

# Sumário

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Apresentação .....</b>                           | <b>15</b> |
| <b>Prefácio do autor .....</b>                      | <b>17</b> |
| <br>                                                |           |
| <b>1 Projetos .....</b>                             | <b>21</b> |
| 1.1 O que são projetos? .....                       | 22        |
| 1.2 Características comuns aos projetos .....       | 23        |
| 1.3 Gerenciamento de projetos .....                 | 24        |
| 1.4 Tipos de projetos .....                         | 25        |
| 1.5 Gerenciamento por projetos .....                | 29        |
| 1.6 Projetos recorrentes ou repetitivos .....       | 30        |
| 1.7 Múltiplos projetos .....                        | 30        |
| 1.8 Um assunto em ascensão .....                    | 30        |
| 1.9 Um fato histórico: o PERT/CPM .....             | 32        |
| <br>                                                |           |
| <b>2 De onde surgem os projetos? .....</b>          | <b>35</b> |
| 2.1 Tipos de empresas .....                         | 35        |
| 2.1.1 Os <i>Stakeholders</i> .....                  | 36        |
| 2.3 Origem dos projetos .....                       | 37        |
| 2.4 O planejamento estratégico .....                | 38        |
| 2.5 O <i>Business case</i> .....                    | 40        |
| 2.6 Solicitação de clientes externos .....          | 40        |
| <br>                                                |           |
| <b>3 O ciclo de vida .....</b>                      | <b>45</b> |
| 3.1 Os momentos e os esforços em um projeto .....   | 45        |
| 3.2 Etapas de um projeto .....                      | 46        |
| 3.3 O ciclo de vida quebrado em fases .....         | 49        |
| 3.4 O ciclo de vida e a engenharia simultânea ..... | 53        |

|          |                                                           |           |
|----------|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4</b> | <b>Como gerenciar projetos .....</b>                      | <b>57</b> |
| 4.1      | O significado de gerenciamento .....                      | 58        |
| 4.2      | O ciclo de vida do gerenciamento .....                    | 59        |
| 4.3      | Fatores críticos de sucesso de um projeto .....           | 65        |
| 4.4      | Convivendo com o risco do fracasso.....                   | 66        |
| <br>     |                                                           |           |
| <b>5</b> | <b>Aspectos do gerenciamento .....</b>                    | <b>69</b> |
| 5.1      | Diferenciando os componentes .....                        | 70        |
| 5.2      | O gerenciamento do trabalho .....                         | 73        |
| 5.3      | Gerenciamento do produto (ou gerenciamento técnico) ..... | 74        |
| 5.4      | Inter-relacionamento entre os aspectos .....              | 75        |
| 5.5      | Conhecimentos necessários .....                           | 77        |
| 5.6      | Procedimentos de rotina e envolvimento amplo.....         | 79        |
| <br>     |                                                           |           |
| <b>6</b> | <b>Pilares para o gerenciamento.....</b>                  | <b>83</b> |
| 6.1      | Criando um ambiente propício ao gerenciamento.....        | 83        |
| 6.2      | Metodologia.....                                          | 84        |
| 6.3      | Aspectos organizacionais.....                             | 84        |
| 6.4      | Informatização.....                                       | 88        |
| <br>     |                                                           |           |
| <b>7</b> | <b>Metodologia .....</b>                                  | <b>91</b> |
| 7.1      | A metodologia MEPCP .....                                 | 91        |
| 7.2      | A arquitetura da MEPCP.....                               | 93        |
| 7.3      | MEPCP: “Girando o PDCA” ou o ciclo do PMBOK.....          | 97        |
| 7.4      | Aplicação da metodologia a múltiplos projetos.....        | 99        |
| 7.5      | Como implantar a metodologia MEPCP em uma empresa .....   | 100       |

|           |                                                                  |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8</b>  | <b>Pré-iniciação.....</b>                                        | <b>105</b> |
| 8.1       | A demanda por um novo projeto.....                               | 105        |
| 8.2       | O estudo técnico.....                                            | 107        |
| 8.3       | O estudo de viabilidade financeira.....                          | 108        |
| <b>9</b>  | <b>Iniciação .....</b>                                           | <b>111</b> |
| 9.1       | A iniciação.....                                                 | 111        |
| 9.2       | Tipo de cliente.....                                             | 113        |
| 9.3       | A meta do projeto .....                                          | 114        |
| 9.4       | O apoio do EGP na caracterização do projeto.....                 | 114        |
| 9.5       | Conhecendo melhor o projeto: a definição inicial do escopo ..... | 117        |
| <b>10</b> | <b>Planejamento: o plano do projeto.....</b>                     | <b>121</b> |
| 10.1      | Plano de gerenciamento do projeto .....                          | 121        |
| 10.2      | Modelo de plano de projeto versus tipo de projeto .....          | 125        |
| 10.3      | Cliente externo .....                                            | 125        |
| <b>11</b> | <b>Como montar o plano do projeto .....</b>                      | <b>129</b> |
| 11.1      | Opções para o conteúdo do plano do projeto .....                 | 129        |
| 11.2      | As sessões de planejamento .....                                 | 131        |
| <b>12</b> | <b>As sessões de planejamento.....</b>                           | <b>135</b> |
| 12.1      | Os preparos iniciais.....                                        | 135        |
| 12.2      | A sessão inicial ( <i>Kickoff</i> ) .....                        | 140        |
| 12.3      | As sessões intermediárias .....                                  | 140        |
| 12.4      | A sessão de aprovação .....                                      | 141        |
| 12.5      | A sessão de divulgação .....                                     | 141        |

|                                                                   |                |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>13 O escopo do projeto: a meta .....</b>                       | <b>145</b>     |
| 13.1 Componentes de uma meta .....                                | 145            |
| 13.2 Metas intermediárias .....                                   | 148            |
| 13.3 Gestão à vista .....                                         | 149            |
| 13.4 Critérios de aceitação de cumprimento de metas .....         | 152            |
| 13.5 Meta do projeto e meta do negócio .....                      | 153            |
| <br><b>14 O escopo do projeto: EAT .....</b>                      | <br><b>157</b> |
| 14.1 O escopo do projeto e a descrição do produto .....           | 157            |
| 14.2 O planejamento do escopo .....                               | 158            |
| 14.3 A declaração do escopo .....                                 | 159            |
| 14.4 O detalhamento do produto: o escopo técnico (EAP) .....      | 161            |
| 14.5 O detalhamento do trabalho: o escopo do trabalho (EAT) ..... | 161            |
| 14.6 O dicionário da EAT .....                                    | 166            |
| 14.7 Matriz de entregas ( <i>Deliverables</i> ) .....             | 167            |
| 14.8 Padronização da EAT .....                                    | 167            |
| <b>15 Tempo.....</b>                                              | <b>171</b>     |
| 15.1 Obtendo o cronograma de um projeto .....                     | 171            |
| 15.2 Cronogramas mais utilizados.....                             | 173            |
| 15.3 Critérios de conclusão de cada etapa .....                   | 176            |
| 15.4 O estabelecimento da linha de base ( <i>baseline</i> ) ..... | 176            |
| 15.5 Programas de computador .....                                | 176            |
| <br><b>16 Recursos.....</b>                                       | <br><b>181</b> |
| 16.1 Redistribuição e nivelamento de recursos.....                | 181            |
| <br><b>17 Custos.....</b>                                         | <br><b>185</b> |
| 17.1 O orçamento do projeto .....                                 | 185            |

|           |                                                    |            |
|-----------|----------------------------------------------------|------------|
| 17.2      | Principais documentos de orçamento .....           | 187        |
| 17.3      | Orçamento e linha de base ( <i>baseline</i> )..... | 188        |
| 17.4      | Programas de computador .....                      | 188        |
| <b>18</b> | <b>Riscos.....</b>                                 | <b>193</b> |
| 18.1      | Trabalhando com riscos .....                       | 194        |
| 18.2      | Quadros de riscos .....                            | 198        |
| 18.3      | Preenchendo o quadro de riscos.....                | 201        |
| 18.4      | Sugestões para o preenchimento .....               | 205        |
| 18.5      | Quantificando o risco .....                        | 206        |
| <b>19</b> | <b>Riscos: contramedidas .....</b>                 | <b>211</b> |
| 19.1      | Identificando as contramedidas.....                | 211        |
| 19.2      | O plano de ação das contramedidas.....             | 215        |
| 19.3      | Um comentário .....                                | 216        |
| 19.4      | O plano de contingências .....                     | 216        |
| <b>20</b> | <b>Planejamento: continuação.....</b>              | <b>219</b> |
| 20.1      | O planejamento da qualidade.....                   | 219        |
| 20.2      | Recursos humanos .....                             | 221        |
| 20.3      | O planejamento das comunicações .....              | 222        |
| 20.4      | O planejamento das aquisições externas.....        | 223        |
| 20.5      | Planejamento de SMS .....                          | 224        |
| <b>21</b> | <b>Regulamentos .....</b>                          | <b>227</b> |
| 21.1      | Regulamentos para acompanhamento da execução.....  | 227        |
| 21.2      | Regulamentos para a monitoração (ou checagem)..... | 229        |
| 21.3      | Regulamentos para o controle de modificações ..... | 230        |

|           |                                                        |            |
|-----------|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>22</b> | <b>Estratégia gerencial .....</b>                      | <b>235</b> |
| 22.1      | Diferenciando os projetos.....                         | 236        |
| 22.2      | A escolha das ferramentas: o modelo de McFarlan.....   | 237        |
| 22.3      | Estratégias de compensação ( <i>Trade-off</i> ). ..... | 241        |
| 22.4      | Metas e incertezas .....                               | 241        |
| <b>23</b> | <b>Fatores críticos de sucesso .....</b>               | <b>245</b> |
| 23.1      | Por que falham os projetos? .....                      | 245        |
| 23.2      | Falhas no gerenciamento .....                          | 246        |
| 23.3      | Os fatores críticos de sucesso .....                   | 247        |
| 23.4      | Descobrendo os FCS de um projeto específico .....      | 252        |
| <b>24</b> | <b>Integração: o plano do projeto .....</b>            | <b>257</b> |
| 24.1      | Estabelecendo as responsabilidades.....                | 257        |
| 24.2      | A avaliação do plano do projeto .....                  | 258        |
| 24.3      | A produção do documento escrito .....                  | 258        |
| 24.4      | A aprovação do plano .....                             | 258        |
| 24.5      | A divulgação do plano .....                            | 259        |
| <b>25</b> | <b>Acompanhamento da execução .....</b>                | <b>263</b> |
| 25.1      | O gerenciamento do produto.....                        | 263        |
| 25.2      | O gerenciamento do trabalho (ger. do projeto) .....    | 264        |
| 25.3      | Solicitação de modificações .....                      | 266        |
| 25.4      | Responsabilidades do gerente do projeto .....          | 267        |
| 25.5      | Regulamentos do acompanhamento da execução.....        | 268        |
| 25.6      | Comentários adicionais.....                            | 268        |
| 25.7      | Distribuição de informações .....                      | 269        |
| 25.8      | Gestão à vista e sala da situação .....                | 270        |
| 25.9      | Comemorando os sucessos obtidos .....                  | 271        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>26 Recursos humanos .....</b>                                         | <b>275</b> |
| 26.1 Conflitos.....                                                      | 275        |
| 26.2 Aspectos motivacionais.....                                         | 277        |
| <b>27 Controle .....</b>                                                 | <b>283</b> |
| 27.1 O significado de controle .....                                     | 283        |
| 27.2 Regulamentos do controle (monitoração) .....                        | 283        |
| 27.3 A reunião de controle do projeto .....                              | 284        |
| 27.4 O controle de modificações.....                                     | 289        |
| 27.5 Reunião com auditoria .....                                         | 290        |
| <b>28 Desempenho .....</b>                                               | <b>293</b> |
| 28.1 <i>Performance</i> de prazos .....                                  | 293        |
| 28.2 O modelo <i>Earned Value</i> .....                                  | 293        |
| 28.3 Um relatório de desempenho baseado em custos.....                   | 297        |
| <b>29 Encerrando o projeto .....</b>                                     | <b>301</b> |
| 29.1 Encerramento administrativo .....                                   | 301        |
| 29.2 Encerramento dos contratos.....                                     | 301        |
| 29.3 Avaliação do desempenho final .....                                 | 301        |
| 29.4 Criação e arquivamento da documentação do projeto .....             | 302        |
| <b>Bibliografia.....</b>                                                 | <b>305</b> |
| <b>Apêndice A: A metodologia MEPCP .....</b>                             | <b>311</b> |
| <b>Apêndice B: Exemplo de um plano de gerenciamento do projeto .....</b> | <b>321</b> |
| <b>Apêndice C: Regulamentação e planos de gerenciamento.....</b>         | <b>339</b> |
| <b>Apêndice D: Documentação de apoio.....</b>                            | <b>345</b> |
| <b>Apêndice E: O PMBOK.....</b>                                          | <b>349</b> |
| <b>Apêndice F: Exercício prático .....</b>                               | <b>353</b> |