



GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS

GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO

8

GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Definir e identificar aspectos relacionados ao gerenciamento de integração do projeto.



COMPETÊNCIAS

Identificar os processos de gerenciamento de integração mais adequados à organização.



HABILIDADES

Identificar os processos de gerenciamento de projetos mais adequados à organização.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem vamos entender sobre os processos de integração, com suas entradas, ferramentas e técnicas e devidas saídas. Para facilitar o entendimento, o conteúdo foi dividido nas seguintes partes: 1) Termo de abertura; 2) Declaração do escopo preliminar do projeto; 3) Plano de gerenciamento do projeto; 4) Orientar e gerenciar a execução do projeto; 5) Monitorar e controlar o trabalho do projeto; 6) Controle integrado de mudanças; e 7) Encerramento do projeto.

PARA COMEÇAR

Vamos estudar os processos de integração, com suas entradas, ferramentas e técnicas e devidas saídas, a saber:

1. **Termo de abertura:** que tratará do desenvolvimento de um termo que autoriza formalmente um projeto ou fase do mesmo;
2. **Declaração do escopo preliminar do projeto:** tratará do desenvolvimento da declaração fornecendo um alto nível de descrição;
3. **Plano de gerenciamento do projeto:** documentações dos atos necessários para definição, preparação, integração e coordenação do gerenciamento de projeto;
4. **Orientar e gerenciar a execução do projeto:** execução do que havia sido definido para o projeto;
5. **Monitorar e controlar o trabalho do projeto:** controle dos processos de início, planejamento, execução e encerramento do projeto para atingir os objetivos definidos;
6. **Controle integrado de mudanças:** efetiva a revisão de todas as solicitações de modificações, as aprovações e o controle dessas mudanças e entregas; e

7. **Encerramento do projeto:** término de todas as atividades, de todos os processos envolvidos no projeto.

Você gosta dos jogos de quebra-cabeça? Para você, quanto maior o número de peças maior o desafio a ser enfrentado? Então vai gostar de ler e aprender sobre os processos de integração em Gestão de Projetos. Agora, se você nunca foi fã de jogos de quebra-cabeça, sempre é tempo para desenvolver novas habilidades. Vamos em frente!

Boa leitura!

FUNDAMENTOS

O Gerenciamento da integração do projeto tem como características a unificação, a consolidação, a articulação e as ações que efetivam a integração objetivando atender às necessidades das partes interessadas ou clientes e alcançar o sucesso do projeto, etapas essenciais para a finalização.



CONCEITO

A integração tratada aqui consiste em fazer escolhas sobre em que pontos concentrar os recursos e os de esforços, antecipando os possíveis problemas e tratando-os antes que se tornem críticos (PMI, 2009).

A integração é uma necessidade que se evidencia nas situações em que os processos individuais interagem. Como já estudamos anteriormente, os processos, embora sejam tratados de forma isolada para o entendimento de vocês, acabam se sobrepondo e interagindo de forma que nem sempre podem ser completamente detalhadas. Podemos imaginar o seguinte exemplo: é preciso elaborar um plano de contingência baseado na estimativa de custos. Para que isso seja possível é preciso que seja feita a integração entre os processos de gerenciamento de custos, de gerenciamento de tempo e de gerenciamento de riscos do projeto, de forma detalhada. Caso seja identificado algo que “fuja do controle”, então surge a necessidade de reexaminar as diversas alternativas até que encontre a integração e o detalhamento ideal para condução do projeto. Outro exemplo de processo que demanda integração são as entregas, que devem ser

ligadas às operações que estão em andamento, objetivando considerar os futuros problemas e oportunidades que possam surgir.

Vamos verificar algumas atividades que podem ser realizadas tendo em mente a natureza integradora tratada por esta Unidade de Aprendizagem, na Tabela 1:

Tabela 1. Atividades integradoras para o gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de PMI, 2009.

ATIVIDADES INTEGRADORAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
1	O escopo deve ser analisado e compreendido.
2	Os critérios específicos dos requisitos devem ser documentados.
3	Compreender o plano de gerenciamento de projetos usando os processos de planejamento.
4	Preparar a EAP.
5	Agir em prol do atendimento de todo planejamento do projeto.
6	Usar de instrumentos de monitoração e mensuração de processos.
7	Os riscos do projeto devem ser analisados.

O assunto tratado nesta UA diz respeito a integração efetiva dos processos entre os grupos do gerenciamento de projetos que são necessários para a realização dos objetivos dentro dos procedimentos estabelecidos pela empresa. Então, vamos aos processos integradores:

1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO



CONCEITO

Termo de abertura do projeto é o documento que autoriza formalmente um projeto, concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos nas atividades do projeto (PMI, 2009).

A recomendação sobre o gerente de projetos é de que ele seja designado enquanto o termo de abertura do projeto está sendo desenvolvido e antes do início do planejamento. Existem alguns itens que resultam no termo de abertura ou na autorização do projeto. São eles:

- Demanda de mercado;
- Necessidade de negócio;
- Solicitação de cliente;
- Avanço tecnológico;

- Algum requisito legal; ou
- Necessidade social, entre outros.

É a elaboração do termo de abertura que liga o projeto ao trabalho em andamento da organização e podem ser realizadas, antes da elaboração do termo de abertura, um estudo de viabilidade, uma avaliação de necessidade, enfim, a busca por alguns indicadores que darão força e estímulo à essa elaboração.

O termo de abertura deve abordar algumas informações. Verifique na tabela abaixo:

Tabela 2. Informações que devem ser abordadas no termo de abertura.
Fonte: Adaptado de PMI, 2009.

INFORMAÇÕES QUE DEVEM SER ABORDADAS NO TERMO DE ABERTURA
Requisitos que satisfaçam as necessidades.
Necessidades do negócio.
Objetivos e justificativas do projeto.
Designação do gerente.
Cronograma sumarizado.
Influência das partes interessadas.
Organizações funcionais.
Premissas organizacionais.
Requisitos organizacionais.
Retorno sobre investimento.
Orçamento sumarizado.

Agora vamos passar ao detalhamento de cada um dos processos, iniciando pelo Termo de abertura do projeto, com suas respectivas entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

Entradas: Termo de abertura do projeto

- **Declaração do trabalho do projeto:** trata-se de uma descrição narrativa dos produtos e serviços a serem fornecidos pelo projeto. Envolve o informe sobre:
 - Necessidade de negócios;
 - Descrição do escopo;
 - Plano estratégico.

- **Business Case:** esse documento fornece informações para determinar se o projeto tem ou não justificativa para o investimento. Aqui estão contidas a análise de custos e benefícios e também as necessidades de negócio. Devem ser considerados um ou mais dos fatores já citados, como a demanda de mercado, a necessidade organizacional ou avanço tecnológico.
- **Contrato:** trata-se de uma entrada caso o projeto esteja sendo conduzido por uma empresa externa.
- **Fatores ambientais da empresa:** podem influenciar o processo de desenvolvimento do termo de abertura e inclui, mas não se limita a:
 - Padrões governamentais ou industriais;
 - Infraestrutura organizacional;
 - Condições do mercado.
- **Ativos de processos organizacionais:** podem influenciar o processo de desenvolvimento do termo de abertura e inclui, mas não se limita a:
 - Processos organizacionais padronizados;
 - Modelos;
 - Informações históricas, base do conhecimento.

Ferramentas e técnicas: Termo de abertura do projeto

- **Opinião especializada:** essa ferramenta é usada para avaliar as entradas necessárias ao desenvolvimento do termo de abertura e pode ser aplicada a qualquer detalhe técnico e de gerenciamento ao longo do processo. Existem algumas fontes como:
 - Outras unidades da organização;
 - Consultores;
 - Partes interessadas;
 - Setores econômicos;
 - Especialistas no assunto;
 - Escritório de projetos.

Saídas: Termo de abertura do projeto

- **Termo de abertura do projeto:** deve conter informações como:
 - Justificativa ou propósitos do projeto;

- Objetivos e critérios de sucesso;
- Requisitos de alto nível;
- Descrição do projeto em alto nível;
- Riscos de alto nível;
- Resumo do cronograma;
- Resumo do orçamento;
- Requisitos para aprovação;
- Gerente do projeto;
- Nome e autoridade do patrocinador.

1.2. DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO



CONCEITO

Trata-se do processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares (PMI, 2009).

Seu conteúdo pode variar, dependendo da área de aplicação e de sua complexidade. É desenvolvido usando uma série de processos integrados até que o projeto seja encerrado. Vejamos o detalhamento das Entradas, Ferramentas e técnicas e saídas desse processo.

Entradas: Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

- Termo de abertura do projeto;
- Saídas dos processos de planejamento – para a criação do plano de gerenciamento do projeto muitas saídas de processos são necessárias para que a integração possa ser feita;
- Fatores ambientais da empresa:
- Padrões governamentais ou industriais;
- Sistemas de informação do gerenciamento do projeto;
- Infraestrutura;
- Estrutura e cultura organizacionais;
- Administração de pessoal;
- Ativos de processos organizacionais:
- Diretrizes padrão, instruções de trabalho, critérios de avaliação;
- Modelo de plano de gerenciamento do projeto:

- Diretrizes e critérios para adequação dos processos;
- Diretrizes para o encerramento do projeto ou requisitos de validação.

- Procedimentos de controle de mudanças;
- Arquivos de projeto;
- Histórico do projeto, com lições aprendidas;
- Bases do conhecimento de gerenciamento de configuração.

Ferramentas e técnicas: Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

- Opinião especializada:
 - Adequar os processos para atender às demandas;
 - Desenvolver detalhes técnicos;
 - Determinar recursos;
 - Determinar o nível de gerenciamento de configurações;
 - Determinar documentos que poderão passar pelo processo formal de controle de mudanças.

Saídas: Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Há aqui a consolidação de todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento, que incluem, mas não se limitam a:

- Ciclo de vida e processos que serão aplicados a cada fase do projeto;
- O que resultou das adequações realizadas pela equipe de gerenciamento do projeto, como segue:
 - Processos de gerenciamento selecionados;
 - Nível de implementação de cada processo;
 - Descrições das ferramentas e técnicas para efetuar os processos;
 - De que forma os processos selecionados serão usados demonstrando dependências e interações, entradas e saídas essenciais, para gerenciar o projeto específico;
 - Plano de gerenciamento de configuração;
 - De que forma a integridade das linhas de base da medição do desempenho será mantida;
 - Necessidades e técnicas para comunicação;
 - Revisões do gerenciamento do conteúdo.

Como linhas de base presentes no plano de gerenciamento do projeto, podemos citar:

- Linha de base do cronograma;
- Linha de base do desempenho de custo;
- Linha de base do escopo.

Como planos presentes no plano de gerenciamento do projeto, podemos citar:

- Plano do gerenciamento do escopo;
- Plano do gerenciamento dos requisitos;
- Plano do gerenciamento do cronograma;
- Plano do gerenciamento dos custos;
- Plano do gerenciamento da qualidade;
- Plano do gerenciamento dos recursos humanos;
- Plano do gerenciamento das comunicações;
- Plano do gerenciamento dos riscos;
- Plano do gerenciamento das aquisições;
- Plano de melhorias no processo.

1.3. ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO



CONCEITO

Trata-se do processo de realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos (PMI, 2009).

Como atividades do processo de orientar e gerenciar a execução do projeto, podemos citar:

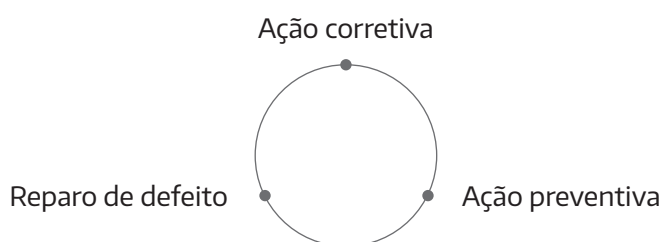
- A execução das atividades para realização dos objetivos;
- Criação das entregas do projeto;
- Formação, treinamento e gerenciamento dos membros da equipe;
- Obtenção, gerenciamento e uso dos recursos;
- Implementação dos padrões e métodos definidos no planejamento;
- Gerenciamento e estabelecimento dos canais de comunicação;
- Geração dos dados do projeto;
- Emissão das solicitações de mudança;

- Gerenciamento dos riscos e implementação das respostas aos riscos;
- Gerenciamento de fornecedores e vendedores;
- Documentação das lições aprendidas e implementação das melhorias.

Faz parte da orientação e execução do projeto a implementação de algumas mudanças aprovadas, como (Figura 1):

Figura 1. Mudanças que fazem parte da orientação e execução do projeto

Fonte: Adaptado de PMI, 2009.



Vamos agora verificar o detalhamento das entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo de orientar e gerenciar a execução do projeto.

Entradas: Orientar e gerenciar a execução do projeto

Temos quatro entradas para esse processo já comentadas anteriormente:

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Solicitações de mudanças aprovadas;
- Fatores ambientais da empresa;
- Ativos de processos organizacionais:
 - Diretrizes padronizadas;
 - Requisitos de comunicação;
 - Banco de dados para gerenciar as questões de defeitos;
 - Arquivos de projeto.

Ferramentas e técnicas: Orientar e gerenciar a execução do projeto

- Opinião especializada;
- Sistema de informação de gerenciamento de projeto – esse sistema parte dos fatores ambientais da empresa, oferece acesso a ferramenta automatizada e executa o gerenciamento do projeto.

Saídas: Orientar e gerenciar a execução do projeto

1. **Entregas:** trata-se de qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivo e que possa ser verificado objetivando a conclusão de um processo.
2. **Informações sobre o desempenho do trabalho:** diz respeito às informações sobre as atividades rotineiras do projeto que podem estar relacionadas a resultados de desempenho do projeto, como:
 - Situação das entregas;
 - Progresso do cronograma;
 - Custos incorridos.
3. **Solução de mudança (Figura 2):**

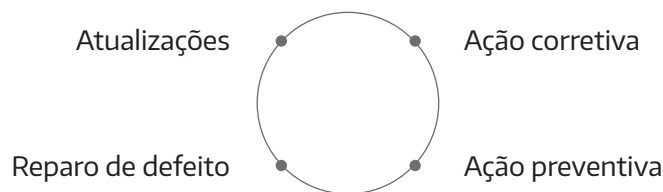


Figura 2. Informações que devem ser abordadas na solicitação de mudanças.

Fonte: Adaptado de PMI, 2009.

- **Atualizações do plano de gerenciamento do projeto:** trata-se de todos os planos e linhas de base do projeto, com suas devidas atualizações.
- **Atualizações dos documentos do projeto:**
 - Documentos dos requisitos;
 - Registros de projetos;
 - Registro dos riscos;
 - Registro das partes interessadas.

1.4. MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO



CONCEITO

Trata-se de um processo de acompanhamento, de revisão, de ajustes ao progresso para que os objetivos de desempenho sejam atendidos (PMI, 2009).

Esse é um aspecto que deve ser executado durante todo o projeto e inclui a coleta, medição e distribuição das informações sobre o desempenho e avaliação das tendências objetivando melhorias. Esse processo envolve:

- Comparação do desempenho real e planejado;
- Avaliação do desempenho para verificar a necessidade de ações corretivas;
- Identificação, acompanhamento, monitoramento de novos riscos;
- Manutenção da base de informações;
- Fornecimento das informações para dar suporte ao relatório;
- Fornecimento de previsões para atualização de custos e informações do cronograma;
- Execução e monitoramento das mudanças aprovadas.

Vamos detalhar as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo de monitorar e controlar o trabalho do projeto.

Entradas: Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Relatório de desempenho – esta entrada envolve ainda as seguintes informações (não limitadas a apenas essas);
 - Situação atual;
 - Realizações significativas no período;
 - Atividades agendadas;
 - Previsões;
 - Questões diversas.
- Fatores ambientais da empresa;
- Ativos de processos organizacionais.

Ferramenta e técnica: Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Para o processo de monitorar e controlar o trabalho do projeto temos, como ferramenta e técnica, apenas a opinião especializada, que já contribui significativamente para os propósitos do processo.

Saídas: Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- Solicitações de mudança;
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto;

→ Atualizações dos documentos do projeto.

1.5. REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS



CONCEITO

Trata-se do processo de revisão de todas as solicitações, aprovação, gerenciamento de mudanças em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto (PMI, 2009).

Esse processo deve ser conduzido desde o início até a finalização do projeto, deve ser mantido um gerenciamento cuidadoso e contínuo das mudanças. Vejamos na Figura 3 mais detalhes sobre as atividades que compõem o processo de realizar o controle integrado de mudança:

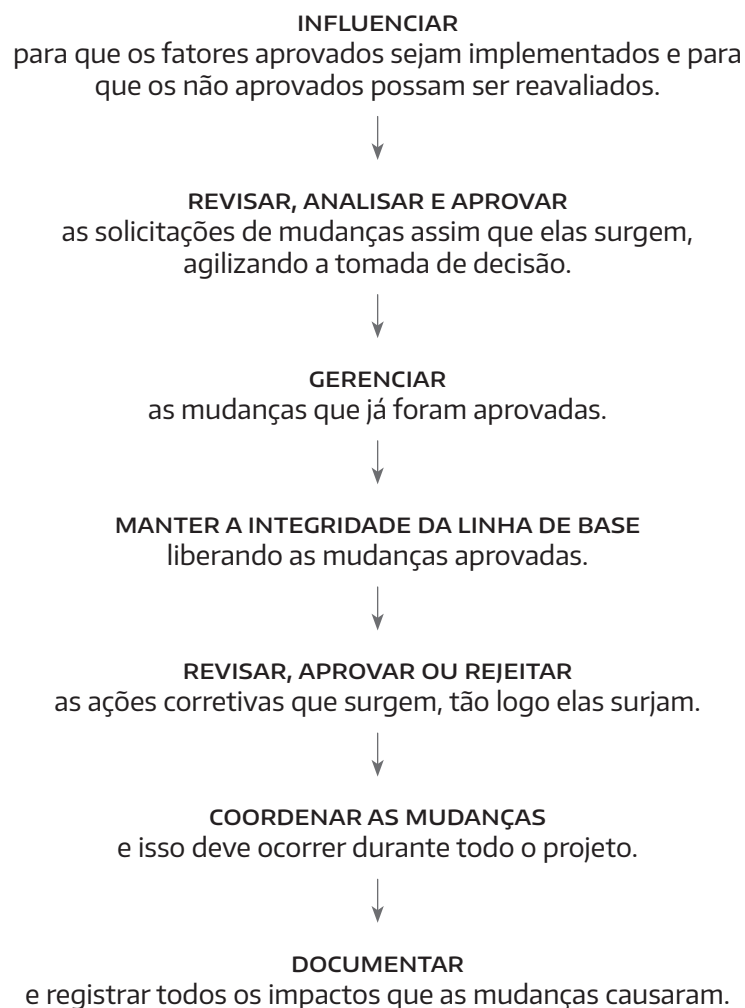


Figura 3. Atividades do processo de realizar o controle integrado de mudanças.

Fonte: Adaptado de PMI, 2009.

Todas as mudanças envolvidas no gerenciamento de projetos, quando apresentadas como propostas, devem exigir datas do cronograma, recursos necessários, estimativas de custos, sequências das atividades e análise dos riscos e respostas. Sem essas informações a realização do controle integrado pode ficar comprometida. Para obter um processo eficiente, eficaz e padronizado e facilitar o gerenciamento deve ser utilizado o sistema de gerenciamento de configuração com controle de mudanças. Esse sistema de gerenciamento de configuração possui os seguintes objetivos importantes:

- Identificar e solicitar mudanças através do estabelecimento de um método evolutivo nas linhas de base já estabelecidas para avaliar, de forma consistente, o valor e eficácia das mudanças;
- O projeto poderá ser validado e melhorado continuamente, afinal, o impacto de cada mudança será monitorado;
- Todas as mudanças passam a ser comunicadas de forma consistente, entre a equipe e as partes interessadas no projeto.

Destacamos ainda três atividades incluídas no processo de controle que auxiliarão no gerenciamento de configuração:

- **Identificação da configuração:** a configuração de produtos é definida e verificada a partir da base, os produtos e documentos são denominados, a responsabilidade é mantida e as mudanças são gerenciadas;
- **Registro da situação da configuração:** os dados são fornecidos a partir de indicações das informações registradas e reportadas;
- **Verificação e auditoria da configuração:** o propósito aqui é garantir que a composição dos itens de configuração não possui incorreções e que as mudanças passaram pelo registro, avaliação, acompanhamento e que foram efetuadas.

Entradas: Realizar o controle integrado de mudanças

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Informações sobre desempenho do trabalho;
- Solicitações de mudança;
- Fatores ambientais da empresa;
- Ativos de processos organizacionais.

Ferramentas e técnicas: Realizar o controle integrado de mudanças

- Opinião especializada;
- Reunião de controle de mudanças – normalmente é criado um comitê que controlará as mudanças, conduzirá as reuniões e efetivará as revisões das solicitações de mudanças. Todas as decisões são documentadas e comunicadas às partes interessadas.

Saídas: Realizar o controle integrado de mudanças

- Atualização do andamento das solicitações de mudança;
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto;
- Atualizações dos documentos do projeto.

1.6. ENCERRAR O PROJETO OU FASE



CONCEITO

Trata-se do processo de finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos, para encerrar totalmente o projeto ou fase (PMI, 2009).

Neste processo o gerente efetivará a revisão de todas as informações prévias dos encerramentos das fases anteriores para garantir que todo o trabalho está completo e que os objetivos foram alcançados. Cabe a esse processo a determinação dos procedimentos para investigar ou documentar os motivos de ações realizadas se o mesmo é encerrado antes de sua conclusão (Tabela 4). As atividades abaixo listadas estão incluídas nesse processo e são necessárias para a administração do encerramento do projeto ou de uma fase.

Tabela 4. Atividades do projeto.
Fonte: Autor.

ATIVIDADES	FINALIDADE
De conclusão	Ações e atividades necessárias para satisfazer a conclusão ou critérios de saída para a fase ou projeto.
De transferência	Ações e atividades necessárias para transferir os produtos, serviços ou resultados do projeto para a próxima fase ou produção e/ou operações.
De registro para uso futuro	Atividades necessárias para coletar registros do projeto ou da fase, auditar o sucesso ou fracasso do projeto, coletar lições aprendidas, arquivar informações do projeto para uso futuro.

Entradas: Encerrar o projeto ou fase

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Entregas aceitas;
- Ativos de processos organizacionais;
- Diretrizes ou requisitos de encerramento;
- Informações históricas.

Ferramentas e técnicas: Encerrar o projeto ou fase

- Opinião especializada.

Saídas: Encerrar o projeto ou fase

- Transição do produto, serviço ou resultado final.
- Atualização dos ativos de processos organizacionais:
 - Arquivo de projeto;
 - Documentos de encerramento do projeto ou fase – documentação formal indicando o encerramento;
 - Informação histórica.



ANTENA PARABÓLICA

Vamos identificar um projeto perfeito, onde todas as fases foram concluídas com sucesso? Pense em algum projeto de seu conhecimento, não precisa ser empresarial. Agora vamos analisar o seguinte: se o projeto foi concluído com êxito, esse resultado é fruto do empenho e sucesso de todas as fases envolvidas no projeto, certo? Então, conseguimos agora dar ainda mais crédito à integração dos processos, afinal, essa integração, quando bem realizada, contribuirá para o sucesso do todo!

1. PAIVA, Luiz de. Gerenciamento Perfeito = Processos Perfeitos. Disponível em: <<http://ogere.com/stakeholder/2008/12/19/gerenciamento-perfeito-processos/>>. [19/12/2008]. Acesso em jun. 2012.

Gerenciamento Perfeito = Processos Perfeitos¹

Não existe gerenciamento perfeito sem processos perfeitos.

Em meu último post, no qual publiquei duas tiras do Dilbert sobre gerenciamento de projetos, o Sidney, do Infocontrol escreveu uma dúvida interessante: “Como você costuma lidar quando a gerência é perfeita mas os métodos de trabalho não o são? Comunicação ou Burocratização?”

Bom, em primeiro lugar, vamos esclarecer que sempre que dizemos perfeito estamos nos referindo a algo que atingiu um alto nível de excelência. Perfeição pura não existe.

Agora, vamos à questão do Sidney. Em minha visão, os métodos de trabalho estão diretamente associados à gerência. Quem define ou ao menos orienta os processos em grande parte das empresas são os gestores. Portanto, processos falhos devem ser diretamente atribuídos a uma gerência imperfeita. Fugir deste fato pareceria mais uma desculpa de quem está falhando. Por exemplo:

- E se a gerência não é quem define os métodos de trabalho? – Então a gerência está sendo imperfeita em influenciar a mudança na empresa.

- E se são os alto executivos da empresa os que definem os processos? – Então a gerência está sendo imperfeita no gerenciamento de stakeholders.
- E se os funcionários não seguem os processos? – Então a gerência está sendo imperfeita no processo de seleção ou treinamento da equipe.

A lista pode continuar, mas não vejo necessidade. Um gerente que deseja atingir a excelência deve ter ótimas habilidades em todos os aspectos de seu trabalho. Falando especificamente do gerente de projetos, isso significa, por exemplo, dominar a teoria e a aplicação de todas as áreas de conhecimento relacionadas à atividade, como gerenciamento de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração (sim, coleei do PMBOK).

Na prática, a perfeição não existe. O que deve existir é um constante aprimoramento da capacidade e das habilidades do gerente de projetos.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade você aprendeu sobre gerenciamento de integração do projeto, considerando os processos, suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas que compõe esses processos e auxiliam na interação de todas as atividades.

Agora que você já aprendeu sobre o gerenciamento de integração podemos avançar e aprender ainda mais sobre o gerenciamento de comunicações do projeto, envolvendo o planejamento, o desempenho e o encerramento das comunicações.

Bons estudos!

GLOSSÁRIO

Integração: segundo Houaiss (2009), é a incorporação de um elemento num conjunto.

Transição: segundo Houaiss (2009), é passagem de um lugar, de um estado de coisas, de uma condição etc. a outra.

REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p.

PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2009.

UFSC. **Mecanismo online para referências.**

Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. [s.d.]. Acesso em: set. 2010.