.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do planejamento, da estruturação e da organização deste plano de Projeto de Qualificação de processos e serviços para o Instituto de Idiomas Unilínguas, foi possível prever as etapas, o cronograma e os envolvidos na consecução do projeto proposto que é de qualificar os processos de gestão e de prestação de serviços por esse Instituto. Da mesma forma, foi preparada previsão dos custos do projeto.

Embora seja um projeto simples, o que pude constatar ao analisar alguns exemplos de monografias disponibilizadas na comunidade moodle do curso, entendo que, para mim, foi melhor dar o primeiro passo com uma proposta mais simples, dentro de uma temática que domino, ou seja, o ensino de línguas. Em meu dia a dia, trabalho o tempo todo com processos e projetos, mas me envolvo pouco com as questões financeiras que são, ainda (estou ciente disso), um grande desafio para mim. Vejo esta monografia, bem como todo o MBA em Gestão de Projetos, como meu primeiro passo na direção de desenvolver competências nessa área de modo a poder contribuir de forma mais eficiente em minhas tarefas junto à Unidade de Graduação da Unisinos.

Além de ter aprendido princípios e processos fundamentais da Gestão de projetos, principalmente de sua gestão financeira, também pude compreender a importância de um planejamento amplo, a longo termo e detalhado ao mesmo tempo, de modo a ter uma ótima previsão de todas as etapas a serem vencidas e, desse modo, estar preparado para eventuais ajustes do planejamento inicial do projeto.

Outro aspecto que gostaria de destacar é a importância das equipes envolvidas, sejam elas diretamente vinculadas ao projeto, ou as equipes do patrocinador que, de uma maneira ou outra, colaboram de maneira fundamental com seus conhecimentos acerca da empresa/instituição que solicita o projeto. Sua participação é sempre extremamente importante, equipes insatisfeitas podem boicotar o projeto e prejudicá-lo.

Por fim, gostaria de indicar que sei que ainda tenho muito a aprender e a exercitar, mas que estou muito contente com o avanço que este MBA significa para mim.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de empreendedorismo e gestão. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EGESTOR. Empreendedorismo. O que são missão, visão e valores de uma empresa? Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa>. Acesso em 31 de março de 2018.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Tradução de Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. Escola ou empresa? Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 5ª ed. São Paulo, Saraiva, 2014.

RODRIGUES SILVA, Rafael, et al. Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, v. 7 n. 3, p. 150-171, 2016.

SACCOL, Amarolinda (org). Metodologia de pesquisa em administração [uma abordagem prática]. Disponível em: https://www.moodle.unisinos.br/pluginfile.php/499124/mod_resource/content/3/TCC_EB/content/EB.pdf. Acesso em: 20 de outubro de 2017.

SANTOS, Izabel Cristina da Rosa dos. Empreender e inovar nas organizações. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2012.

SIEDSCHLAG, Djeison, et al. A contribuição do escritório de gestão de projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. Revista colombiana de psicologia, v. 7, n. 3, p. 1-19, 2016.

SARKAR, Soumodip. O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.