

# *Gerenciamento de Projetos*

PARA  
**LEIGOS<sup>®</sup>**

*Tradução da 2ª Edição*



# *Gerenciamento de Projetos*

PARA  
**LEIGOS<sup>®</sup>**

*Tradução da 2ª Edição*

**de Stanley E. Portny**

Certificado como Project Management Professional (PMP)



Rio de Janeiro.2008

## Gerenciamento de Projetos Para Leigos

Do original *Project Management For Dummies* Copyright © 2008 da Editora Alta Books Ltda. *Authorized translation from English language edition, entitled Project Management For Dummies, by Stanley E. Portny, published by Wiley Publishing, Inc. Copyright © 2007 by Wiley Publishing, Inc. PORTUGUESE language edition published by Editora Alta Books, Copyright © 2008 by Editora Alta Books.*

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5988 de 14/12/73. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônico, mecânico, fotográfico, gravação ou quaisquer outros. Todo o esforço foi feito para fornecer a mais completa e adequada informação, contudo a editora e o(s) autor(es) não assumem responsabilidade pelos resultados e usos da informação fornecida. Recomendamos aos leitores testar a informação, bem como tomar todos os cuidados necessários (como o backup), antes da efetiva utilização. Este livro não contém CD-ROM, disquete ou qualquer outra mídia.

Erratas e atualizações: Sempre nos esforçamos para entregar a você, leitor, um livro livre de erros técnicos ou de conteúdo; porém, nem sempre isso é conseguido, seja por motivo de alteração de software, interpretação ou mesmo quando alguns deslizes constam na versão original de alguns livros que traduzimos. Sendo assim, criamos em nosso site, [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br), a seção Erratas, onde relataremos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros.

Avisos e Renúncia de Direitos: Este livro é vendido como está, sem garantia de qualquer tipo, seja expressa ou implícita.

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A Editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro. No decorrer da obra, imagens, nomes de produtos e fabricantes podem ter sido utilizados, e desde já a Editora informa que o uso é apenas ilustrativo e/ou educativo, não visando ao lucro, favorecimento ou desmerecimento do produto/fabricante.

**Produção Editorial:** Editora Alta Books  
**Coordenação Editorial:** Fernanda Silveira  
**Tradução:** Lucia Kinoshita  
**Revisão:** Carolina Menegassi  
**Diagramação:** Gina de Lima Novaes  
**Revisão Técnica:** Gustavo França

*Impresso no Brasil*

O código de propriedade intelectual de 1º de Julho de 1992 proíbe expressamente o uso coletivo sem autorização dos detentores do direito autoral da obra, bem como a cópia ilegal do original. Esta prática generalizada nos estabelecimentos de ensino, provoca uma brutal baixa nas vendas dos livros a ponto de impossibilitar os autores de criarem novas obras.



Rua Viúva Claudio, 291 - Jacaré  
Rio de Janeiro - RJ CEP: 20970-031  
Tel: 21 3278-8069 Fax: 21 3277-1253  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br)  
[altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

## Sobre o autor



**Stanley E. Portny**, presidente da Stanley E. Portny and Associates, LLC, é um especialista em gerenciamento de projetos e liderança de projetos reconhecido internacionalmente. Durante os últimos 30 anos, ele ofereceu treinamento e consultorias a mais de 120 organizações públicas e privadas em áreas como financeira, de produtos de consumo, seguros, farmacêuticos, tecnologia da informação, telecomunicações, defesa e saúde. Ele desenvolveu e conduziu programas de treinamento para mais de 30.000 gerentes e profissionais em áreas de engenharia, vendas e marketing, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, produção, operações e suporte.

Stan combina uma visão analítica e um senso inato de ordem e equilíbrio com um profundo respeito pelo potencial das pessoas. Ele ajuda as pessoas a entender como controlar ambientes caóticos e produzir resultados dramáticos, ao mesmo tempo alcançando satisfação pessoal e profissional. Largamente aclamado por suas apresentações dinâmicas e pela habilidade incomum de conseguir estabelecer uma relação de proximidade com os participantes dos seminários, Stan se especializou em personalizar seus programas de treinamento para atender às necessidades exclusivas de organizações individuais. Seus clientes incluem ADP, ADT, American International Group, Burlington Northern Railroad, Hewlett Packard, Nabisco, Novartis Pharmaceuticals, Pitney Bowes, UPS, Vanguard Investment Companies e a Força Aérea e a Marinha dos Estados Unidos.

Um Project Management Professional (PMP) – certificado pelo Project, Stan oferece treinamentos no local em todos os aspectos do gerenciamento de projetos, montagem de equipes para projetos e liderança em projetos.

Ele pode trabalhar com você para avaliar as práticas atuais de gerenciamento de projetos em sua organização, desenvolver sistemas para planejamento/controlar e procedimentos, bem como revisar o progresso de projetos em andamento. Além disso, Stan pode servir como palestrante nas reuniões de sua organização ou associação profissional.

Para discutir este livro ou entender como Stan pode trabalhar com você de modo a melhorar as habilidades e práticas de gerenciamento de projetos em sua organização, por favor, entre em contato com ele pelo e-mail [Stan@StanPortny.com](mailto:Stan@StanPortny.com); site na Web [www.StanPortny.com](http://www.StanPortny.com).



## *Dedicatória*

Para minha esposa, Donna, e meus filhos, Jonathan e Brian. Para que possamos continuar a compartilhar as alegrias da vida juntos.

## *Agradecimentos do autor*

Escrever e publicar este livro foi um trabalho de equipe, e eu gostaria de agradecer às diversas pessoas que ajudaram a tornar isto possível. Em primeiro lugar, quero agradecer a Tracy Boggier, minha editora de aquisições, que primeiro me contatou para discutir sobre a possibilidade de escrever esta segunda edição de meu livro. Agradeço a ela por aquele telefonema, por me ajudar a preparar a proposta, por me ajudar a iniciar o projeto de forma tranqüila e no momento certo, por coordenar a publicidade e as vendas e por ajudar a reunir todas as partes e levar a uma conclusão bem-sucedida.

Obrigado a Chad Sievers, meu editor de projeto, e Pam Ruble, minha editora de cópia, por sua orientação, suporte, e pelas muitas horas que gastaram lapidando o texto para que se tornasse um produto sem arestas e finalizado.

Finalmente, agradeço à minha família por sua ajuda e inspiração contínuas. Obrigado a Donna, que nunca duvidou que este livro se tornaria real e compartilhou comentários pessoais e estilísticos à medida que revisava o texto inúmeras vezes, ao mesmo tempo em que fazia parecer que ela o achava agradável e elucidativo. Obrigado a Jonathan e Brian, cujo interesse e excitação ajudaram a me motivar a conduzir este livro até seu término.

# Sumário Resumido

.....

<b><i>Introdução</i></b> .....	<b><i>xix</i></b>
<b><i>Parte I: Compreendendo as expectativas (o quem, o quê e o porquê de seu projeto)</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
Capítulo 1: Gerenciamento de projetos: a chave para obtenção de resultados..	3
Capítulo 2: Deixando claro o que você está tentando realizar – e por quê .....	19
Capítulo 3: Conhecendo o público-alvo de seu projeto: envolvendo as pessoas certas .....	43
Capítulo 4: Desenvolvendo sua estratégia: indo de um ponto a outro .....	61
<b><i>Parte II: Determinando quando e por quanto..</i></b>	<b><i>83</i></b>
Capítulo 5: Para quando você quer este projeto? .....	85
Capítulo 6: Definindo de quem você precisa, quanto e quando .....	119
Capítulo 7: Planejando para outros recursos e desenvolvendo o orçamento...	143
Capítulo 8: Lidando com riscos e incertezas .....	115
<b><i>Parte III: Montando sua equipe</i></b> .....	<b><i>175</i></b>
Capítulo 9: Alinhando as pessoas-chaves para seu projeto .....	177
Capítulo 10: Definindo papéis e responsabilidades dos membros da equipe	191
Capítulo 11: Dando início à sua equipe com o pé direito .....	213
<b><i>Parte IV: Conduzindo o navio: gerenciando seu projeto em direção ao sucesso</i></b> .....	<b><i>229</i></b>
Capítulo 12: Acompanhando o progresso e mantendo o controle .....	231
Capítulo 13: Mantendo todos informados .....	257
Capítulo 14: Estimulando o desempenho máximo por meio de uma liderança efetiva .....	271
Capítulo 15: Conduzindo seu projeto ao término .....	283



<b><i>Parte V: Levando seu gerenciamento de projetos um nível acima</i></b> .....	<b>295</b>
Capítulo 16: Gerenciando múltiplos projetos .....	297
Capítulo 17: Usando a tecnologia para melhorar o nível de seu jogo .....	311
Capítulo 18: Melhorando as habilidades e práticas individuais e organizacionais .....	327
Capítulo 19: Monitorando o desempenho do projeto por meio do Gerenciamento de Valor Agregado .....	339
<b><i>Parte VI: Os dez mais</i></b> .....	<b>351</b>
Capítulo 20: Dez perguntas para ajudar você a planejar seu projeto .....	353
Capítulo 21: Dez dicas para ser um gerente de projetos melhor .....	359
<b><i>Apêndice A: Glossário</i></b> .....	<b>363</b>
<b><i>Apêndice B: Combinando as técnicas em um fluxo de processo suave</i></b> .....	<b>369</b>
<b><i>Índice</i></b> .....	<b>373</b>

# Sumário

.....

## ***Introdução*** ..... ***xix***

Sobre este livro .....	xx
Convenções usadas neste livro .....	xx
O que você não vai ler .....	xxi
Suposições tolas .....	xxi
Como este livro está organizado .....	xxi
Ícones usados neste livro .....	xxiii
Para onde prosseguir a partir deste ponto .....	xxiii

## ***Parte 1: Compreendendo as expectativas (o quem, o quê e o porquê de seu projeto) ..... 1***

### **Capítulo 1: Gerenciamento de projetos: a chave para obtenção de resultados.....3**

O que exatamente é um projeto? .....	4
Definindo gerenciamento de projetos .....	6
Conhecendo o papel do gerente de projetos .....	7
Dando uma olhada nas atribuições do gerente de projetos .....	7
Evitando desculpas em potencial .....	8
Considerando o ciclo de vida de seu projeto .....	9
A fase de concepção: no começo .....	10
A fase de definição: estabeleça o plano .....	13
A fase de início: prepare-se.....	14
A fase de execução: siga em frente!.....	14
A fase de término: pare! .....	15
Antecipando os erros mais comuns .....	15
Será que tenho o necessário para ser um gerente de projetos eficaz?..	17

### **Capítulo 2: Deixando claro o que você está tentando realizar e por quê .....19**

Definindo seu projeto com uma Declaração do Trabalho .....	19
Olhando o quadro geral: onde seu projeto se encaixa .....	21
Descobrimo por que você está executando esse projeto .....	22
Traçando os limites: onde começa e onde termina seu projeto .....	31
Definindo sua abordagem em relação ao trabalho do projeto .....	32
Especificando os objetivos de seu projeto .....	33
Estabelecendo os limites .....	38
Trabalhando dentro das limitações .....	38
Lidando com as necessidades .....	41
Encarando o desconhecido quando se está planejando .....	41

<b>Capítulo 3: Conhecendo o público-alvo de seu projeto: envolvendo as pessoas certas .....</b>	<b>43</b>
Entendendo o público-alvo do projeto .....	43
Desenvolvendo uma lista do público-alvo.....	44
Garantindo que sua lista do público-alvo esteja completa e atualizada .	49
Criando um modelo de lista do público-alvo .....	50
Identificando os direcionadores, apoiadores e observadores em seu público-alvo .....	51
Decidindo quando envolvê-los .....	53
Usando métodos diferentes para mantê-los envolvidos .....	57
Conquistando pessoas com autoridade suficiente .....	59
<b>Capítulo 4: Desenvolvendo sua estratégia: indo de um ponto a outro .....</b>	<b>61</b>
Dividindo e conquistando: trabalhando em seu projeto em partes administráveis .....	61
Pensando em detalhes .....	62
Pensando em hierarquias .....	63
Lidando com situações especiais .....	67
Criando e apresentando sua Estrutura Analítica de Projeto .....	71
Considerando diferentes esquemas hierárquicos para classificação das atividades .....	71
Desenvolvendo sua WBS .....	72
Tomando caminhos diferentes para o mesmo destino .....	74
Dando nome às entradas de sua WBS .....	75
Apresentando sua WBS em formatos diferentes .....	76
Melhorando a qualidade de sua WBS .....	78
Usando modelos .....	78
Identificando riscos enquanto detalha suas atividades .....	80
Reunindo o que você precisa saber sobre suas atividades .....	81

## ***Parte II: Determinando quando e por quanto .83***

<b>Capítulo 5: Para quando você quer este projeto? .....</b>	<b>85</b>
Ilustrando seu plano de trabalho com um diagrama de redes .....	86
Definindo os elementos de um diagrama de redes .....	86
Desenhando seu diagrama de redes .....	88
Analisando seu diagrama de redes .....	89
Lendo seu diagrama de redes .....	90
Interpretando seu diagrama de redes .....	91
Trabalhando com o diagrama de redes de seu projeto .....	96
Determinando a precedência .....	97
Usando um diagrama de rede para analisar um exemplo simples .....	99
Desenvolvendo o cronograma de seu projeto .....	104
Dando os primeiros passos .....	104
Evitando a armadilha do cronograma de trás para frente .....	105
Atendendo a uma restrição de tempo estabelecida .....	105

Ilustrando maneiras de reduzir um cronograma .....	106
Estimando a duração da atividade .....	112
Determinado os fatores que estão na base .....	113
Considerando as características dos recursos .....	113
Encontrando fontes de informações para suporte .....	114
Melhorando as estimativas de duração das atividades .....	115
Apresentando o cronograma de seu projeto .....	116
<b>Capítulo 6: Definindo de quem você precisa, quanto e quando.....</b>	<b>119</b>
Determinado as habilidades e os conhecimentos das pessoas .....	120
Trabalhando com uma Tabela de Habilidades .....	120
Representando níveis de habilidade e conhecimento com maiores detalhes .....	121
Criando a Tabela de Habilidades .....	122
Conciliando as classificações: quando os pontos de vista da pessoa e do supervisor são diferentes .....	123
Estimando o comprometimento necessário .....	124
Usando uma Matriz de Recursos Humanos .....	125
Descrevendo a equipe necessária .....	126
Estimando o esforço necessário .....	127
Incluindo produtividade, eficiência e disponibilidade .....	128
Fazendo com que a eficiência esteja refletida quando você usa dados históricos .....	130
Incluindo a eficiência em suas estimativas pessoais .....	131
Garantindo que você consegue atender a seus compromissos com os recursos .....	134
Planejando suas alocações iniciais .....	134
Resolvendo sobrecargas de recursos em potencial .....	136
Coordenando atividades em múltiplos projetos .....	140
<b>Capítulo 7: Planejando para outros recursos e desenvolvendo o orçamento ....</b>	<b>143</b>
Planejando recursos não associados a pessoas .....	143
Dando sentido ao dinheiro: custos e orçamento do projeto .....	146
Olhando para diferentes tipos de custos do projeto .....	146
Desenvolvendo o orçamento para seu projeto .....	148
<b>Capítulo 8: Lidando com riscos e incertezas .....</b>	<b>155</b>
Definindo risco e gerenciamento de riscos .....	156
Focando nos fatores de risco e nos riscos .....	157
Reconhecendo os fatores de risco .....	157
Identificando riscos .....	162
Avaliando riscos: as probabilidades e as conseqüências .....	163
Medindo a probabilidade de um risco .....	164
Estimando o alcance das conseqüências .....	166
Gerenciando riscos .....	168
Selecionando os riscos que você quer gerenciar .....	168
Desenvolvendo uma estratégia para gerenciamento de riscos .....	170
Divulgando os riscos .....	171
Preparando um plano para gerenciamento de riscos .....	173

***Parte III: Montando sua equipe ..... 175***

**Capítulo 9: Alinhando as pessoas-chaves para seu projeto ..... 177**

- Definindo o ambiente organizacional ..... 178
- Estrutura matricial ..... 178
- Outras estruturas ..... 180
- Reconhecendo as pessoas-chaves em um ambiente matricial ..... 184
- Gerente de projetos..... 185
- Membros da equipe de projeto ..... 186
- Gerentes funcionais ..... 186
- Gerência de nível superior ..... 187
- Trabalhando com sucesso em um ambiente matricial ..... 187

**Capítulo 10: Definindo papéis e responsabilidades dos membros da equipe.....191**

- Entendendo os conceitos-chaves ..... 192
- Fazendo a distinção entre autoridade, responsabilidade e responsabilidade final..... 192
- Comparando autoridade com responsabilidade ..... 193
- Fazendo atribuições no projeto: tudo que você precisa saber (e muito mais) ..... 193
- Decidindo o que delegar ..... 194
- Dando suporte quando delegar a autoridade ..... 195
- Delegar para atingir resultados ..... 197
- Compartilhando responsabilidades ..... 198
- Mantendo a responsabilidade das pessoas quando elas não se reportam a você ..... 199
- Ilustrando relacionamentos com uma Tabela de Responsabilidade Linear ..... 202
- Lendo uma LRC ..... 205
- Desenvolvendo uma LRC ..... 206
- Garantindo que sua tabela seja precisa ..... 207
- Lidando com microgerenciamento ..... 209
- Entendendo por que uma pessoa microgerencia ..... 210
- Ajudando um microgerente a ter confiança em você ..... 211
- Trabalhando com um microgerente ..... 212

**Capítulo 11: Dando início à sua equipe com o pé direito .....213**

- Terminando de definir os participantes de seu projeto ..... 214
- Confirmando a participação dos membros de sua equipe ..... 214
- Garantindo que outros estejam a bordo ..... 216
- Preenchendo as lacunas ..... 217
- Desenvolvendo sua equipe ..... 218
- Revisando o plano de projeto aprovado ..... 219
- Desenvolvendo as metas da equipe e individuais ..... 219
- Definindo os papéis dos membros da equipe ..... 220
- Definindo os processos operacionais de sua equipe ..... 221
- Dando suporte ao desenvolvimento das relações entre os membros da equipe ..... 222

Ajudando sua equipe a se tornar uma unidade funcional tranqüila ..222	222
Construindo as bases para controlar seu projeto .....	224
Selecionando e preparando seus sistemas de acompanhamento .....	224
Estabelecendo cronogramas para relatórios e reuniões .....	226
Configurando a baseline de seu projeto .....	226
Anunciando seu projeto .....	226
Construindo as bases para sua avaliação pós-projeto .....	227

## ***Parte IV: Conduzindo o navio: gerenciando se projeto em direção ao sucesso .....229***

### **Capítulo 12: Acompanhando o progresso e mantendo o controle .....231**

Controlando seu projeto .....	231
Estabelecendo sistemas de informação para gerenciamento de projetos .....	233
Identificando as três partes de um PMIS .....	234
Monitorando o desempenho em relação ao cronograma .....	234
Monitorando esforços .....	240
Monitorando os gastos .....	245
Colocando seu processo de controle em ação .....	250
Evitando os problemas antes que eles ocorram .....	250
Formalizando seu processo de controle .....	251
Identificando possíveis causas para atrasos e variações .....	252
Identificando possíveis ações corretivas .....	253
Voltando para o caminho certo: fazendo rebaseline .....	254
Respondendo de forma efetiva quando mudanças são solicitadas ...	254
Respondendo a solicitações de alteração .....	255
Fugindo do aumento de escopo .....	256

### **Capítulo 13: Mantendo todos informados .....257**

Selecionando o meio adequado .....	258
Somente os fatos: relatórios por escrito .....	258
Siga em frente: reuniões efetivas .....	260
Preparando um relatório de progresso do projeto por escrito .....	263
Fazendo uma lista (de nomes), verificando-a duas vezes .....	263
Sabendo quem é quem em seu projeto .....	263
Ganhando um Pulitzer, ou pelo menos escrevendo um relatório interessante .....	264
Conduzindo reuniões importantes para o projeto .....	265
Reuniões da equipe agendadas periodicamente .....	266
Reuniões ad hoc com a equipe .....	268
Reuniões formais sobre o progresso com a gerência de nível superior ..	269

### **Capítulo 14: Estimulando o desempenho máximo por meio de uma liderança efetiva .....271**

Colocando gerenciamento e liderança em prática .....	272
Desenvolvendo poder pessoal e influência .....	273

Entendendo por que as pessoas farão o que você pedir .....	273
Estabelecendo as bases de seu poder .....	275
Criando e mantendo a motivação dos membros da equipe .....	277
Aumentando o comprometimento através do esclarecimento sobre os benefícios de seu projeto .....	278
Estimulando a persistência através da demonstração da viabilidade do projeto .....	279
Permitindo que as pessoas saibam como estão se saindo .....	280
Oferecendo recompensas pelo trabalho bem feito .....	280
<b>Capítulo 15: Conduzindo seu projeto ao término .....</b>	<b>283</b>
Mantendo o curso até o término .....	283
Planeje com antecedência para concluir seu projeto .....	284
Atualize seus planos enquanto prepara as atividades de término .....	285
Estimule sua equipe na reta final .....	285
Lidando com as questões administrativas .....	286
Oferecendo uma transição tranqüila para os membros da equipe .....	287
Conduzindo uma avaliação pós-projeto .....	288
Preparando-se para a reunião no decorrer de todo o projeto .....	289
Preparando o palco para a reunião de avaliação pós-projeto .....	291
Conduzindo a reunião de avaliação pós-projeto .....	292
Fazendo follow-up da avaliação pós-projeto .....	293

## ***Parte V: Levando seu gerenciamento de projetos um nível acima .....*** **295**

<b>Capítulo 16: Gerenciando múltiplos projetos .....</b>	<b>297</b>
Definindo um ambiente com múltiplos projetos .....	297
Planejando em um ambiente com múltiplos projetos .....	299
Identificando o público-alvo do projeto .....	299
Preparando a Declaração do Trabalho .....	300
Desenvolvendo a Estrutura Analítica do Projeto .....	300
Diferenciando os papéis das pessoas .....	301
Identificando as dependências cruzadas entre os projetos .....	301
Evitando conflitos sobre demanda de recursos .....	301
Endereçando riscos em um ambiente com múltiplos projetos .....	302
Iniciando um projeto em um ambiente com múltiplos projetos .....	303
Formalizando os compromissos com recursos .....	303
Criando a equipe de projetos .....	304
Introduzindo o projeto para a organização .....	305
Executando o(s) projeto(s) – colocando o plano em ação .....	306
Detalhando para ter atividades diárias bem-sucedidas .....	306
Gerando relatórios sobre o progresso .....	307
Gerenciando alterações .....	307
Tirando vantagens de oportunidades especiais .....	308
Planejando-se para atividades similares .....	308
Fazendo uso da economia de escala .....	308

<b>Capítulo 17: Usando a tecnologia para melhorar o nível de seu jogo.....</b>	<b>311</b>
Usando softwares de forma efetiva .....	311
Dando uma olhada em suas opções de software .....	312
Dando suporte ao seu software .....	317
Introduzindo software para gerenciamento de projetos em suas operações .....	319
Fazendo uso de e-mails .....	320
Os prós e contras do e-mail .....	320
Usando e-mails de forma apropriada .....	322
Obtendo o máximo de seu e-mail .....	323
Utilizando tecnologia de comunicação para dar suporte a equipes virtuais .....	324
<b>Capítulo 18: Melhorando as habilidades e práticas individuais e organizacionais.</b>	<b>327</b>
Continuando a melhorar suas habilidades e conhecimentos .....	327
Participando de treinamento formal adequado .....	328
Trabalhando com um mentor .....	331
Obtendo uma certificação profissional .....	332
Levando práticas melhoradas de gerenciamento de projetos ao ambiente de trabalho.....	333
Usando suas novas habilidades e conhecimentos .....	333
Compartilhando suas novas habilidades e conhecimentos .....	335
<b>Capítulo 19: Monitorando o desempenho do projeto por meio do Gerenciamento de Valor Agregado .....</b>	<b>339</b>
Definindo Gerenciamento de Valor Agregado (EVM) .....	339
Entendendo as fórmulas de EVM .....	340
Dando uma olhada em um exemplo simples .....	342
Determinando as razões para as variações observadas .....	344
Aplicando EVM em seu projeto: como fazer .....	345
Calculando o Valor Agregado .....	348

## ***Parte VI: A Parte dos Dez Mais.....*** 351

<b>Capítulo 20: Dez perguntas para ajudar você a planejar seu projeto.....</b>	<b>353</b>
Qual é o propósito de seu projeto? .....	353
Quem você precisa envolver? .....	354
Que resultados você irá produzir? .....	354
Que restrições você precisa satisfazer? .....	354
Que suposições você está fazendo? .....	355
Qual o trabalho a ser feito? .....	355
Quando cada atividade inicia e termina? .....	355
Quem vai executar o trabalho do projeto? .....	356
De que outros recursos você vai precisar? .....	356
O que pode sair errado? .....	357



<b>Capítulo 21: Dez dicas para ser um gerente de projetos melhor.....</b>	<b>359</b>
Seja uma pessoa que pergunta “por quê” .....	359
Seja uma pessoa que “consegue fazer” .....	360
Diga o que realmente quer dizer; dê sentido ao que diz .....	360
Veja as pessoas como aliadas, e não como adversárias .....	360
Respeite outras pessoas .....	360
Pense globalmente .....	361
Pense em detalhes .....	361
Assuma com precaução .....	361
Reconheça bons desempenhos .....	361
Seja um gerente e um líder .....	362
 <i>Apêndice A: Glossário .....</i>	 <b>363</b>
 <i>Apêndice B: Combinando as técnicas em um fluxo de processo suave .....</i>	 <b>369</b>
 <i>Índice .....</i>	 <b>377</b>

# Introdução

---

Os projetos estiveram presentes em nossas vidas desde os tempos mais remotos. Noé construindo a arca, Leonardo da Vinci pintando a *Mona Lisa*, Edward Gibbon escrevendo *Declínio e Queda do Império Romano*, Jonas Salk desenvolvendo a vacina contra pólio – todos são projetos. E, como você deve saber, esses foram sucessos de primeira. (Bem, os produtos foram sucessos espetaculares, mesmo que os cronogramas e os recursos tenham se excedido drasticamente!)

Então por que o tema gerenciamento de projetos desperta tão grande interesse hoje em dia? A resposta é simples: a audiência mudou e o que está em jogo é muito maior.

Historicamente, os projetos eram empreendimentos grandes e complexos. O primeiro projeto a utilizar técnicas modernas de gerenciamento de projetos – o sistema de armamentos Polaris no início da década de 1950 – foi um pesadelo tecnológico e administrativo. Equipes de especialistas planejaram e fizeram o acompanhamento de uma miríade de atividades de pesquisa, desenvolvimento e produção. E produziram uma montanha de papéis para documentar o trabalho intrincado. Como resultado, as pessoas começaram a ver o gerenciamento de projetos como sendo uma disciplina altamente técnica, com tabelas e gráficos confusos; elas o viram como algo que consumia muito tempo, a ser conduzido por especialistas e definitivamente fora do alcance para homens ou mulheres comuns!

Pelo fato de o mundo ter um conjunto crescente de projetos enormes, complexos e tecnicamente desafiadores, ainda são necessárias pessoas que queiram dedicar suas carreiras para planejá-los e gerenciá-los. Mas, ao longo dos últimos 15 a 20 anos, a quantidade de projetos nos locais de trabalho comuns cresceu enormemente. Projetos de todos os tipos e tamanhos são agora a maneira com a qual as organizações realizam seu trabalho.

Ao mesmo tempo, uma nova geração de gerentes de projetos tem surgido. Essas pessoas podem não ter estabelecido como meta em suas carreiras se tornar gerentes de projetos – muitos nem mesmo se consideram gerentes de projetos. Mas elas sabem que devem gerenciar projetos de forma bem-sucedida para que possam progredir em suas carreiras. Em outras palavras, gerenciamento de projetos se tornou uma habilidade crítica, e não uma opção de carreira.

Embora essas pessoas estejam percebendo que precisam de ferramentas, técnicas e conhecimentos especiais para lidar com seus novos tipos de atribuições, elas podem não ser capazes ou não estar dispostas a dispensar uma grande quantidade de tempo para adquiri-los. Eu dedico este livro a essa maioria dos gerentes de projetos silenciosos.

## Sobre este livro

Este livro ajuda você a reconhecer que os princípios básicos do gerenciamento de projetos bem-sucedido são simples. A técnica de análise mais *complexa* leva menos de dez minutos para ser dominada! Neste livro, introduzirei informações que são necessárias para planejar e gerenciar projetos e disponibilizarei orientações importantes para desenvolver e utilizar essas informações. Você vai descobrir que o verdadeiro desafio para um projeto ter sucesso é lidar com a grande variedade de pessoas que um projeto pode afetar ou que vai precisar para suporte. Apresentarei diversos conselhos, dicas e orientações para identificar as pessoas-chaves e depois envolvê-las.

Mas somente o conhecimento não fará de você um gerente de projetos bem-sucedido – você precisará aplicá-lo. O tema deste livro consiste no fato de que as habilidades e técnicas para gerenciamento de projetos não são atividades que sobrecarregam você ao serem executadas só porque algum processo as exige. Em vez disso, são uma maneira de pensar, se comunicar e se comportar. Elas formam uma parte integrante do modo como abordamos todos os aspectos de nosso trabalho diário.

Desta forma, escrevi este livro para ser direto e (relativamente) fácil de se entender. Mas não se engane – este texto simples ainda assim navega por todas as ferramentas e técnicas críticas de que você vai precisar para dar suporte ao planejamento, cronograma, orçamento, organização e controle de seu projeto. Então apertem os cintos!

Apresentarei essas informações na forma de um desenvolvimento lógico e modular. Há vários exemplos e ilustrações – assim como conselhos e dicas. E insiro humor aqui e ali para manter tudo mais agradável. Meu objetivo é que você termine este livro com a sensação de que um bom gerenciamento de projetos é necessário e você está determinado a praticá-lo!

## Convenções usadas neste livro

Para ajudar você a navegar ao longo deste livro, usarei as seguintes convenções para ajudá-lo a se localizar:

- ✔ Todas as vezes em que eu introduzir uma nova palavra, vou colocá-la em *itálico* e depois defini-la.
- ✔ Uso texto em **negrito** para indicar palavras-chaves em listas com marcadores ou para destacar partes de uma ação em listas numeradas.
- ✔ Coloco todos os sites de Web em monofont.

## O que você não vai ler

É evidente que quero que você leia cada uma das palavras, mas compreendo que você é bastante ocupado e pode ter tempo somente para ler o que for relevante para sua experiência.

Neste caso, sinta-se à vontade para pular os textos nas caixas. Embora esses textos ofereçam histórias interessantes e reais relacionadas com minhas próprias experiências, eles não são vitais para entender os conceitos. No entanto, se você tiver tempo, leia-os, pois eles contêm histórias interessantes.

## Suposições tolas

Quando escrevi este livro, presumi que um grupo altamente diversificado de pessoas iria lê-lo, incluindo os seguintes:

- ✔ Gerentes seniores e assistentes juniores (os gerentes seniores de amanhã)
- ✔ Gerentes de projetos com experiência e pessoas que nunca estiveram em uma equipe de projeto
- ✔ Pessoas que tiveram treinamentos significativos em gerenciamento de projetos e pessoas que não tiveram nenhum
- ✔ Pessoas que tiveram anos de experiência em negócios do mundo real e governamentais e pessoas que acabaram de entrar no mercado de trabalho

Presumo que você deseja ter controle sobre seu ambiente. Depois de ler este livro, espero que você fique imaginando (e da forma correta) por que nem todos os projetos são bem gerenciados – porque você vai achar que essas técnicas são tão lógicas, diretas e fáceis de se usar. Mas também vou presumir que você vai reconhecer que existe uma grande diferença entre *saber* o que fazer e *fazer*. E estou presumindo que você vai perceber que terá de trabalhar duro para vencer as forças que conspiram para evitar que você use estas ferramentas e técnicas.

Por último, estou presumindo que você vai perceber que pode ler este livro repetidamente e aprender algo novo e diferente a cada vez, pensando neste livro como um amigo ou como um recurso com o qual você se sente confortável, e que tem mais a compartilhar à medida que você lê nas entrelinhas e experimenta situações novas.

## Como este livro está organizado

Da mesma forma que todos os demais livros *Para Dummies*, cada capítulo é completo, portanto você pode ler os capítulos que mais lhe interessam primeiro. O livro está dividido nas seguintes seis partes:

## ***Parte I: Compreendendo as expectativas (o quem, o quê e o porquê de seu projeto)***

Nesta parte, vou discutir as características únicas dos projetos e as questões-chaves que você poderá encontrar em uma organização orientada a projetos. Também mostrarei como definir claramente os resultados propostos para seu projeto, como identificar as pessoas que terão um papel e como determinar o trabalho de seu projeto.

## ***Parte II: Determinando quando e por quanto***

Nesta parte, vou cobrir como desenvolver o cronograma do projeto e como estimar os recursos necessários. Também mostrarei como identificar e gerenciar os riscos do projeto.

## ***Parte III: Montando sua equipe***

Mostrarei a você como identificar, organizar e lidar com as pessoas que têm um papel no sucesso de seu projeto. Vou explicar como definir os papéis dos membros da equipe e iniciar seu projeto de forma positiva.

## ***Parte IV: Conduzindo o navio: gerenciando seu projeto em direção ao sucesso***

Nesta parte, vou explicar como monitorar, acompanhar, analisar e gerar relatórios sobre as atividades de seu projeto. Depois, discutirei como conduzir seu projeto para um término bem-sucedido.

## ***Parte V: Levando seu gerenciamento de projetos um nível acima***

Vou discutir como lidar com um ambiente com múltiplos projetos, usar tecnologias disponíveis para ajudar a planejar, organizar e controlar seu projeto, assim como introduzir suas novas habilidades e conhecimentos sobre gerenciamento de projetos em seu ambiente. Também discutirei uma técnica para avaliar o desempenho nas atividades e os gastos com recursos em projetos maiores.

## Parte VI: Os dez mais

Todo livro Para Dummies possui esta parte divertida que lhe dá informações em um formato bem digerível. Nesta parte, compartilho conselhos sobre como planejar um projeto e como ser um gerente de projetos melhor. Esta parte também possui dois blocos adicionais de informações: o Apêndice A é uma lista bem abrangente dos termos e definições mais comuns relacionados com gerenciamento de projetos, e o Apêndice B é uma ilustração dos passos para o planejamento de seu projeto e para o uso dos controles essenciais que discutirei ao longo do livro.

### Ícones usados neste livro

Incluí pequenos ícones nas margens esquerdas do livro para alertá-lo sobre informações especiais no texto. Eis o que eles significam:



Este ícone destaca técnicas e abordagens para melhorar suas técnicas de gerenciamento de projetos.



Uso este ícone para apontar termos ou questões sobre gerenciamento de projetos que são um pouco mais técnicos.



Este ícone mostra situações reais e hipotéticas que ilustram técnicas e problemas.



Este ícone ilustra armadilhas em potencial e regiões perigosas.



Uso este ícone para mostrar informações importantes para se ter em mente quando você aplicar as técnicas e as abordagens.

### Para onde prosseguir a partir deste ponto

Você pode ler este livro de diversas maneiras, dependendo de seu próprio conhecimento e experiência com gerenciamento de projetos e de suas necessidades atuais. No entanto, sugiro que você primeiro gaste um minutinho para dar uma olhada no Sumário e dê uma rápida olhada nas seções do livro para ter uma idéia dos assuntos que são cobertos.

Se você for novo na área de gerenciamento de projetos e está simplesmente começando a criar um plano para um projeto, leia primeiro as

Partes I e II, que explicam como planejar os resultados, as atividades, os cronogramas e os recursos. Se você quiser descobrir como identificar e organizar sua equipe de projeto e outras pessoas-chaves, comece com o Capítulo 4 e a Parte III. Se estiver pronto para começar o trabalho ou já estiver no meio de seu projeto, você poderá começar com a Parte IV. Ou sinta-se à vontade para ir para trás ou para frente, escolhendo os capítulos com os assuntos que mais interessam a você.



A referência mais amplamente reconhecida sobre as melhores práticas em gerenciamento de projetos está em *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos)*, publicado pelo Project Management Institute (PMI). A certificação como Project Management Professional (PMP) – a credencial de gerenciamento de projetos mais reconhecida em todo o mundo – inclui um exame (administrado pelo PMI) com questões baseadas no PMBOK.

Pelo fato de ter baseado meu livro nas melhores práticas para as atividades de gerenciamento de projetos, as ferramentas e as técnicas que ofereço estão de acordo com as versões mais recentes do PMBOK. No entanto, se você estiver se preparando para o exame PMP, use meu livro como um complemento do PMBOK, e não como um substituto para o mesmo.

Esses dois livros possuem algumas diferenças significativas.

- ✓ Em primeiríssimo lugar, o PMBOK identifica *quais* são as melhores práticas, mas não entra em detalhes sobre *como* executá-las ou como lidar com as dificuldades que você possa encontrar quando tentar executá-las. Em contraste, meu livro foca intensamente em *como* executar as técnicas e os processos de gerenciamento de projetos.
- ✓ Em segundo lugar, o PMBOK geralmente contém uma linguagem altamente técnica e processos detalhados, os quais as pessoas erroneamente dispensam por considerarem requisitos para projetos grandes. Meu livro, no entanto, ajusta os termos e as discussões de forma deliberada para que sejam mais amigáveis. Como resultado, as pessoas que trabalham em projetos de todos os tamanhos podem entender como aplicar as ferramentas e técnicas apresentadas.

Em qualquer caso, planeje ler todos os capítulos mais de uma vez – quanto mais você ler um capítulo, mais sentido farão as abordagens e as técnicas. E quem sabe? Uma mudança em suas responsabilidades profissionais pode criar uma necessidade para o uso de determinadas técnicas que você nunca tinha usado antes. Divirta-se e boa sorte!

# Parte 1

## Compreendendo as Expectativas (O Quem, O Quê e O Porquê de Seu Projeto)

The 5<sup>th</sup> Wave

de Rich Tennant





## *Nesta parte...*

**A** parte mais difícil em um projeto novo geralmente é decidir por onde começar. As expectativas são altas, enquanto o tempo e os recursos geralmente são escassos.

Nesta parte, identificarei como um projeto difere de outras atividades que são executadas em sua organização e apresentarei uma descrição dos passos a serem seguidos para planejar, organizar e controlar seu projeto. Vou oferecer técnicas e abordagens específicas para definir claramente aquilo que você quer que seu projeto faça e quem precisa ser envolvido. Por último, mostrarei como determinar o trabalho a ser feito para atender às expectativas de seu projeto.

# Capítulo 1

## Gerenciamento de Projetos: A Chave para Obtenção de Resultados

---

### *Neste capítulo*

- ▶ Distinguindo projetos
  - ▶ Dividindo o gerenciamento de projetos em partes
  - ▶ Compreendendo o papel do gerente de projetos
  - ▶ Passando pelas fases de um projeto
  - ▶ Vendo problemas em potencial no seu projeto
  - ▶ Examinado os requisitos para o sucesso do projeto
- 

**E**mpresas de sucesso criam projetos que produzem os resultados desejados nos prazos estabelecidos, com os recursos definidos. Como resultado, os negócios são cada vez mais direcionados no sentido de encontrar indivíduos que possam ter sucesso neste ambiente orientado a projetos.

Pelo fato de você estar lendo este livro, existe uma boa chance de que você tenha sido solicitado a gerenciar um projeto. Portanto, segure firme – você vai precisar de um novo conjunto de habilidades e técnicas para levar este projeto a ser completado com sucesso. Mas não há com o que se preocupar! Este capítulo faz uma introdução bem suave mostrando o que são realmente um projeto e o gerenciamento de projetos, ajudando você a separar as tarefas que fazem parte das que não fazem parte do projeto. Este capítulo também oferece uma explicação racional para o sucesso ou a falha de um projeto e coloca você com a mente voltada para o gerenciamento de projetos.

## O que exatamente é um projeto?

Não importa qual seja seu trabalho, você administra uma miríade de atividades todos os dias: preparar um memorando, conduzir uma reunião, criar uma campanha de vendas ou mudar-se para um escritório novo. Ou talvez seu dia se pareça mais com: tornar os sistemas de informação mais amigáveis, desenvolver um módulo de pesquisas em um laboratório ou melhorar a imagem pública da organização. Nem todas essas atividades constituem projetos. Como você pode dizer quais delas são? Esta seção poderá ajudar.



Um projeto, pequeno ou grande, sempre possui os seguintes ingredientes:

- ✔ **Resultados específicos:** produtos ou resultados (veja o Capítulo 2 para saber mais sobre como descrever os resultados desejados)
- ✔ **Datas de início e fim bem definidas:** projetos não continuam para sempre (veja o Capítulo 5 sobre o desenvolvimento de um cronograma para seu projeto)
- ✔ **Orçamento estabelecido:** quantidade necessária de pessoas (veja Capítulo 6), fundos (veja Capítulo 7), equipamentos (veja Capítulo 7), instalações (veja Capítulo 7) e informações (veja Capítulo 7)



Cada ingrediente afeta os outros dois. Expandir resultados específicos pode exigir mais tempo (uma data de término mais adiante) ou mais recursos. Adiantar a data de término pode fazer com que seja necessário diminuir os resultados ou aumentar os gastos com o projeto (excedendo o orçamento previsto) pagando-se horas extras à equipe do projeto. Dentro desta definição de três partes do projeto, você executa o trabalho para atingir os resultados desejados.

Os projetos possuem uma grande variedade de formas e tamanhos:

### ✔ **Grandes ou pequenos**

Instalar um novo sistema de metrô que pode custar mais de \$1 bilhão de dólares e levar de 10 a 15 anos para terminar é um projeto

Preparar um relatório da situação mensal das vendas que pode levar um dia para ser feito é um projeto

### ✔ **Envolver muitas pessoas ou somente você**

Treinar todos os 10.000 funcionários de sua organização em uma nova política de ação afirmativa é um projeto

Reorganizar os móveis e equipamentos de seu escritório é um projeto