


# 1 Introdução

## ***Por que tirar a certificação?***



Esperem só até eu  
tirar o meu PMP!

### **Cansado de enfrentar os mesmos velhos problemas?**

Se você já trabalhou em muitos projetos, sabe que encara os mesmos problemas, inúmeras vezes. É hora de descobrir algumas soluções comuns para esses problemas. Há uma série de coisas que os gerentes de projetos aprenderam ao longo dos anos, e passar no exame PMP é o seu passaporte para colocar essa inteligência em prática. Prepare-se para mudar para sempre o modo como você gerencia seus projetos.

## Conhece esses velhos problemas?

O chefe de Kate prometeu uma data de entrega que ela não poderia cumprir.

Data de entrega do chefe

Quando o projeto, de fato, será concluído

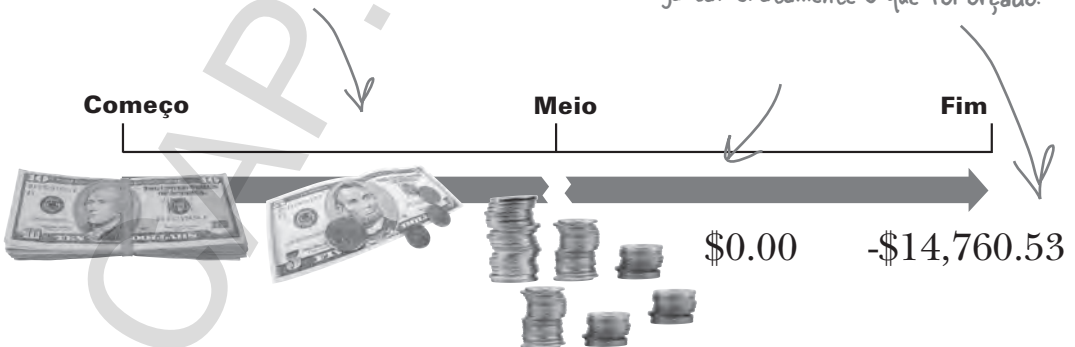
Kate

Só que, quando o projeto estava na metade do caminho, o cliente solicitou uma mudança grande.



Como na verdade foi o orçamento.

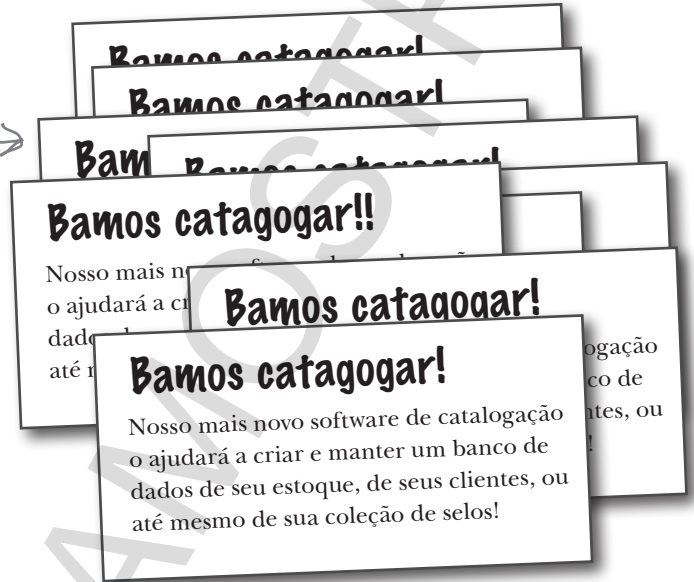
O planejamento de Kate era o projeto gastar exatamente o que foi orçado.



Então, assim que o projeto estava prestes a ser concluído, alguém percebeu um punhado de erros de digitação e 10.000 folhetos tiveram que ser reimpressos.

Dois errinhos simples, e agora o projeto ultrapassou o orçamento, e o cliente não ficou nada contente.

Desse modo, quando chegou o momento de corrigir esses erros, Kate ficou sabendo que a impressora estava reservada para outro projeto.



O cronograma apertado não deu à Kate tempo o bastante para planejar os riscos.

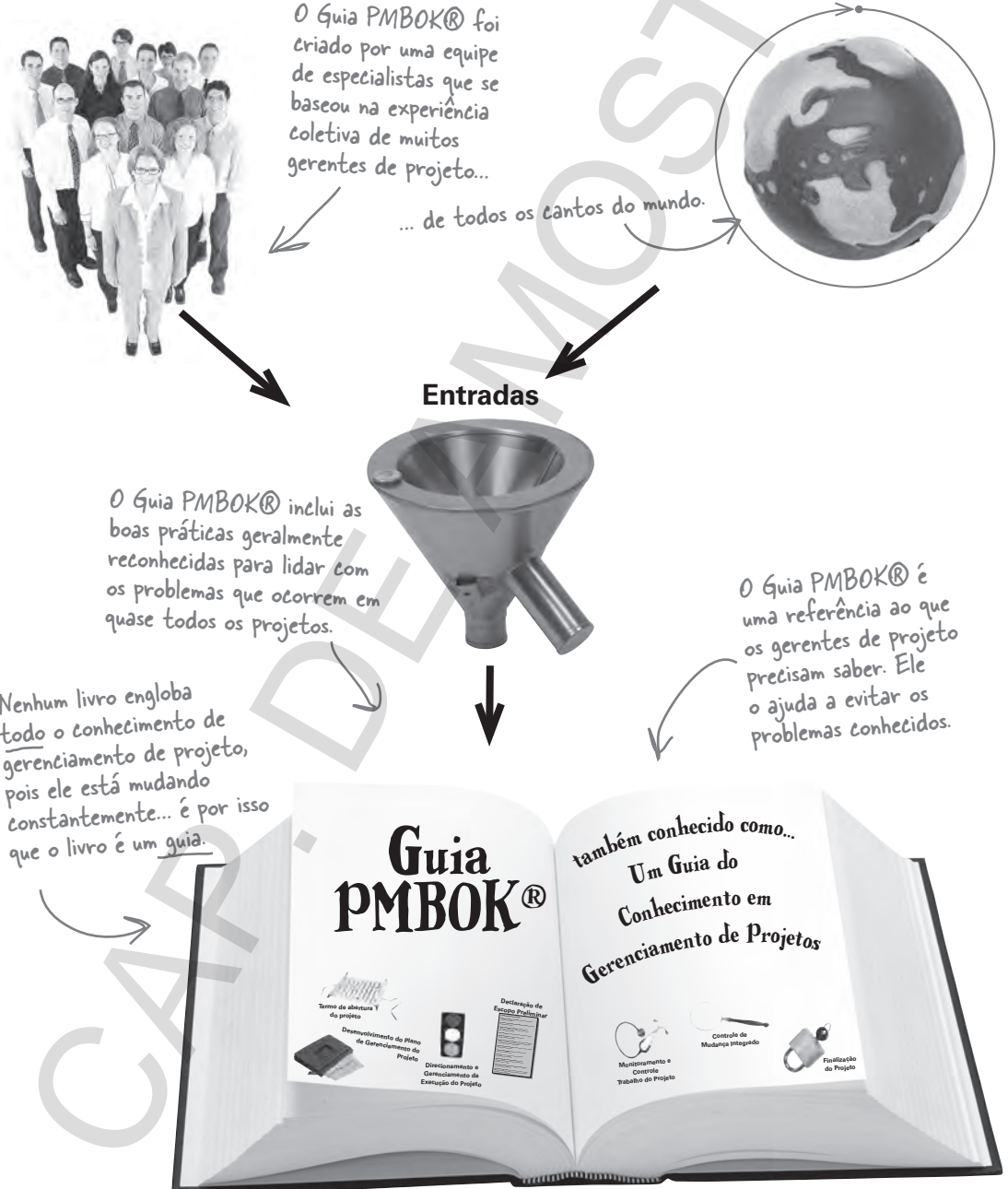
	Riscos identificados	Risgos para o Projeto	Causas e Efeitos	Dono do Risco	Ferramentas	Próximos Passos	Urgência
1	Desenvolvimento de software para o sistema de catálogo	Conter erros de digitação	Conter erros de digitação	Joel S.	Comunicação	Alta	Alta
2	Verificar se o sistema de catálogo está pronto para ser usado	Verificar se o sistema de catálogo está pronto para ser usado	A presença de bugs críticos no sistema de catálogo	Tanya F.	Comunicação	Alta	Média
3	Alugar o centro de dados	Alugar o centro de dados	Alugar o centro de dados	Joel S.	Equipamento	Alta	Alta
4	Implementar o sistema de catálogo	Implementar o sistema de catálogo	Implementar o sistema de catálogo	Michael E.	Comunicação	Média	Baixa
5	Conter erros de digitação	Conter erros de digitação	Conter erros de digitação	James S.	Equipamento	Baixa	Alta
6	Conter erros de digitação	Conter erros de digitação	Conter erros de digitação	Tanya F.	Humano	Baixa	Baixa
7	Conter erros de digitação	Conter erros de digitação	Conter erros de digitação	Joel S.	Humano	Baixa	Baixa

Então... o projeto atrasará, e ainda por cima o orçamento está estourado, e o cliente não ficará feliz.



## Os projetos não precisam ser assim

Ao que parece, todos os projetos têm esses tipos de problemas, mas existem soluções comprovadas para resolvê-los... e alguém já botou a mão na massa por você! Percebendo que todos os projetos têm problemas e soluções em comum, uma equipe de especialistas colocou e organizou todas essas soluções no *Guia PMBOK®* para você usar.

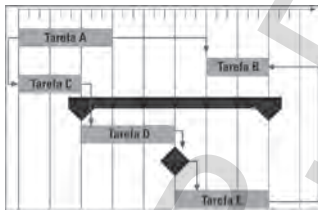


## Seus problemas... já resolvidos

Todo projeto uma hora ou outra esbarra nos mesmos tipos de problemas. Mas um gerente de projeto com boa formação pode identificá-los com antecedência e descobrir rapidamente as melhores soluções. O *Guia PMBOK®* ajudará você a:

- ✓ Aprender com projetos que anteriormente passaram por problemas semelhantes para evitar se deparar com eles novamente.
- ✓ Aprender o vocabulário comum para gerenciamento de projeto usado pelos gerentes de projeto ao redor do mundo.
- ✓ Planejar e executar seus projetos para evitar armadilhas comuns.

Armadilhas comuns: é melhor fugir delas.



O Guia PMBOK® apresenta ótimas ideias sobre como estimar suas tarefas e colocá-las na sequência adequada para realizar seus projetos da maneira mais rápida e eficiente possível.



Ele descreve as técnicas para planejar e acompanhar seus custos.



Ele ajuda você a aprender como planejar e proteger o seu projeto contra defeitos.

# O que você precisa para ser um bom gerente de projeto

O *Guia PMBOK®* é repleto de ferramentas práticas que podem ajudá-lo a gerenciar melhor seus projetos. Porém, tudo isso não é lá grande coisa se você não apresentar as três principais características de um gerente de projeto bem-sucedido. É necessário que você preste atenção a todas elas caso queira que seu projeto seja um sucesso. Veja abaixo o que você precisará caso assuma o papel de gerente de projeto.

1

## Conhecimento

Se você ficar atento ao que está acontecendo na esfera do gerenciamento de projetos, poderá aprender com os sucessos e erros de todos para que possa desempenhar melhor o seu trabalho.

Isso significa conhecer um conjunto significativo de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos — como e quando usá-lo.

2

## Desempenho

Não é suficiente saber o que você precisa fazer — você também precisa entregar. Trata-se de fazer com que as pessoas peguem no pesado e façam um bom trabalho.

Você e sua equipe também terão que trabalhar duro para entregar um projeto de sucesso.

3

## Habilidades pessoais

Uma vez que você esteja gerenciando pessoas, precisa prestar atenção ao que as motiva e ao que dificulta as coisas para elas. Seu trabalho como gerente é fazer conexões pessoais com sua equipe e ajudar a manter todos no rumo certo.

Como gerente, você deve liderar sua equipe através do ciclo de vida do projeto. Por isso, você precisa ser habilidoso ao gerenciar pessoas caso queira ser bem-sucedido, ainda que elas não se reportem diretamente a você.

Você está comparando o *Guia PMBOK®* aí do lado com este livro? Se estiver, você não verá essas coisas no primeiro capítulo. Nós otimizamos o material deste livro com o máximo de cuidado para facilitar o aprendizado. O que quer dizer que, às vezes, lidamos com as coisas de um jeito diferente do *PMBOK®*. Você verá um pouco de repetição e até um material de apoio para ajudá-lo, que você não achará no *PMBOK®*. Tudo isso foi pensado para seu cérebro absorver o conteúdo mais rápido!





Não levar essas características em consideração sem dúvidas trará problemas para o seu projeto. Quais das características de um gerente de projeto competente foram negligenciadas nos projetos listados abaixo? Pode ser mais de uma, basta escolher o que faz mais sentido para você.

O projeto foi entregue antecipadamente, mas não tinha todas as funcionalidades solicitadas pelos clientes. O vice-presidente sugeriu a técnica de coleta de novos requisitos, mas o GP desconsiderou porque nunca tinha ouvido falar nisso.

**Características negligenciadas:**

.....

O projeto estava atrasado porque a equipe não conseguia atender aos padrões de produtividade da empresa. Estavam sempre chegando tarde ao trabalho, saindo cedo e almoçando até tarde. Parecia que o gerente de projeto simplesmente não achava que o projeto era importante.

**Características negligenciadas:**

.....

O gerente do projeto achou que seu trabalho antes de tudo era cumprir o prazo. Então, exigiu que o produto fosse lançado na data prevista, independente da qualidade. A equipe queria desenvolver um produto de alta qualidade e esforçou-se durante todo o projeto para tentar fazer o gerente mudar de ideia. No final, a equipe lavou as mãos quanto ao produto depois que ele foi lançado e recusou-se a apoiá-lo.

**Características negligenciadas:**

.....

A equipe de projeto teve tantos conflitos sobre o projeto que nem conseguiu trabalhar unida. Os integrantes tomavam decisões que prejudicavam uns aos outros e, no fim, não entregaram absolutamente nada.

**Características negligenciadas:**

.....

O projeto estava atrasado porque a equipe fazia corpo mole, o que resultou em um trabalho medíocre, e eles tiveram que voltar e consertar todos os erros.

**Características negligenciadas:**

.....

O gerente de projeto se recusou a aprender a usar o software de agendamento e os modelos que a empresa havia comprado para a equipe. Em vez disso, ele fazia o cronograma de cabeça ou em seu quadro branco. Perto do final do projeto, ele percebeu que havia esquecido algumas tarefas importantes, e a data de entrega atrasou em dois meses.

**Características negligenciadas:**

.....



## **Exercício Solução**

Não levar essas características em consideração sem dúvida trará problemas para o seu projeto. Quais das características de um gerente de projeto competente foram negligenciadas nos projetos listados abaixo? Pode ser mais de uma, basta escolher o que faz mais sentido para você.

O projeto foi entregue antecipadamente, mas não tinha todas as funcionalidades solicitadas pelos clientes. O vice-presidente sugeriu a técnica de coleta de novos requisitos, mas o GP desconsiderou porque nunca tinha ouvido falar nisso.

**Características negligenciadas:**

### **Conhecimento**

O projeto estava atrasado porque a equipe não conseguia atender aos padrões de produtividade da empresa. Estavam sempre chegando tarde ao trabalho, saindo cedo e almoçando até tarde. Parecia que o gerente de projeto simplesmente não achava que o projeto era importante.

**Características negligenciadas:**

### **Desempenho**

O gerente do projeto achou que seu trabalho antes de tudo era cumprir o prazo. Então, exigiu que o produto fosse lançado na data prevista, independente da qualidade. A equipe queria desenvolver um produto de alta qualidade e esforçou-se durante todo o projeto para tentar fazer o gerente mudar de ideia. No final, a equipe lavou as mãos quanto ao produto depois que ele foi lançado e recusou-se a apoiá-lo.

**Características negligenciadas:**

### **Habilidades pessoais**

A equipe de projeto teve tantos conflitos sobre o projeto que nem conseguiu trabalhar unida. Os integrantes tomavam decisões que prejudicavam uns aos outros e no fim, não entregaram absolutamente nada.

**Características negligenciadas:**

### **Habilidades pessoais**

O projeto estava atrasado porque a equipe fazia corpo mole, o que resultou em um trabalho medíocre, e eles tiveram que voltar e consertar todos os erros.

**Características negligenciadas:**

### **Desempenho**

O gerente de projeto se recusou a aprender a usar o software de agendamento e os modelos que a empresa havia comprado para a equipe. Em vez disso, ele fazia o cronograma de cabeça ou em seu quadro branco. Perto do final do projeto, ele percebeu que havia esquecido algumas tarefas importantes, e a data de entrega atrasou em dois meses.

**Características negligenciadas:**

### **Desempenho**

*Isso pode ser uma questão de conhecimento também, porque o gerente não descobriu o bastante sobre as expectativas das partes interessadas.*

*Isso também pode ser um problema de conhecimento, porque o gerente não aprendeu o software ou os modelos de agendamento. As diferenças nem sempre são 100% óbvias.*



## não existem Perguntas Idiotas

**P:** Como o *Guia PMBOK®* afirma ser o corpo inteiro de conhecimento para o gerenciamento de projeto?

**R:** Na verdade, ele não diz nada disso. É por isso que o *Guia PMBOK®* é chamado de “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”. É um livro de referência que organiza muitas informações a respeito de como os gerentes de projeto fazem seu trabalho — porém, não afirma dispor de todas as informações. Em vez disso, ele fornece um framework para gerenciar projetos e expõe quais informações você precisa saber.

Muitas pessoas ficam surpresas ao descobrir que há um monte de coisas no exame PMP que nunca são explicitamente mencionadas no *Guia PMBOK®*. (Não se preocupe: vamos abordar essas coisas no restante deste livro.) Há muita informação que os gerentes de projeto modernos devem saber sobre gerenciamento de risco, de tempo, custo e qualidade... e espera-se que você aprenda mais sobre as áreas de conhecimento à medida que progride em sua carreira. É por causa disso que você nunca deve limitar seu estudo ao que está no *Guia PMBOK®*. A finalidade dele é apenas ser um guia para todas as áreas de conhecimento usadas pelos gerentes de projeto no trabalho.

**P:** E se eu não usar todas essas coisas em meu trabalho?

**R:** Você não precisa seguir o *Guia PMBOK®* como uma receita de bolo para cada projeto. Ele é uma coleção ampla de muitas ferramentas e processos usados durante a profissão de gerenciamento de projeto, e os gerentes de projeto têm muita liberdade para administrar seus projetos. Então, você não deve abrir mão de tudo o que está fazendo no trabalho e substituir por cada uma das ferramentas deste livro. Mas, conforme usa algumas dessas ferramentas que aprendeu,

você perceberá que elas o ajudarão a solucionar problemas. Quando encontrar lugares em que essas ferramentas possam auxiliar, de fato, você deve começar a usá-las. Sério, essa é a melhor forma de aprender. Talvez você ache que seus projetos ficam melhores depois de começar a utilizar um conceito novo que aprendeu enquanto estuda.

**P:** Ouvi dizer que há um monte de fórmulas que você tem que decorar para o exame PMP. Terei que fazer isso?

**R:** Terá, mas não será de todo ruim. Essas fórmulas ajudam muitíssimo. Elas o ajudam a entender como está o andamento de seu projeto, para que você possa tomar decisões melhores. Quando ler sobre elas mais adiante neste livro, você se concentrará em como usá-las e no porquê. Uma vez que você saiba disso, não se trata de memorizar um monte de porcaria que não serve de nada. Você entenderá as fórmulas, e as achará intuitivas e úteis no seu trabalho cotidiano.

**P:** Os exames de certificação não são uma desculpa para que os consultores possam cobrar mais de seus clientes?

**R:** Alguns consultores cobram mais porque são certificados, mas essa não é a única razão para se tirar uma certificação. O melhor motivo para tirar a certificação é que ela o ajuda a compreender todos os conceitos disponíveis de gerenciamento de projeto de modo a ajudá-lo a desempenhar melhor o seu trabalho. Se aprender essas ferramentas e aplicá-las em seu trabalho, você será um gerente de projeto melhor. E, olha só, se você começar a ganhar mais, ótimo.

Além do mais, vale a pena lembrar que, para um gerente de projeto, ter o PMP é uma exigência do mercado de trabalho, sobretudo no governo. Alguns empregadores nem chamam o gerente

de projeto para a entrevista caso ele não tenha a certificação de PMP!

**P:** Parece que fazer todas essas coisas do *Guia PMBOK®* leva bastante tempo. Quanto disso se aplica a mim?

**R:** Ótima pergunta. Você descobrirá que há documentos mencionados no *Guia PMBOK®* que você não está acostumado a escrever ou criar para seus projetos, e algumas etapas de planejamento que você nunca fez antes. Por isso, o *Guia PMBOK®* é um framework, não uma receita para um projeto bem-sucedido.

Ao obter a certificação, significa que você tem um sólido entendimento de todas as ferramentas e técnicas normalmente usadas pelos GP para planejar os projetos, monitorá-los e lidar com os problemas que surgem durante o processo. Isso não quer dizer seguir a mesma receita para um projeto de sucesso sempre que você liderar um.

**P:** Mas eu trabalho em uma empresa na qual os projetos têm um prazo muito apertado. Francamente, você não pode esperar que eu escreva um monte de documentos e use todas essas fórmulas em meus projetos.

**R:** Uma das coisas que você aprenderá no Capítulo 8 deste livro é que, às vezes, os processos que parecem ser trabalhosos de início acabam economizando seu tempo no final. Se em uma reunião de planejamento de duas horas você descobrir um problema que vai levar duas semanas para ser solucionado, então você economizou duas semanas de projeto. Todo o planejamento e documentação que serão testados existem para ajudá-lo a evitar os problemas antes que eles inviabilizem seu projeto. Assim, realizar esses procedimentos de antemão pode, na verdade, fazer com que seu projeto ande mais rápido e fique mais barato do que ficaria se você não fizesse isso!

**O Guia PMBOK® é apenas um guia, porém, uma vez que você entenda todo o material, será um gerente de projeto melhor.**

# Entenda o panorama geral da empresa

Seu projeto é uma parte importante do trabalho que sua empresa está fazendo, mas você precisa entender como ele se encaixa na estratégia de nível mais alto que sua empresa também está colocando em prática. É aí que entram os programas e portfólios.



## Portfólio

Um portfólio é um grupo de projetos ou programas vinculados por uma meta de negócios. Se uma empresa de arquitetura está se aventurando na reforma de prédios, bem como na arquitetura de prédios novos, ela pode dividir suas atividades em portfólios separados, como Construção Nova e Reforma, já que as metas para cada uma são bem diferentes.

## Programa

Um programa é um grupo de projetos que estão estreitamente relacionados, ao ponto que gerenciá-los juntos viabiliza algum benefício. A empresa sabe por experiência que a construção de enormes arranha-céus é radicalmente diferente da construção de casas residenciais, de modo que a construção de casas residenciais teria o próprio programa separado.

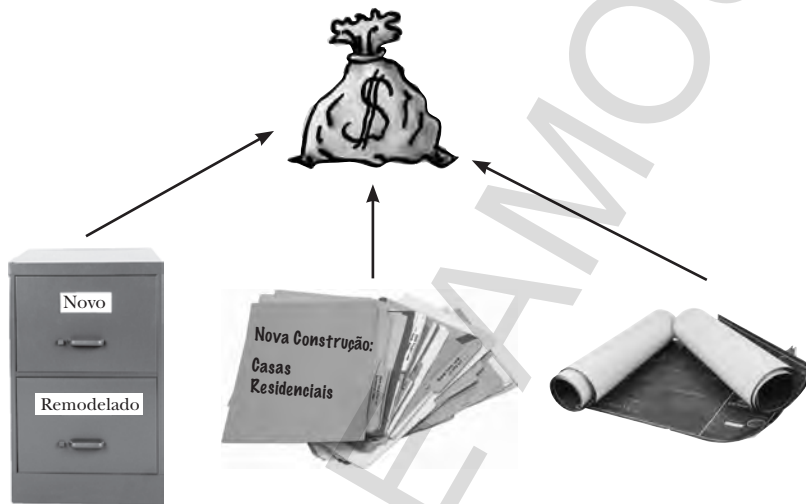
## Projeto

Um projeto é qualquer trabalho que gera um resultado específico e é temporário. Projetos sempre têm um começo e um fim. Construir uma casa é um exemplo clássico de um projeto. Os projetos podem fazer parte de programas ou portfólios, mas os portfólios e programas não podem fazer parte de um projeto.

Os projetos em um programa muitas vezes são dependentes uns dos outros. O gerenciamento de programas foca essas interdependências.

## Seu projeto tem valor

Pense nos projetos em que você trabalhou em sua carreira. Cada um deles agregou algo valioso à sua empresa. Talvez você tenha criado um produto e vendido aos clientes para ganhar dinheiro diretamente. É possível que você tenha facilitado o trabalho de alguém automatizando uma atividade que levaria tempo e energia para ser realizada. Não importa como você conta o valor que criou quando concluiu seu projeto, esse valor é a verdadeira razão pela qual sua empresa decidiu fazer o trabalho em primeiro lugar. Tal vantagem tem um impacto no **valor de negócio** global da empresa em que você trabalha. Às vezes, pode ser fácil gastar tanto tempo lidando com os problemas do seu projeto que você acaba se perdendo em meio aos objetivos que definiu para alcançar. É de suma importância pensar no valor do seu projeto em todas as decisões que você tomar.



### Portfólio

Os gerentes de portfólio dividem os projetos, os programas e as operações realizadas pela empresa de modo que se alinhem com os objetivos do negócio. Assim, eles podem ter certeza de que os projetos serão produtivos quanto aos cronogramas, orçamentos e recursos, para atingir os objetivos da empresa.

### Programa

Os gerentes de programa se concentram nos lugares onde os projetos dependem uns dos outros e coordenam as atividades para assegurar que o trabalho seja feito da forma mais direta possível.

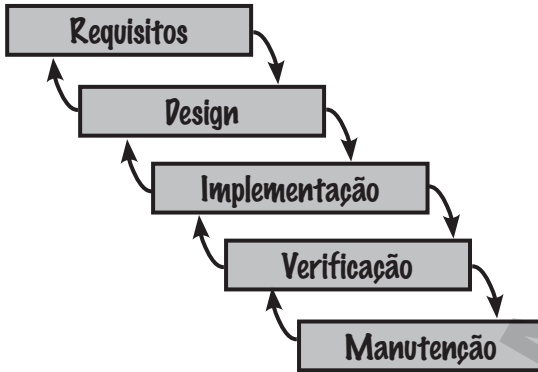
### Projeto

Os gerentes de projeto mantêm a equipe focada no valor do negócio que o projeto está proporcionando. Ao ajudar constantemente cada membro da equipe a entender como o trabalho dele ou dela impacta o valor do projeto, os gerentes de projeto asseguram que todos na equipe tomem as melhores decisões a fim de manter o projeto nos trilhos.

**Valor de negócio é a soma de todas as coisas da sua empresa, desde as mesas e cadeiras até as pessoas e a propriedade intelectual que elas produzem.**

## Seu projeto segue um ciclo de vida

O *Guia PMBOK®* estabelece alguns padrões de trabalho que os projetos seguem. Esses padrões são chamados de **ciclos de vida**, e pensar a respeito do ciclo de vida que seu projeto seguirá influencia muito a abordagem que você adotará a fim de entregar o produto que você definiu criar.

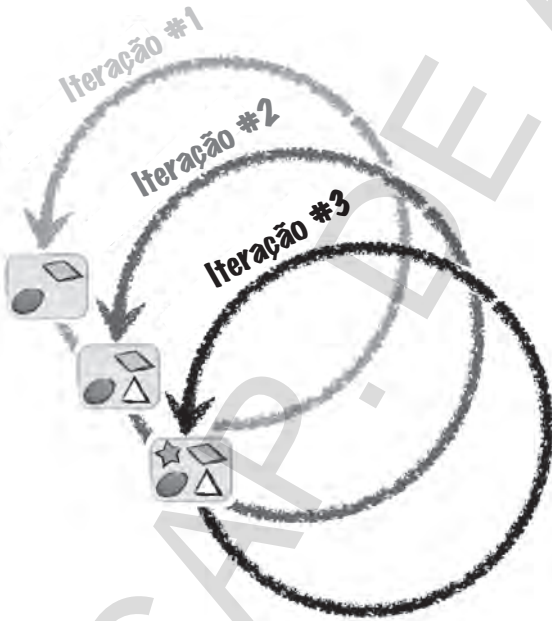


### Preditivo

Em ciclos de vida preditivos, o cronograma, o escopo e os custos do projeto são definidos previamente. As fases iniciais do projeto determinam como o restante do projeto será executado, e sua equipe faz o melhor para colocar o plano em prática e minimizar o impacto das mudanças conforme elas acontecem. Os ciclos de vida preditivos têm tudo a ver com prever o que vai acontecer, preparar o melhor plano possível e, depois, trabalhar para segui-lo.

### Adaptativo

Os ciclos de vida adaptativos têm a ver com mudanças. Em vez de planejar o trabalho e elaborar o plano, as equipes que realizam o trabalho de maneira adaptativa repetidamente executam todas as atividades do projeto para entregar pequenas partes dele que tenham valor para as partes interessadas. Essas partes são chamadas de *incrementos*, e a maioria dos ciclos de vida ágeis tratam-se da entrega de incrementos valiosos aos clientes o quanto antes. Como o ciclo de vida é repetido e frequentemente executado, a mudança pode acontecer sem interromper o trabalho. O produto de cada iteração é uma oportunidade de feedback, e cada iteração possibilita um meio de alterar o escopo do trabalho que será feito.



## Iterativo

Os ciclos de vida iterativos estão mais próximos dos ciclos de vida preditivos do que os adaptativos. Ao usar uma abordagem iterativa, a equipe ainda tenta planejar a maior parte do trabalho antecipadamente, porém utiliza ciclos repetidos no ciclo de vida do projeto, com o intuito de identificar possíveis alterações nas linhas de base do escopo, cronograma e custo. Essas mudanças podem ser feitas ao longo dos ciclos de feedback do projeto.

## Incremental

As equipes que usam ciclos de vida incrementais entregam partes pequenas e utilizáveis do trabalho às partes interessadas para feedback por meio de uma série de iterações. Os ciclos de vida de desenvolvimento incremental estão muito mais próximos dos adaptativos, mas diferem-se porque os incrementos produzidos aqui não podem ser considerados produtos finais, pois devem ser combinados em uma iteração final para serem considerados completos.

## Híbrido

O termo híbrido descreve qualquer combinação de abordagens preditivas e adaptativas. Em geral, os gerentes de projeto desempenham um papel importante em ajudar a equipe a decidir qual abordagem usar. Você pode seguir um dos ciclos de vida definidos aqui ou fazer uma nova combinação de práticas preditivas e adaptativas que melhor atenda à sua organização.



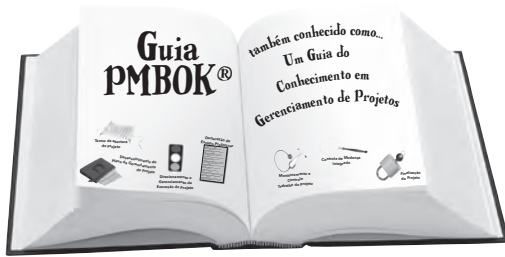
## Tailoring

Ao longo deste livro, você verá conselhos sobre como personalizar os ciclos de vida. Cada organização tem uma cultura única e um conjunto de considerações que afetam todas as dimensões do planejamento e da execução do projeto. Para cada um dos capítulos principais deste livro, tentaremos expor os tipos de perguntas que você pode fazer a si mesmo ao pensar a respeito de qual abordagem utilizar em seu projeto.

*O termo tailoring remete à alfaiataria, à possibilidade de criar soluções personalizadas para situações específicas.*

## Projetos, programas e portfólios têm muito em comum

Falamos sobre as diferenças entre o gerenciamento de portfólio, o gerenciamento de programas e o gerenciamento de projetos, mas eles também apresentam muitas similaridades.



### Profissões com processo comprovados

Os gerentes de portfólio e gerentes de programa têm um conjunto de processos, ferramentas e técnicas comprovados que foram usados para gerenciar muitos programas e portfólios bem-sucedidos. Como o PMP, o Project Management Institute oferece também certificações em Portfólio (PfMP) e Gerenciamento de Programas (PgMP).



### Valor de Negócio

É necessário que os GPs priorizem o trabalho para atender os objetivos estratégicos de uma empresa. Gerenciar um programa é manter o controle dos recursos e outras restrições que afetam grupos de projetos, para que todos esses projetos possam conquistar valores compartilhados. Por outro lado, os projetos têm a ver com como gerenciar o trabalho para alcançar resultados. Os objetivos estratégicos de um portfólio, o valor compartilhado de um programa e o resultado desse projeto agregam valor comercial à sua empresa.



### Lidando com as restrições

Os gerentes de portfólio precisam priorizar o trabalho em ambientes com recursos limitados, orçamentos, tolerância a riscos e muitas outras restrições que definem o ambiente para o sucesso de seu portfólio. Os gerentes de programa precisam gerenciar grupos de projetos que estão sendo desenvolvidos pelo mesmo pool de recursos ou pelo mesmo orçamento. Os gerentes de projeto geralmente têm cronogramas predefinidos, restrições de recursos e requisitos de escopo para gerenciar. Todos eles precisam usar os processos, ferramentas e técnicas que funcionaram para que outros gerentes equilibrassem todas as restrições em seus ambientes de negócios.



## Projetos, programas e portfólios usam um termo de abertura

Todo o trabalho que você tem para iniciar, planejar, executar, controlar e fechar seu projeto ajuda seus gerentes de programa e portfólio a entender o andamento de seu projeto e a mantê-lo na linha. Seguir todos os processos do *Guia PMBOK®* garantirá que os programas e portfólios dos quais seu projeto faz parte sempre saibam como você está indo e o que você vai realizar. Embora existam muitas diferenças nos documentos usados no gerenciamento de portfólio e de programa, todos os três usam um **termo de abertura** para definir seus objetivos.

### Termo de abertura

Portfólios, programas e projetos usam um termo de abertura para definir seus objetivos e iniciar o trabalho. Um termo de abertura enumera todas as restrições e objetivos conhecidos e dá autoridade ao gerente para iniciar o trabalho.



#### Termo de abertura do portfólio

Apresenta os benefícios estratégicos que um portfólio alcançará. Lista todos os programas e projetos incluídos no portfólio.



#### Termo de abertura do programa

Define o benefício compartilhado que o programa está concretizando, bem como a lista de projetos que ele contempla.



#### Termo de abertura do projeto

Fornece a descrição do projeto, resumo do cronograma, business case e designa um gerente de projeto.



### Relaxe

Vamos falar com mais detalhes sobre o termo de abertura do projeto no Capítulo 4.

Embora o termo de abertura seja usado em projetos, programas e portfólios, você só precisa se concentrar no termo de abertura do projeto para o exame. Mais adiante, ficaremos um bom tempo nele.



## Projetos, Programas e Portfólios bem de perto

Vamos dar uma olhada em um termo de abertura para um portfólio, um programa e um projeto de uma empresa de software chamada Roçalândia Games para entender melhor como eles se dividem.

### Roçalândia Games: Termo de Abertura do Portfólio

#### Descrição do Projeto: *Portfólio de Game Online*

Pesquisas de mercado demonstram que os jogos para consoles e para PC não crescerão tão rápido quanto o mercado online no próximo ano fiscal. A Roçalândia lançou vários programas para conquistar o mercado de jogos online e aumentar nossa participação de mercado em 10% nos próximos 15 meses.

Os seguintes programas e projetos fazem parte deste portfólio:

#### Programas:

- Programa Arcade Online
- Vendas de jogos online e campanha
- Programa de Atualização do Servidor
- Programa de Loja Online

#### Projetos:

- Deu a Louca nas Vacas II
- Zarthak and the

Portfólios podem ter tanto programas como projetos. E outras coisinhas a mais, como subportfólios e operações!

Pode-se dizer se este projeto é um sucesso se os requisitos forem atendidos e o produto for de alta qualidade.

Seu patrocinador do projeto estipulou o termo de abertura. Aprenderemos mais sobre os patrocinadores e os termos de abertura no Capítulo 4.

Um gerente de portfólio monitora o desempenho combinado de todos os programas e projetos para avaliar o desempenho do portfólio.

### Roçalândia Games: Termo de Abertura do Programa

#### Descrição do Projeto: *Programa Arcade Online*

Esta é uma reescrita específica de todos os nossos primeiros jogos do final dos anos 1980 e início dos anos 1990 para o mercado de jogos online. Todos esses produtos serão lançados ao mesmo tempo para coincidir com uma grande feira comercial. Como muitos desses jogos foram criados usando código compartilhado, eles precisam ser gerenciados juntos para facilitar o gerenciamento da configuração e coordenar as atividades de desenvolvimento.

#### Projetos:

### Roçalândia Games: Termo de Abertura do Projeto

#### Descrição do Projeto: *Deu a Louca nas Vacas II*

Este é uma sequência do famosíssimo *Deu a Louca nas Vacas*. Incluirá um componente de jogos online e faz parte do portfólio de jogos online.

#### Requisitos do Projeto:

- Deve permitir até oito jogadores online por equipe
- Comunicação de texto e voz em tempo real entre os jogadores
- Renderização de gráficos mais rápida e realista
- Personagens e cenários novos

#### Resumo do Cronograma de Marcos:

Requisitos concluídos	4 de Mar
Código concluído	1 de Jun
Lançamento alfa para teste interno	20 de Jun
Lançamento beta para teste externo	31 de Ago
Lançamento geral	15 de Nov

Este programa precisa ser gerenciado porque todos os projetos que fazem parte dele compartilham código. Se os projetos fossem todos gerenciados independentemente, seriam perdidos tempo e esforço em todas as equipes de projeto que tentassem se coordenar entre si.



Você precisará saber a diferença entre portfólio, programa e projeto no exame PMP. Quais deles se aplicam nas histórias abaixo?

Uma empresa de consultoria queria aumentar o tempo faturável de cada consultor; assim, iniciou vários programas em toda a empresa para ajudar os consultores a obter mais produtividade em cada ano.

.....

Uma universidade queria desenvolver páginas de matrícula para todos os departamentos em seu site. Percebeu-se que essas páginas estariam alimentando a mesma interface de registro. Decidimos administrar todas juntas para economizar tempo.

.....

Uma empresa queria implementar um software em seu departamento de recursos humanos; tudo era muito manual. Ela passou algum tempo pesquisando os melhores pacotes de software e decidiu gerenciar todas as funções de RH juntas, já que precisava das mesmas pessoas para ajudar em todo o trabalho.

.....

Uma empresa queria criar uma interface de relatórios melhor para que pudesse dispor de informações mais precisas sobre as metas de final de ano.

.....

Uma empresa de jogos de software queria consolidar sua presença online. Começou muitas iniciativas de marketing e vendas, criou alguns jogos novos e reescreveu alguns antigos para conquistar mais jogadores online.

.....

Uma construtora participou da licitação de vários projetos de estacionamentos ao mesmo tempo. Ganhou uma das propostas e construiu o estacionamento um mês antes do previsto e US\$5.000 abaixo do orçamento.

.....



**Exercício  
Solução**

Você precisará saber a diferença entre portfólio, programa e projeto no exame PMP. Quais deles se aplicam nas histórias abaixo?

Uma empresa de consultoria queria aumentar o tempo faturável de cada consultor; assim, iniciou vários programas em toda a empresa para ajudar os consultores a obter mais produtividade em cada ano.

**Portfólio**  
.....

Uma empresa queria implementar um software em seu departamento de recursos humanos; tudo era muito manual. Ela passou algum tempo pesquisando os melhores pacotes de software e decidiu gerenciar todas as funções de RH juntas, já que precisava das mesmas pessoas para ajudar em todo o trabalho.

**Programa**  
.....

Uma empresa de jogos de software queria consolidar sua presença online. Começou muitas iniciativas de marketing e vendas, criou alguns jogos novos e reescreveu alguns antigos para conquistar mais jogadores online.

**Portfólio**  
.....

Uma universidade queria desenvolver páginas de matrícula para todos os departamentos em seu site. Percebeu-se que essas páginas estariam alimentando a mesma interface de registro. Decidimos administrar todas juntas para economizar tempo.

**Programa**  
.....

Uma empresa queria criar uma interface de relatórios melhor para que pudesse dispor de informações mais precisas sobre as metas de final de ano.

**Projeto**  
.....

Uma construtora participou da licitação de vários projetos de estacionamentos ao mesmo tempo. Ganhou uma das propostas e construiu o estacionamento um mês antes do previsto e US\$5.000 abaixo do orçamento.

**Projeto**  
.....