



**Project Management Skills  
for Life®**  
**Habilidades de gerenciamento  
de projetos para a vida**

# Termos de uso

PMI Educational Foundation  
14 Campus Boulevard  
Newtown Square, PA 19073-3299 USA  
Tel: +1 610 356 4600  
Fax: +1 610 356 0357  
Email: [pmief@pmi.org](mailto:pmief@pmi.org)  
Internet: [pmief.org](http://pmief.org)

© 2018 PMI Educational Foundation. Todos os direitos reservados.

TERMOS DE USO Esta publicação é disponibilizada para fins de conhecimento e educação tão somente. O Project Management Institute Educational Foundation (PMIEF) não dá quaisquer garantias, expressas ou implícitas, no que diz respeito à precisão, completude ou utilidade das informações contidas neste documento. O PMIEF tampouco dá garantias de que as informações contidas neste documento irão cumprir com quaisquer propósitos ou necessidades específicos e não declara que o uso destas informações não irá infringir direitos particulares. O PMIEF se isenta de qualquer responsabilidade por danos, perdas, lesões ou desempenho baixo de qualquer natureza resultando direta ou indiretamente da distribuição, uso ou aplicação deste documento. Pessoas em uso deste material devem basear-se em sua habilidade própria de julgamento, ou utilizar a de um profissional habilitado, para aplicar corretamente as informações aqui contidas.

O material nesta publicação serve estritamente a uso não-comercial. O conteúdo desta publicação não deve ser usado para qualquer fim sem a expressa permissão escrita do PMIEF. Outros usos podem ser concedidos ao contatar diretamente o PMIEF no [pmief.org](http://pmief.org). PMIEF, 14 Campus Blvd., Newtown Square, PA 19073-3299 USA, Fone: +1-610-356-4600. Fax: +1-610-356-0357, E-mail: [pmief@pmi.org](mailto:pmief@pmi.org). O logo do Project Management Institute Educational Foundation, CAPM, PMP, PgMP, PMBOK and Project Management Skills for Life (e sua tradução Gestão de Projetos Habilidades para a Vida) são marcas do Project Management Institute, Inc. Todas as outras marcas, nomes e logos no material são propriedades de seus respectivos donos. Quaiquer direitos não expressamente concedidos aqui são reservados.

# Índice

Prefácio.....	4
Propósito.....	4
Como usar este documento.....	4
Cobertura deste documento.....	4
O que é gerenciamento de projetos.....	5
O que é projeto?.....	6
Exercício 1.....	7
O que é um gerente de projetos?.....	8
O que é uma parte interessada?.....	9
O que é um patrocinador de projetos?.....	9
O que é um membro de equipe?.....	10
Grupos de processos de gerenciamento de projetos .....	11
Funções do projeto em andamento.....	13
1. Processo de iniciação.....	15
Exercício 2.....	19
O termo de abertura do projeto.....	20
Exercício 3.....	20
2. Processo de planejamento.....	21
Declaração de escopo do projeto.....	23
Exercício 4.....	25
Estrutura analítica do projeto.....	25
Cronograma e recursos do projeto.....	27
O caminho crítico.....	30
Qualidade do projeto.....	31
Comunicações do projeto.....	31
Riscos do projeto.....	32
Aquisições do projeto.....	32
3. Processo de execução.....	34
4. Processo de monitoramento e controle.....	38
Exercício 5.....	41
5. Processo de encerramento.....	42
Lições aprendidas.....	43
Trabalho final.....	45
Comemoração!.....	46
Revisão final do material.....	47
Apêndice.....	49
Bingo humano.....	50
Modelo de diretório de equipe.....	52
Modelos de termo de abertura/escopo do projeto.....	53
Modelos de estrutura analítica de projetos.....	55
Modelos de checklist/cronograma do plano de projeto.....	56
Modelo de relatório de status do projeto.....	57
Modelos de registro de solicitação de mudança/registro de questões.....	58
Modelo de lições aprendidas.....	59
Formulário de avaliação de treinamento.....	60

# Prefácio

## Propósito

O objetivo deste documento é fornecer compreensão sobre gerenciamento de projetos, bem como oferecer ferramentas, técnicas e modelos, que você pode usar para trabalhar efetivamente em um projeto e ser bem sucedido. Estão descritas, neste documento, as etapas que permitirão que você e sua equipe planejem e gerenciem um projeto, desde a concepção até a conclusão, e atendam às expectativas de todos no processo.

O documento começa fornecendo compreensão básica de conceitos de gerenciamento de projetos e, em seguida, com palavras simples, explica como um gerente de projetos e equipe podem, efetivamente, definir o projeto, organizar o trabalho, criar um plano e executar esse plano para uma conclusão bem sucedida. Como gerente de projetos, você começará a desenvolver as habilidades necessárias para liderar e gerenciar iniciativas de sucesso.

## Como usar este documento

Este documento pode ser usado como um documento de referência ou guia de auto-estudo, ou como parte de um curso introdutório de gerenciamento de projetos orientado por um instrutor em conjunto com a apresentação de slides do PM Skills for Life - Habilidades de Gerenciamento de Projetos para a Vida®. Se este documento for usado como parte de um treinamento, você encontrará nele exercícios que podem ser preenchidos e um formulário de avaliação no Apêndice.

## Conteúdo deste material

- ✓ Definições de projeto e gerenciamento de projetos;
- ✓ Explicações dos cinco grupos de processos;
- ✓ Descrições dos papéis e responsabilidades da equipe do projeto;
- ✓ Como escrever um termo de abertura e uma declaração de escopo;
- ✓ Como desenvolver uma estrutura analítica de projeto;
- ✓ Como determinar um cronograma e os recursos;
- ✓ Como determinar o caminho crítico;
- ✓ Como construir qualidade dentro do projeto;
- ✓ Comunicação do início ao encerramento do projeto;
- ✓ Como compreender riscos potenciais do projeto;
- ✓ Aquisição de produtos e serviços;
- ✓ Monitoramento e acompanhamento do progresso;
- ✓ Encerramento do projeto.



## O que é gerenciamento de projetos?

Gerenciamento de projetos é uma abordagem que é seguida para ajudar a garantir que todo o trabalho que deve ser feito no projeto para criar um produto, serviço ou resultado seja compreendido, planejado e concluído dentro das restrições de tempo (o cronograma), custo (o orçamento) e qualidade.

### Isto inclui:

- ✓ Determinar estratégias para garantir que as expectativas de todos sejam atendidas e que todas as pessoas e outros recursos necessários, como suprimentos, equipamentos e instalações, sejam identificados, planejados e adquiridos
- ✓ Definir padrões de projeto de alta qualidade;
- ✓ Identificar riscos potenciais e determinar formas efetivas para gerenciá-los;
- ✓ Adquirir produtos e serviços de acordo com os procedimentos da organização;
- ✓ Comunicar regularmente o progresso do projeto a pessoas e organizações envolvidas.

## O que é um projeto?

Nós todos "fazemos" projetos ao longo das nossas vidas. Muitas vezes, nem percebemos que estamos trabalhando em um projeto. Embora o planejamento e o trabalho realizados para concluir um projeto provavelmente são familiares para você, o termo "projeto", como o utilizamos aqui, pode ser novo.

Um projeto:

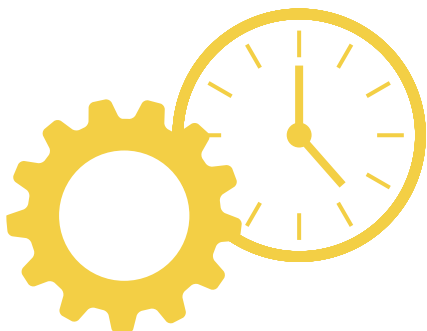
- ✓ É um empreendimento temporário que tem começo e fim definidos;
- ✓ Cria ou produz um produto, serviço ou resultado exclusivos.

O resultado do projeto é geralmente chamado de entrega ou entrega final do projeto. Um projeto pode exigir vários produtos intermediários, de forma que a entrega ou entrega final do projeto possa ser criada ou produzida.



***Abaixo estão alguns exemplos de projetos que você pode ter concluído no passado:***

- ✓ Reforma de uma cozinha;
- ✓ Redação de um trabalho acadêmico;
- ✓ Planejamento de uma festa para celebrar uma conquista;
- ✓ Renovação de um móvel;
- ✓ Planejamento de um evento para arrecadar fundos ou alimentos;
- ✓ Desenvolvimento de um plano de negócios;
- ✓ Planejamento de férias.



***O que torna cada um destes exemplos um projeto? Cada um tem uma data definida de início e uma de encerramento, assim como produz um produto, serviço ou resultado exclusivos.***



## Exercício 1

Tempo para completar: 10 minutos

Liste alguns projetos que você tenha completado, junto com seus entregáveis. Você pode ter realizado esses projetos em sua vida pessoal, no trabalho ou na escola, na comunidade ou durante trabalhos voluntários.

PROJETO	ENTREGÁVEL/IS

Agora que você identificou alguns projetos com base em suas experiências, vamos começar a analisar os papéis e responsabilidades das diferentes pessoas que podem estar envolvidas em um projeto. Vamos começar com o gerente do projeto.

## O que é um gerente de projeto?

Um **gerente de projeto** é a pessoa responsável por garantir que um projeto atinja suas metas e objetivos e é normalmente apontado por alguém dentro da organização. Esta pessoa pode ser um(a) CEO, um(a) patrocinador(a) ou um grupo de colegas. Dependendo do projeto, a equipe do projeto pode escolher seu próprio gerente.

### *Alguns projetos que poderiam gerenciar:*

- ✓ Construção de um prédio ou uma ponte;
- ✓ Construção de uma estação espacial;
- ✓ Instalação de sistema de computadores em um pequeno escritório;
- ✓ Conexão de centenas de escritórios de uma empresa espalhados pelo mundo em uma rede;
- ✓ Desenvolvimento de um programa internacional de treinamento;
- ✓ Planejamento de um evento beneficente.

Embora o tamanho e a complexidade dos seus projetos possam ser menores que as dos citados acima, você provavelmente executou ou executará o papel de gerente de projetos pelo menos uma vez na vida. Assim como os gerentes profissionais, você provavelmente seguiu uma lista de "coisas a fazer" para completar seu projeto.

O sucesso de um gerente de projetos depende de sua capacidade de identificar requisitos, de entender e gerenciar expectativas, de comunicar-se de forma eficaz e planejar e trabalhar dentro das restrições do projeto. Aproveitar ferramentas, técnicas e modelos comprovados de gerenciamento de projetos pode potencializar a capacidade do gerente de projetos de definir, planejar, gerenciar e concluir projetos com êxito.

*Gerentes de projetos profissionais definem, planejam e executam uma ampla variedade de projetos com diferentes níveis de complexidade e trabalham em praticamente todos os setores.*





## O que é uma parte interessada?

Partes interessadas de um projeto são as pessoas ou organizações que estão envolvidas ou têm interesse, positiva ou negativamente, no projeto ou em seu resultado. Partes interessadas do projeto podem incluir consumidores, clientes, fornecedores, vendedores ou colaboradores das atividades diárias.

Todas as partes interessadas estão envolvidas, de alguma forma, na definição do escopo do projeto e devem ser mantidas informadas sobre o progresso do projeto. Algumas partes interessadas são chamadas de "chave" ou "principais", porque têm maior envolvimento e influência sobre o resultado do projeto. Independentemente do envolvimento de um interessado, é importante reconhecer e envolvê-los desde o início do projeto e garantir que suas expectativas e requisitos sejam atendidos.

## O que é um patrocinador do projeto?

O patrocinador é a pessoa que fornece recursos financeiros e outros que sejam necessários para o projeto. Ele ou ela também é responsável por proporcionar supervisão ao gerenciamento. O patrocinador está lá para dar apoio ao gerente do projeto e é responsável por aprovar os resultados do projeto. Este indivíduo é uma parte interessada que pode ser interna ou externa à organização.

Esta pessoa pode fornecer recursos como financiamento e equipamentos, mas pode ter envolvimento bastante limitado no projeto. Outras vezes, o patrocinador pode assumir um papel ativo, oferecendo ajuda para desenvolver o orçamento, encontrar membros ou outros recursos para a equipe ou ajudar a estabelecer o plano do projeto. Independentemente do quão ativos os patrocinadores sejam no dia-a-dia do projeto, eles querem garantir que há financiamento suficiente e que os recursos corretos estejam disponíveis para garantir o sucesso do projeto. O sucesso do projeto é o sucesso do patrocinador.



### *Exemplos de patrocinadores de projeto:*

- ✓ Membro de uma equipe de gerenciamento;
- ✓ Membro de diretoria ou conselho;
- ✓ Pai, mãe ou parente;
- ✓ Cliente ou consumidor.

## O que é um membro de equipe?

Os membros da equipe do projeto são as pessoas que trabalham em um projeto e contribuem para o seu sucesso. O gerente e o patrocinador de um projeto definem os papéis e responsabilidades dos membros da equipe. Eles podem ser contratados pela organização responsável pelo projeto ou podem ser especialistas, fornecedores, parceiros ou voluntários.

Costuma ajudar o gerente e o patrocinador do projeto quando os membros de equipe falam sobre suas habilidades e qualificações. Isto permite que eles selecionem os melhores indivíduos para completarem cada tarefa e atender os requisitos do projeto. Normalmente, um membro de equipe é designado para uma tarefa específica, mas tarefas que sejam mais complexas podem exigir mais membros de equipe e recursos adicionais.

Quando gerentes de projeto atribuem tarefas, eles discutem detalhadamente a atividade com cada membro de equipe, certificando-se de que o trabalho a ser feito esteja claro para o membro de equipe, de forma que qualquer frustração ou duplicação de esforços sejam eliminados. O membro de equipe pode necessitar de orientação e treinamento, bem como deve se sentir confortável para pedir ajuda quando necessário.

Todos os membros de equipe são responsáveis por relatar ao gerente o projeto e o progresso da equipe, bem como o status de suas tarefas. Alguns membros de equipe podem ser convocados a estarem presentes em todas as reuniões agendadas para discutir o progresso do projeto. Outros membros de equipe, como especialistas, fornecedores ou voluntários externos, podem participar de reuniões ocasionalmente, quando convocados pelo gerente do projeto.

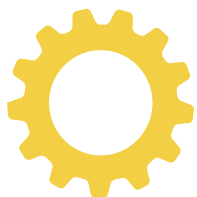


### **Consulte o modelo "diretório de equipe", no apêndice (p. 52)**

O modelo de diretório de equipe serve como um guia para organizar informações essenciais sobre cada membro da equipe do projeto, como informações de contato e responsabilidades atribuídas. Considere distribuir o diretório de equipe para todos os membros da equipe e partes interessadas do projeto.

## Grupos de Processos em Gerenciamento de Projetos

Todos os projetos, independentemente de serem grandes ou pequenos, têm etapas, fases ou passos. O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – sexta edição, chama essas etapas, fases ou passos de grupos de Processos. Os grupos de processos ajudam o gerente de projeto e os membros da equipe a definir, organizar e acompanhar todo o trabalho que precisa ser concluído para um projeto bem-sucedido. Os grupos de processos são:



A iniciação é o começo do processo. O gerente de projeto é normalmente designado pela gerência e as partes interessadas são identificadas. O gerente de projeto, o patrocinador e, quando aplicável, os membros de equipe e outras partes interessadas, começam a considerar a ideia do projeto. A ideia é pesquisada, avaliada, definida e justificada. As expectativas, os requisitos e o envolvimento do patrocinador e das partes interessadas do projeto são compreendidos. As metas e os objetivos do projeto são definidos; as restrições do projeto são discutidas e avaliadas; os resultados do projeto são determinados; e o projeto é autorizado pela administração.



O planejamento é a determinação do curso de ação para o projeto. O gerente de projeto e os membros da equipe definem as tarefas que precisam ser concluídas. Eles também determinam quais pessoas e outros recursos serão necessários, os prazos, a data de conclusão do projeto e o orçamento disponível. Planos individuais podem ser criados para abordar riscos, qualidade, comunicação e aquisições do projeto. Sem um planejamento cuidadoso, pode ficar difícil, se não impossível, para o gerente e a equipe do projeto, alcançarem o sucesso do projeto. Mesmo com o melhor planejamento, algum retrabalho do plano do projeto pode ser necessário à medida que o projeto evolui. Um novo requisito pode ser identificado ou um problema pode ser encontrado, o que pode impactar o trabalho a ser executado e o cronograma do projeto.



A execução é o plano posto em prática. Este processo consiste em trabalhar ou executar as tarefas que foram definidas durante o processo de planejamento.



O monitoramento e controle é o acompanhamento dos processos do projeto, controlando os problemas e gerenciando as alterações do plano original do projeto. À medida que o projeto é monitorado e controlado, as mudanças nas restrições do projeto podem exigir que o plano original do projeto seja avaliado e depois modificado, para garantir que os objetivos do projeto e os resultados esperados sejam atingidos.



O encerramento é o final do projeto. É a aceitação dos resultados do projeto pelas pessoas apropriadas e a aprovação pelo patrocinador do projeto. Também inclui a avaliação e a captura de lições aprendidas, a execução do trabalho administrativo final e o término do projeto, celebrando a conclusão e o sucesso do projeto.

## Funções do projeto em andamento

Existem outras funções de gerenciamento que um gerente de projeto e membros da equipe executam ao longo do projeto. Essas funções são:

- ✓ **Gestão da integração:** coordenar a interação dos processos para que todos os componentes ou partes do projeto sejam concluídos na ordem correta e no momento certo;
- ✓ **Gestão do escopo:** garantir que os membros da equipe concluam todas as tarefas necessárias para atingir as metas do projeto e fornecer um resultado de qualidade;
- ✓ **Gestão do cronograma:** garantir que a equipe conclua o projeto de acordo com o cronograma;
- ✓ **Gestão dos custos:** garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado;
- ✓ **Gestão da qualidade:** garantir que o resultado do projeto - o produto, serviço ou resultado - satisfaça as necessidades das partes interessadas do projeto e atenda aos seus padrões;
- ✓ **Gestão dos recursos:** a utilização efetiva dos membros da equipe do projeto para concluir o projeto;
- ✓ **Gestão da comunicação:** garantir que as informações corretas cheguem ao patrocinador do projeto, ao gerente do projeto, aos membros da equipe e às partes interessadas do projeto;
- ✓ **Gestão dos riscos:** a identificação, análise e resposta a situações inesperadas que surgem;
- ✓ **Gestão das aquisições:** a determinação e aquisição de recursos, como suprimentos e fornecedores, necessários para melhor concluir o projeto.

*Nas seções a seguir nós explicaremos os cinco Grupos de Processos e as funções do projeto em mais detalhes.*



## Vocabulário-chave

**Gerenciamento de projetos:** A uma abordagem a ser seguida para garantir que todo o trabalho de projeto necessário para criar um produto, serviço ou resultado seja planejado e concluído dentro de um prazo, cronograma, custo e qualidade especificados;

**Projeto:** um empreendimento temporário com início e fim definidos que cria ou produz um produto, serviço ou resultado;

**Entregável:** o resultado do projeto;

**Gerente de projeto:** a pessoa responsável por garantir que um projeto atinja suas metas e objetivos.

**Interessados:** as pessoas ou organizações que estão envolvidas ou têm interesse, positiva ou negativamente, no projeto e no resultado do projeto; eles podem incluir consumidores, clientes, fornecedores, vendedores e colaboradores;

**Patrocinador do projeto:** a pessoa ou grupo que fornece recursos e apoio para o projeto; é responsável por fornecer supervisão de gerenciamento; e aprova o resultado do projeto;

**Membros da equipe:** as pessoas que trabalham no projeto e contribuem para o seu sucesso;

**Grupos de processos:** as etapas, fases ou passos de um projeto que ajudam um gerente de projeto e os membros da equipe a definir, organizar e acompanhar o trabalho que precisa ser concluído para um projeto bem-sucedido.



HABILIDADES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA A VIDA®



# Capítulo 1

## Processo de iniciação



A primeira ação tomada ao iniciar um projeto é definir a meta do projeto e determinar suas finalidades. Algumas organizações referem-se a isso como a lógica do projeto ou caso de negócios (business case).

O gerente de projeto é normalmente designado por alguém da organização.

O gerente de projeto, o patrocinador do projeto e, se aplicável, os membros da equipe e as partes interessadas no projeto, pesquisam, analisam e colaboram para esclarecer as razões do projeto. A equipe concorda com as razões e a necessidade do trabalho, cria uma declaração clara de propósito com os resultados esperados e a gerência aprova o projeto. A comunicação efetiva é crítica durante esse processo e pode ocorrer por e-mails, telefonemas e reuniões.





## Existem questões básicas que precisam ser respondidas ao iniciar qualquer projeto

As respostas a essas perguntas ajudam a orientar o projeto do início ao fim. São elas:

- ❓ **Por que** o projeto está sendo iniciado? (As partes interessadas do projeto devem discutir e concordar com a resposta para essa pergunta).
- ❓ **Para quem** este trabalho está sendo feito? Quem são o patrocinador do projeto e os principais interessados no projeto que podem usar o produto final, serviço ou resultados?
- ❓ **O que** vamos entregar? Que trabalho precisamos completar? De que recursos e fundos precisamos para produzir essas entregas?
- ❓ **Quando** vamos produzir essas entregas? Quando as partes interessadas do projeto as revisarão? Quando o patrocinador do projeto aprovará e aceitará o resultado final do projeto?
- ❓ **Onde** as entregas serão usadas?
- ❓ **Como** vamos alcançar a meta e os objetivos do projeto? Como o sucesso será medido?

*Para ver como isso funciona na prática, vamos ver dois projetos potenciais diferentes.*

# 1

**O projeto 1** é o planejamento de um piquenique corporativo anual que acontecerá em Junho para todos os funcionários e seus familiares.

<b>POR QUE</b>	Para agradecer aos funcionários por seu trabalho árduo no último ano.
<b>QUEM</b>	Funcionários e seus familiares. O patrocinador do projeto é o diretor de operações da empresa.
<b>O QUE</b>	Um piquenique corporativo.
<b>QUANDO</b>	O piquenique corporativo acontecerá em Junho.
<b>ONDE</b>	No parque local.
<b>COMO</b>	Coordenar as atividades familiares e a comida para adaptar-se ao número de pessoas e necessidades do grupo. O projeto será considerado um sucesso se 75% dos funcionários e familiares comparecerem e divertirem-se.

# 2

**O projeto 2** é uma coleta de latas e alimentos não-perecíveis conduzida pelas equipes esportivas em uma escola de ensino fundamental e médio.

<b>POR QUE</b>	O estoque do banco de alimentos local está baixo nos últimos três meses e não tem atendido à demanda de todos os necessitados. Os jovens gostariam de ajudar o banco a repor seu estoque de alimentos.
<b>QUEM</b>	O banco de alimentos local. O patrocinador do projeto é o diretor do programa esportivo da escola.
<b>O QUE</b>	Latas e alimentos não-perecíveis serão coletados.
<b>QUANDO</b>	A coleta será conduzida durante a última semana de outubro e as duas primeiras semanas de novembro. O planejamento do projeto iniciará no início de outubro.
<b>ONDE</b>	Colocar caixas na frente das lojas locais e na escola.
<b>COMO</b>	Consideraremos o projeto um sucesso se conseguirmos coletar mais de 10.000 latas e outros alimentos não-perecíveis.



## Exercício 2

**Time to complete: 10 minutes. Complete this exercise either as a group or individually.**

Pense em um projeto em que esteja prestes a trabalhar ou que já haja completado. Como responderia às perguntas: por quê, quem, onde, o quê, quando e como?

POR QUE	
QUEM	
O QUE	
QUANDO	
ONDE	
COMO	

## O termo de abertura do projeto

As respostas a cada uma dessas perguntas proporcionam as informações necessárias para criar um termo de abertura, que é um documento que "autoriza" o início do projeto e é usado como ponto de partida para esclarecer e refinar o projeto. Um termo de abertura documenta a razão ou a necessidade do projeto e proporciona respostas em alto-nível às perguntas: por quê, quem, onde, o quê, quando e como.

*Consulte os modelos de termo de abertura/ declaração de escopo do projeto no apêndice, nas páginas 53 e 54.*



### Exercício 3

**Tempo para completar: 15 minutos. É recomendado realizar essa atividade em grupo.**

Usando o modelo das páginas 53 e 54, pratique a criação de um termo de abertura de projeto para o projeto de piquenique corporativo ou para o projeto de coleta de alimentos identificados anteriormente. Lembre que o termo de abertura coleta respostas em alto-nível às perguntas: por quê, quem, onde, o quê, quando e como.

De posse de um termo de abertura, agora temos informações suficientes para iniciar o processo de planejamento do projeto.

### Vocabulário-chave

**Iniciação:** o início do projeto, onde o gerente do projeto é designado ou selecionado, o projeto é definido e é dada a autorização para iniciar o projeto - é um dos cinco grupos de processos.

**Termo de Abertura:** Documento que autoriza o início do projeto e é usado como ponto de partida para esclarecer e refinar o projeto - ele documenta a razão ou a necessidade do projeto e proporciona respostas em alto-nível às perguntas: por quê, quem, onde, o quê, quando e como.



1

2

3

4

5

HABILIDADES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA A VIDA®



# Capítulo 2

## Processo de planejamento



Uma vez que se dá o OK para o início do projeto, é hora de criar a declaração de escopo do projeto e desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.

Uma declaração de escopo de projeto se baseia e esclarece a informação do termo de abertura. Já o plano de projeto lista todo o trabalho que deve ser completado, o cronograma ou linha do tempo para completar o trabalho, os recursos e o orçamento.



## Declaração de escopo do projeto

Escrever a declaração de escopo é a primeira ação tomada no processo de planejamento. O escopo de um projeto é o trabalho que será ou não será executado para criar um produto, um serviço ou um resultado únicos.

O termo de abertura do projeto, criado na fase de iniciação, começou a definir o projeto. Agora, a declaração de escopo esclarece e refina a descrição, os motivos e a justificativa do projeto e seus requisitos conforme contidos no termo de abertura. Também agrega informações como as restrições (fatores limitadores), premissas (fatores considerados verdades ainda que não sejam fatos comprovados por provas), limites (o que está e o que não está incluído no projeto) e os critérios de aceitação do usuário (as condições que devem ser cumpridas antes que se aceitem os entregáveis).

***Criar a declaração de escopo é um esforço conjunto entre os interessados e a equipe do projeto.***

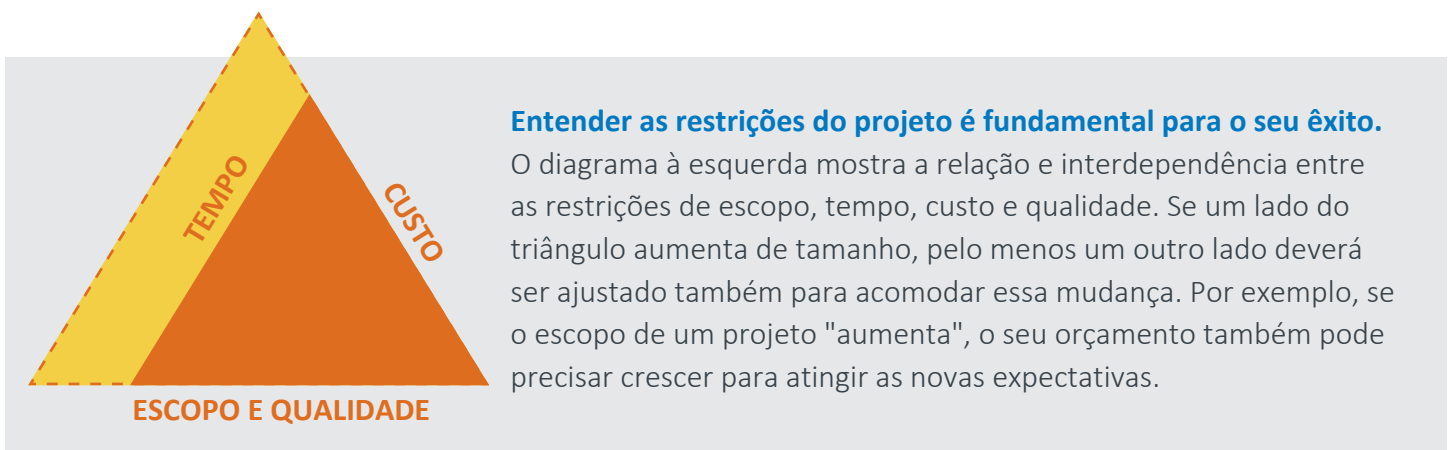
Eles começam revisando e atualizando as informações do termo de abertura. Também devem assegurar que estão de acordo em relação aos requisitos e confirmaram o que será o produto, serviço ou resultado final. É essencial haver um canal de comunicação aberto entre as partes interessadas e a equipe do projeto. Durante essas discussões, diferentes expectativas podem surgir, tornando necessário redefinir os entregáveis do projeto e, às vezes, o cronograma e o orçamento.



**Com um escopo claro, o gerente do projeto e a equipe avançam no planejamento:**

- ✓ Determinando as tarefas, sequenciando-as (listando as tarefas na ordem em que elas devem ser executadas e completadas) e criando um estrutura analítica do projeto;
- ✓ Determinando o cronograma, incluindo o início e o término de cada tarefa, e a data de término do projeto;
- ✓ Identificando e designando recursos como membros de equipe, equipamentos e instalações;
- ✓ Criando um orçamento.

A declaração de escopo é um documento importante, porque define os parâmetros do projeto e estabelece um linha de base para medir o sucesso. É a base para todas as tomadas de decisão no projeto e a referência para quando se solicitem mudanças no projeto. É o documento que serve de referência de comparação com a entrega final - o resultado do projeto - para aceitação, e ajuda a criar um entendimento comum das expectativas do projeto entre as partes interessadas. Para um projeto ser bem-sucedido, ele deve atender ou superar as expectativas descritas na declaração do escopo. A declaração de escopo é usada como ponto de partida quando planejamos todo o trabalho que deve ser completado, incluindo a criação do cronograma do projeto, de forma a determinar quais pessoas e outros recursos serão necessários e definir o orçamento.



A maioria dos projetos tem limites em uma ou todas estas restrições, que podem impactar o seu sucesso. Ao começar um projeto, é importante descobrir se você está sujeito à uma data de entrega muito estrita, se tem recursos financeiros muito limitados ou se a qualidade do seu resultado é fator crítico. Uma vez que um limite ou uma mudança em uma das restrições pode impactar outras, um gerente de projetos deve manter em mente as relações e a interdependência entre as restrições enquanto planeja e executa o projeto para obter êxito.

**Consulte os modelos de termo de abertura/ declaração de escopo do projeto no apêndice, nas páginas 53 e 54.**





## Exercício 4

**Tempo para completar: 15 minutos. É recomendado realizar essa atividade em grupo.**

Vamos usar o termo de abertura do projeto para o piquenique ou para a coleta de alimentos. Vamos evoluir na descrição do projeto e acrescentar entregáveis adicionais. Inclua os seguintes critérios no documento de declaração de escopo:

- ✓ Restrições;
- ✓ Premissas;
- ✓ Limites (o que será e o que não será incluído);
- ✓ Riscos;
- ✓ Critérios de aceitação do usuário.



**Agora você tem uma declaração de escopo — um documento que pode ser usado para começar a definir o trabalho.**

## Trabalho do projeto — a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

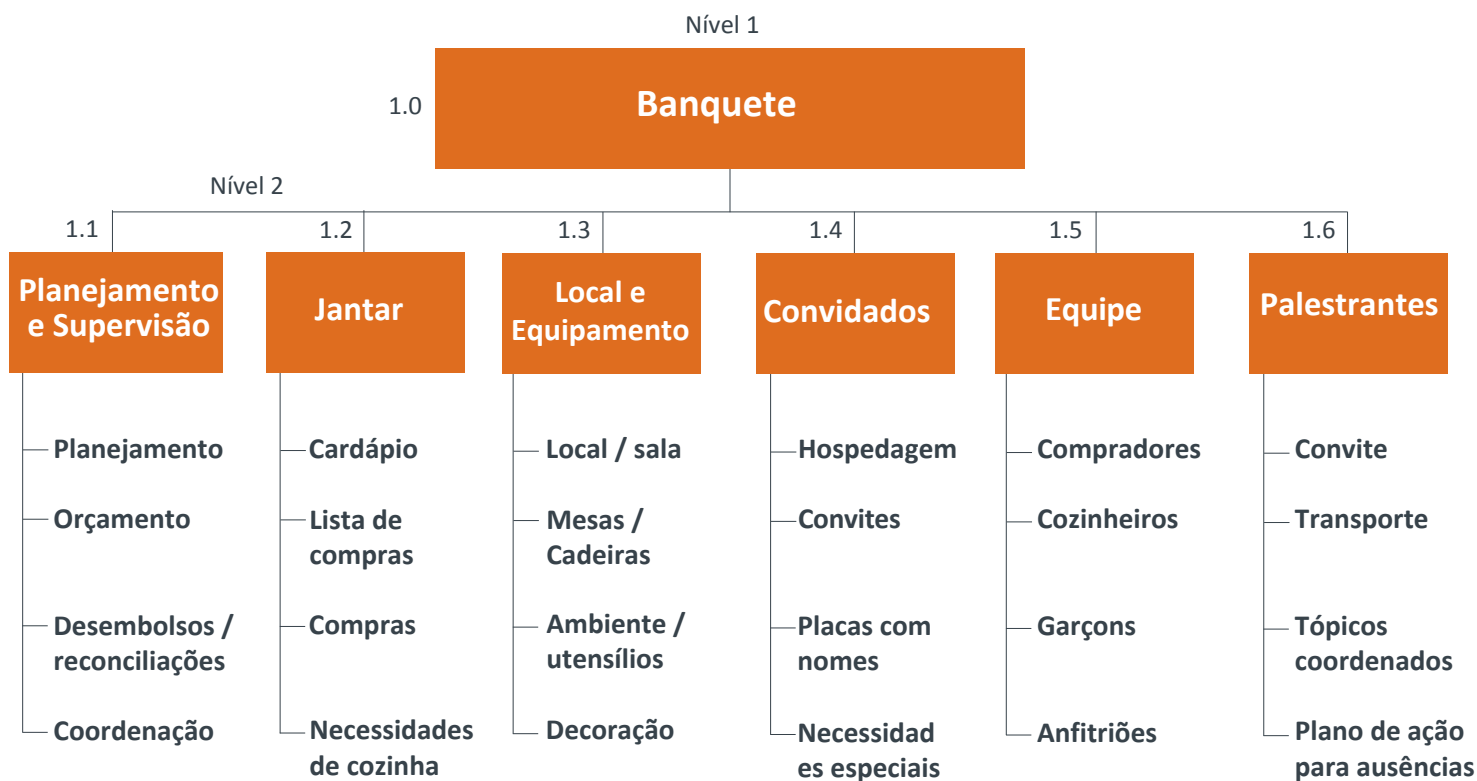
Uma vez que se aprova uma declaração de escopo, o gerente de projeto e os membros de equipe começam a definir o trabalho necessário. Eles fazem isso criando uma estrutura analítica do projeto (EAP). Uma EAP é uma representação hierárquica de todo o trabalho que deve ser realizado para criar o produto, serviço ou resultado. Ela é usada para organizar, definir e acompanhar o progresso das tarefas do projeto. Pense nela como uma lista de verificação (checklist), seja em papel ou em uma ferramenta eletrônica, contendo o trabalho que deve ser completado.

Para criar uma EAP, o gerente e os membros de equipe do projeto começam identificando e listando todos os entregáveis e tarefas que devem ser completados. Quando a equipe estiver confortável com a lista de entregáveis e tarefas, passa a classificar ou sequenciar a lista em ordem de realização.

Algumas tarefas vão precisar acontecer antes do início ou finalização de outras tarefas, enquanto algumas poderão começar ao mesmo tempo. A maneira mais fácil de determinar todo o trabalho que vai precisar ser feito é identificar as entregas do projeto. Para cada uma destas entregas, você deveria fazer as seguintes perguntas:

- ✓ Quais tarefas precisam ser concluídas?
- ✓ Em que ordem estas tarefas deveriam ser executadas?

## Exemplo de EAP



## Cronograma de projeto e recursos

Depois que o trabalho foi definido, o gerente de projeto e os membros de equipe determinam o tempo necessário para completar cada tarefa, definindo datas de início e término para cada uma delas. Isto é conhecido como cronograma.

Assim que o cronograma está definido, os recursos e membros de equipe responsáveis pelo trabalho serão designados.

O gerente do projeto e membros da equipe devem gerenciar seu tempo cuidadosamente para terem certeza que as tarefas sejam concluídas a tempo.

Porém, é comum que as tarefas sejam subestimadas. Subestimar a quantidade de tempo necessário para concluir o projeto inteiro ou cada tarefa é um erro comum no planejamento e execução do projeto. Conseguir estimativas realistas de membros de equipe ou outros designados para concluir as tarefas pode ajudar a criar estimativas mais precisas para a conclusão das tarefas.

**A maneira mais fácil de determinar o cronograma é perguntar:**



*Quando cada tarefa e cada entregável deve ser concluído?*



*Quem é responsável por cada entrega e cada tarefa?*



*O tempo estimado para conclusão é viável?*

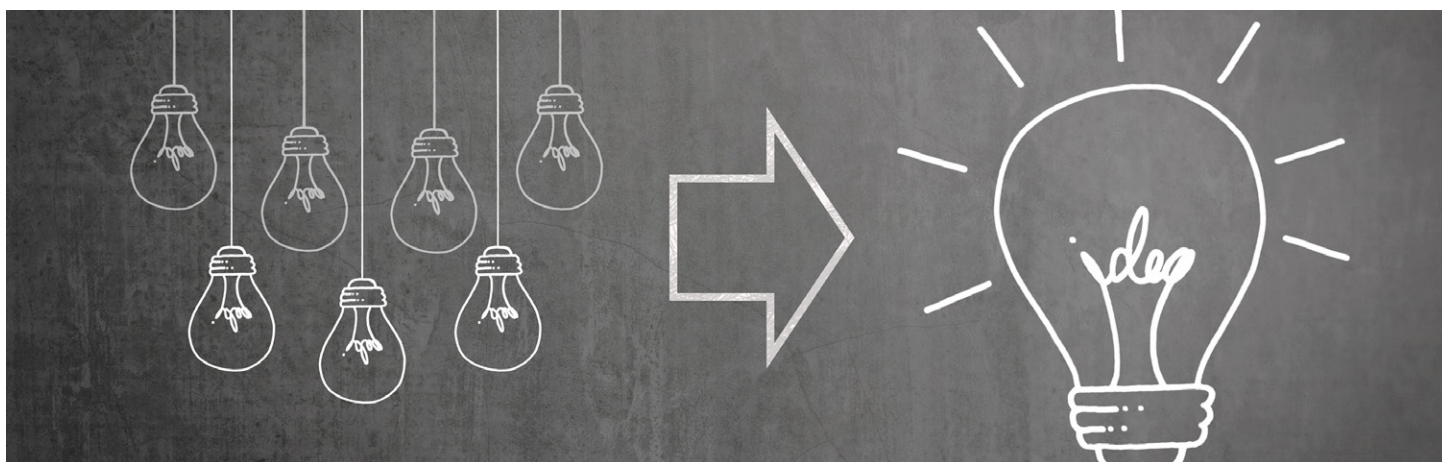


Pense na combinação do trabalho, cronograma e recursos atribuídos como o plano do projeto. Os gerentes de projeto profissionais podem usar um programa (software) de gerenciamento de projetos específico ou uma ferramenta de produtividade, como o Microsoft Excel, para criar um plano de projeto que define o trabalho, cronograma e recursos necessários do projeto. Também é possível usar uma tabela simples, como o modelo de plano de projeto que está na página 56 do apêndice.

Antes de finalizar o plano de projeto, o gerente de projeto e os membros da equipe precisam estabelecer o caminho crítico, que determina a data mais otimista em que o projeto pode ser concluído. Depois que o caminho crítico é conhecido, as estimativas de duração, a data de início esperada e a data de término esperada para cada tarefa talvez precisem ser modificadas. Isso resultará em um plano de projeto atualizado.

### **Ao desenvolver o plano do projeto, inclua:**

- ✓ Cada entregável e suas tarefas associadas;
- ✓ Tarefas em ordem de desempenho;
- ✓ Entregável / nome da tarefa;
- ✓ Duração de cada tarefa (quantidade prevista de tempo necessário para concluir a tarefa; essas informações devem ser em horas, dias ou semanas, conforme apropriado para o projeto);
- ✓ Início e término esperado para cada tarefa;
- ✓ Data de conclusão do projeto;
- ✓ Indivíduos responsáveis por cada entrega/tarefa (pode ser necessário ter várias tarefas executadas ao mesmo tempo pela mesma pessoa);
- ✓ Quaisquer notas ou comentários que possam ajudar a equipe.



# Exemplo de um plano de projeto

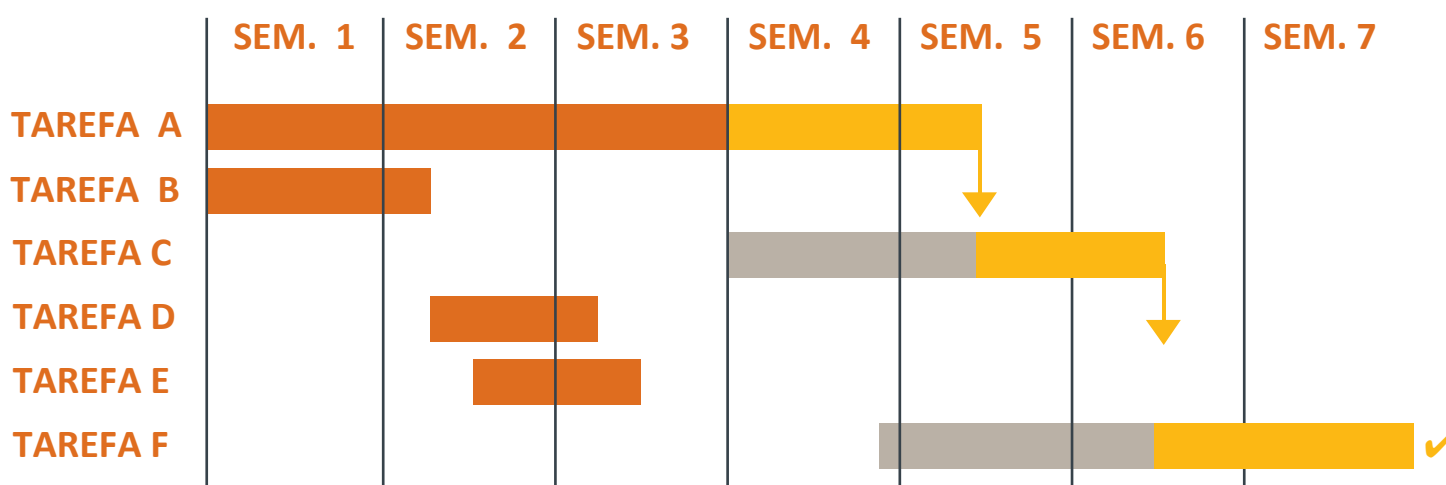
**Título do projeto: um entregável com tarefas associadas para o piquenique corporativo.**

EAP #	ENTREGÁVEL TAREFA	DURAÇÃO	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	RECURSOS	COMENTÁRIOS
1.0	Local	5 dias	1/4	5/4	Suzy Que	
1.1	Ligar para parques locais	3 dias	1/4	3/4	Johnny Oho	
1.2	Determinar orçamento para local a alugar	1 dias	3/4	3/4	Larry Dean	
1.3	Fazer mapa	1 dias	3/4	3/4	Michael Smith	
1.4	Imprimir lista de atividades	0.5 dias	4/4	4/4	Michael Smith	
1.5	Receber aprovação	0.5 dias	4/4	4/4	Mr. Finely	
1.6	Assinar contrato com local escolhido	1 dias	5/4	5/4	Aquisições	

## O caminho crítico

O Método do Caminho Crítico (CPM) fornece ao gerente de projeto informações sobre a quantidade de tempo necessária para concluir cada tarefa. O caminho crítico é a sequência de tarefas que requer a duração mais longa para concluir sem tempo extra (também conhecido como folga). Portanto, é o período mínimo de tempo necessário para concluir o projeto. Tarefas que compõem o caminho crítico não se sobrepõem. Elas são executadas sequencialmente, com uma tarefa que está sendo concluída antes da próxima tarefa começar. Se o tempo tomado em uma tarefa que faz parte do caminho crítico é maior ou menor do que o esperado, ele pode impactar no prazo do projeto inteiro.

*Este diagrama mostra como a tarefa A demorou mais do que o esperado, o que afetou o início das tarefas C e F, adicionado 1,5 semanas ao cronograma original.*




## Qualidade do projeto

É fundamental considerar a qualidade do trabalho que está sendo realizado e a qualidade do produto final, a fim de garantir que eles atendam às expectativas e aos padrões das partes interessadas. Uma parte importante disso é a definição de processos que verificam e validam que os principais resultados do projeto irão atender às expectativas dos interessados do projeto e compilá-los no plano do projeto.






As revisões de qualidade precisam ser executadas regularmente durante toda a execução do projeto, mas elas só são úteis se as partes interessadas do projeto concordarem com os critérios para medir o sucesso do projeto. É por isso que definir e concordar com os critérios são partes tão importantes do desenvolvimento da declaração de escopo. Embora existam muitas ferramentas para ajudar na medição da qualidade, um método simples e eficaz é usar uma lista de verificação para checar se o trabalho realizado atende às normas acordadas.

## Comunicação de projeto

A comunicação foi discutida ao longo deste documento como sendo fundamental para a conclusão bem-sucedida do projeto. É importante para o gerente, a equipe e as partes interessadas do projeto para entender porque e como as comunicações ocorrerão ao longo do projeto.



### Um bom plano de comunicação responde às perguntas: o quê, quem, quando, onde e como:

-  O que precisa ser comunicado (ex.: relatório de status, plano de projeto)?
-  Quando a informação precisa ser distribuída (ex.: frequência)?
-  Quem deve receber a informação (ex.: todos os interessados, membros da equipe)?
-  Onde as informações devem ser distribuídas e armazenadas (ex.: arquivo físico, blocos de anotações, computadores ou websites)?
-  Como, e em que formato, as informações devem ser apresentadas (ex.: memorandos, e-mail, correio, mensagens telefônicas, reuniões, fax, mensagens de texto e relatórios)?

## Riscos do projeto

É importante identificar e compreender possíveis eventos inesperados ou condições que possam impactar o resultado bem-sucedido do projeto. Identificar esses riscos potenciais oferece a oportunidade de planejar ações que ajudarão a evitar um potencial resultado negativo do projeto, ou mesmo uma falha do projeto. Os membros da equipe e os interessados do projeto devem fazer um brainstorm e comunicarem-se continuamente, para identificar e documentar possíveis riscos e como esses riscos serão abordados. Eles devem trabalhar juntos para reduzir ou eliminar o impacto negativo da ocorrência de risco. Um checklist é uma ferramenta que pode ser usada para auxiliar no planejamento de riscos.

## Aquisições de projeto

Muitas organizações têm um procedimento definido para aquisição de produtos e serviços. Dedique algum tempo para entender o procedimento da organização e segui-lo. Se não houver procedimento, ou se este não estiver documentado, pode ser necessário desenvolver um procedimento formal de contratação e incluí-lo no processo de planejamento.

### Se você precisar desenvolver um procedimento, considere:

- ✓ Compreender as razões e os requisitos para a aquisição de qualquer produto e/ou serviço;
- ✓ Um processo de licitação, se necessário (o processo da sua organização pode exigir processos de licitação somente se o valor esperado para ser gasto exceder determinados limites);
- ✓ Negociar os termos com contratos de fornecedores ou vendedores;
- ✓ Ter um contrato de revisão de peritos jurídicos e aprovar acordos contratuais;
- ✓ Garantir que todo o cronograma e requisitos de qualidade que se aplicam ao serviço ou produto que está sendo suprido são claramente descritos e compreendidos e aceitos pelo fornecedor.



Com um escopo acordado, um cronograma claramente definido e outras atividades de planejamento concluídas, o plano do projeto está pronto para ser executado. Se a qualquer momento durante o processo de execução for determinado que resultados adicionais ou tarefas são necessários, ou que o tempo alocado para concluir as tarefas é subestimado, o plano do projeto deve ser revisto e modificado. Revisitar e modificar o plano de projeto é algo comum.

Agora você está pronto para iniciar o processo de execução.

## Vocabulário-chave

**Processo de planejamento:** determinar o curso de ação para o projeto, incluindo a definição do escopo do projeto, refinando os objetivos e decidindo sobre o curso de ação que permitirá que o projeto seja concluído com sucesso; um dos cinco grupos de processos;

**Plano de projeto:** documento que mostra o trabalho necessário, cronograma e recursos atribuídos;

**Escopo:** o trabalho que será ou não será feito para criar o produto, o serviço ou o resultado únicos;

**Estrutura Analítica do Projeto:** uma estruturação hierárquica de todo o trabalho que precisa ocorrer para criar o produto, o serviço ou o resultado. Ele é usado para organizar, definir e acompanhar o andamento das tarefas do projeto;

**Cronograma do projeto:** documento que mostra cada tarefa com o tempo necessário para completá-la, juntamente com as datas de início e término;

**Caminho crítico:** a sequência de tarefas que requer a duração mais longa para ser concluída sem tempo extra; o período mínimo de tempo necessário para concluir o projeto;

**Declaração de escopo do projeto:** a descrição do escopo do projeto, principais resultados, premissas e restrições.



HABILIDADES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA A VIDA®



# Capítulo 3

## Processo de execução



O processo de execução é o “trabalho” do plano do projeto. O gerente de projeto direciona, gerencia e acompanha o trabalho com base no plano do projeto. O gerente de projeto também coordena as pessoas e outros recursos e garante que o trabalho do projeto seja concluído no prazo. Eles também garantem que os membros da equipe entendam o que é esperado deles, como quais tarefas eles são responsáveis por concluir (por exemplo, criar relatórios de status escritos).


Ao começar a executar o plano do projeto, você pode perceber que há necessidade de alterá-lo. Isso pode acontecer porque:

- ✓ Tarefas foram negligenciadas;
- ✓ Tarefas não foram incluídas;
- ✓ O tempo para concluir uma tarefa foi subestimado;
- ✓ Um membro de equipe não pode mais trabalhar no projeto.



Seu plano do projeto (que, como você viu no último capítulo, inclui o trabalho a ser concluído, o cronograma e os recursos atribuídos) é uma ferramenta importante que é usada continuamente e precisa ser atualizada durante todo o projeto. À medida que você executa o plano do projeto e faz alterações, lembre-se de informar os membros da equipe sobre quaisquer alterações em suas tarefas e os impactos das alterações no projeto como um todo.

Se o tempo alocado para concluir uma entrega não for suficiente, o gerente do projeto e os membros da equipe precisam se encontrar e colaborar com o patrocinador do projeto e com qualquer outra parte interessada do projeto para determinar um plano de ação. Se forem necessárias alterações na entrega que exigem que as tarefas ou a linha do tempo sejam alteradas, modifique o plano do projeto de acordo. Quaisquer dessas alterações também podem exigir alterações no termo de abertura e na declaração do escopo do projeto, pois esses documentos são os documentos oficiais de autorização do projeto e incluem a descrição do projeto e os critérios de aceitação.



### **Aqui estão algumas dicas para conduzir reuniões de sucesso:**

- ✓ Determine local e hora;
- ✓ Conduza a reunião com uma agenda;
- ✓ Peça a todos os membros que relatem o andamento de suas tarefas;
- ✓ Identifique novos riscos ou questões;
- ✓ Discuta soluções para os problemas;
- ✓ Pergunte à equipe se estão dentro do cronograma e cumprirão os prazos finais para as tarefas;
- ✓ Finalize as reuniões no horário acordado e anuncie a data da próxima reunião;
- ✓ Envie as atas de reunião.



***É importante realizar reuniões regulares de status (acompanhamento) do projeto durante todo o processo de execução para garantir que o projeto esteja andando conforme o esperado, que os membros da equipe estejam atualizados sobre o status do projeto, e que os problemas sejam identificados e resolvidos.***

Também é essencial que todos os membros da equipe entendam o procedimento para fornecer relatórios de status escritos, porque eles ajudam a manter o projeto, e todos os que trabalham no projeto, no caminho certo.

A comunicação continua sendo importante durante todo o projeto. Como membro da equipe, certifique-se de manter o patrocinador e as partes interessadas do projeto informados sobre o andamento. É responsabilidade do gerente do projeto apresentar o status do projeto ao patrocinador e a outras partes interessadas. Certifique-se de que as informações sejam apresentadas em um formato relevante para seu público específico.

Frequentemente, durante o processo de execução, uma organização adquire produtos e serviços de fornecedores, vendedores ou consultores terceirizados. É importante entender e cumprir todos os processos de contratações ou aquisições em vigor na sua organização.

Vejamos algumas boas práticas a seguir durante o processo de monitoramento e controle.

*Consulte o modelo de relatório de status do projeto no apêndice, na página 57.*

*Lembre-se: as coisas podem dar errado em qualquer projeto. Aja sobre os problemas do projeto imediatamente. Permaneça flexível e esteja disposto a adaptar-se às mudanças caso necessário. Finalmente, mantenha o senso de humor.*

## Vocabulário-chave

**Processo de execução:** trabalhar ou executar tarefas que foram definidas durante o processo de Planejamento; um dos cinco grupos de processos



HABILIDADES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA A VIDA®



# Capítulo 4

## Processo de monitoramento e controle




O monitoramento e o controle começam assim que o gerente de projeto e o patrocinador do projeto começam a definir o projeto. É realizado simultaneamente e continuamente ao longo do projeto. É de responsabilidade do gerente do projeto monitorar, rastrear e controlar o trabalho enquanto o plano do projeto está sendo executado. Ainda que o gerente de projeto tenha a responsabilidade final pela conclusão do projeto e entrega do produto e serviço esperado dentro das restrições de escopo, tempo, custo e qualidade, isto também é de responsabilidade de todos na equipe. Cada membro da equipe deve garantir que inicie e conclua suas tarefas no prazo e informe ao gerente do projeto sobre quaisquer problemas que encontrarem ou solicitações de mudança recebidas.



Questões são quaisquer problemas ou pontos de preocupação que possam afetar o plano do projeto. Solicitações de mudança são solicitações para expandir ou reduzir o projeto. Essas solicitações devem ser aprovadas pelo patrocinador do projeto antes de serem acordadas. Isto ocorre porque elas normalmente impactam as restrições do projeto - escopo, tempo, custo e qualidade. É necessário monitorar continuamente e garantir que o escopo do projeto esteja no caminho certo. O que está sendo entregue também deve ser consistente com os resultados esperados. Atender às expectativas exige uma revisão contínua da qualidade do trabalho. Também pode ser necessário fazer uma alteração no escopo do trabalho durante o processo de revisão devido a uma questão de projeto ou uma solicitação de mudança. Ainda que isso não seja desejado, pode acontecer.

Lembre-se de atualizar o plano do projeto e, se necessário, a declaração do escopo para incluir essas mudanças. Também é recomendável manter a documentação sobre questões do projeto e solicitações de mudança. Esta documentação auxilia a responder perguntas atuais relacionadas ao projeto sobre como um problema foi resolvido ou porque ocorreu uma alteração no plano, além de fornecer informações históricas para futuros projetos semelhantes.

Uma coisa importante a observar durante o monitoramento e o controle de um projeto é o aumento de escopo (scope creep). Aumento de escopo é quando trabalho é adicionado ao projeto sem ajustar adequadamente o cronograma e os recursos, e sem obter a aprovação do patrocinador.



***Consulte o modelo de registro de solicitação de mudança/  
registro de questões no apêndice, na página 58.***





## Exercício 5

**Tempo para completar: 10 minutos. Conduza esse exercício como um debate em grupo**

Este exercício ajudará você a entender melhor como uma mudança inesperada pode impactar um projeto. Primeiro, selecione um projeto anterior que tenha sofrido alterações durante o processo de execução.

- ✓ Como as mudanças impactaram o escopo e/ou o cronograma do projeto?
- ✓ O que poderia acontecer com um projeto para que o cronograma sofra problemas ou incorra aumento de escopo?

Uma vez que o trabalho tenha sido concluído, o gerente de projeto e os membros da equipe colaboram para garantir que os requisitos e expectativas do projeto sejam atendidos com sucesso e a entrega final esteja em conformidade com os critérios de aceitação do usuário na declaração do escopo. O gerente de projeto e os membros da equipe se reúnem com o patrocinador e outras partes interessadas do projeto para “entregar” o projeto concluído.

Assim, começa o processo de encerramento.

### Vocabulário-chave

**Processo de monitoramento e controle:** Acompanhar e rever o progresso de um projeto e fazer alterações no plano conforme necessário para garantir que os objetivos do projeto e os resultados esperados sejam atingidos; um dos cinco grupos de processo;

**Questão:** uma atual condição ou situação que pode ter um impacto nos objetivos do projeto;

**Solicitação de mudança:** uma proposta formal para modificar um documento, entregável ou linha de base;

**Aumento de escopo (scope creep):** A expansão descontrolada do escopo de produto ou projeto sem ajustes no tempo, nos custos e nos recursos.

1

2

3

4

5



HABILIDADES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA A VIDA®



# Capítulo 5

## Processo de encerramento

**PMIEF**  
Project Management Institute®  
Educational Foundation



O processo de encerramento é feito no final do projeto e consiste em criar um documento de lições aprendidas, realizar um encerramento administrativo (que é o trabalho final do projeto) e comemorar a conclusão do projeto.

## Lições aprendidas

No final do projeto, é uma boa ideia realizar uma reunião final da equipe, na qual o projeto é revisado e discutido e as lições aprendidas são identificadas e documentadas. Esse tipo de reunião é comumente chamada de reunião de encerramento ou reunião de lições aprendidas. Esta reunião oferece uma grande oportunidade para os membros da equipe compartilharem seus pensamentos sobre o que andou bem, o que eles mudariam e melhorariam e o que eles não fariam novamente. Esses pensamentos, ou "lições aprendidas", devem incluir tanto notas positivas quando construtivas,



de devem ser escritas e organizadas em um documento. Armazene esse documento de lições aprendidas com o restante da documentação do projeto porque é uma ferramenta de referência para uma futura equipe de projeto, especialmente se for um projeto semelhante. Algumas possíveis perguntas a fazer são:

- ① O patrocinador do projeto forneceu o apoio no nível necessário à equipe? Se não, por quê?
- ① Todos os membros da equipe entenderam o motivo do projeto? Se não, por quê?
- ① A equipe identificou os requisitos certos do projeto? O que poderíamos ter melhorado?
- ① Quão bem a equipe definiu o trabalho que precisava ser realizado?
- ① Se algum trabalho foi deixado de lado, há algo que poderia ter sido feito de forma diferente para evitar negligenciar ou esquecer trabalho necessário?
- ① Quão exata foi a linha do tempo? O que poderia ter sido feito para estimar melhor o tempo necessário para cada tarefa?
- ① Os riscos foram identificados no início do projeto? Eles foram discutidos ao longo do projeto?
- ① Os fornecedores e vendedores nos mantiveram informados sobre o seu progresso?
- ① Poderíamos ter melhorado nosso processo de comunicação?  
Todos tiveram acesso aos documentos e às informações que precisavam? O que poderíamos ter feito diferente?
- ① Os problemas foram identificados e resolvidos rapidamente? Se não, por quê?
- ① O patrocinador ficou satisfeito com os resultados finais? Se não, por quê?

**Consulte o modelo de lições aprendidas no apêndice, na página 59.**

Durante o debate, à medida que cada questão é considerada, solicite razões ou causas para os problemas. Documente as coisas que correram bem e as coisas que poderiam ser mudadas e melhoradas. Anote também o que a equipe não deveria fazer novamente.

## Trabalho final

Algumas coisas precisam ocorrer antes que o gerente e os membros da equipe do projeto possam passar a outros projetos. Isto inclui:

- ✓ Garantir que contratos de terceiros sejam concluídos ou encerrados. Certifique-se de que quaisquer acordos contratuais usados durante o projeto estejam fechados e que todas as faturas apropriadas sejam processadas para pagamentos finais;
- ✓ Os membros da equipe devem formalizar a conclusão do trabalho atribuído. Quando todo o trabalho estiver concluído, colete e armazene a documentação e documentos relacionados ao projeto (como o plano do projeto, cronograma completo, orçamento, atas da equipe e lições aprendidas) em um arquivo em papel, em um computador, na rede da sua organização ou alguma outra mídia de armazenamento apropriada. Os documentos tornam-se material de referência para futuras equipes de projeto e podem economizar tempo considerável ao iniciar o próximo projeto;
- ✓ O patrocinador do projeto aceita a entrega do resultado do projeto e assina o aceite final do projeto em nome das partes interessadas do projeto. A pessoa que assinar o aceite deve ter sido identificada durante os processos de iniciação e planejamento;
- ✓ Se requisitos adicionais forem identificados neste momento, seria apropriado abordar esses requisitos de trabalho em outro projeto, começando com o processo de iniciação.



## Comemore!

Além da seção de lições aprendidas e do armazenamento de todos os documentos, é hora da equipe comemorar! Independentemente de quão bem o projeto foi, celebrar o término do projeto é uma maneira importante de concluí-lo.

A comemoração pode ser algo especial que você julgue apropriado. Pode ser simples, como um agradecimento verbal e a entrega de um certificado ou um objeto comemorativo a cada membro de equipe, ou um reconhecimento mais sutil, como uma nota de agradecimento escrita à mão. Também pode ser um evento de gala, um jantar, um almoço ou algo simples e barato como biscoitos. O objetivo de comemorar é agradecer aos membros da equipe e mostrar a eles que seu trabalho foi apreciado.



### Vocabulário-chave

**Processo de encerramento:** o final do projeto, incluindo o aceite dos resultados do projeto pelas pessoas apropriadas, aprovação do patrocinador, avaliação e registro das lições aprendidas, realização do trabalho administrativo final e a comemoração do sucesso do projeto; um dos cinco grupos de processos.

**Lições aprendidas:** O conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro com o objetivo de melhorar o desempenho.



## Revisão final

Este material ajudou você a aprender os principais conceitos de gerenciamento de projetos. Isso inclui a importância de definir o trabalho, determinar o cronograma do projeto, e como construir um plano de projeto tão simples ou complexo quanto você precisar. Nós também destacamos como é importante comunicar-se com todos os membros da equipe, incluindo o patrocinador, o gerente, os membros de equipe e as partes interessadas do projeto. É igualmente importante documentar e compartilhar informações sobre o status do projeto. Sem comunicação, você não será bem-sucedido.

### Neste documento tratamos de:

- ✓ Definição e análise de gerenciamento de projetos;
- ✓ Definição de projeto;
- ✓ Descrever os papéis e responsabilidades da equipe do projeto;
- ✓ Criar um termo de abertura e uma declaração de escopo;
- ✓ Criar um plano de projeto, incluindo a estrutura analítica do projeto, recursos e caminho crítico;
- ✓ Construir qualidade no projeto;
- ✓ Comunicação do início até o término do projeto;
- ✓ Entender riscos potenciais do projeto;
- ✓ Aquisição de produtos e serviços;
- ✓ Monitorar, acompanhar e comunicar o progresso do projeto;
- ✓ Encerrar um projeto.

## Pontos-chave:

Um projeto:

- ✓ É um empreendimento temporário com início e término definidos, e;
- ✓ Cria ou produz um produto, serviço ou resultado únicos.

Os papéis em uma equipe de projeto incluem:

- ✓ Patrocinador do projeto;
- ✓ Gerente do projeto;
- ✓ Membros de equipe;
- ✓ Partes Interessadas.

### As questões básicas a seguir devem ser respondidas quando um projeto for iniciado:

- ❓ Por que o projeto está sendo iniciado? (Partes interessadas devem debater e concordar com a resposta a essa pergunta).
- ❓ Para quem o trabalho está sendo feito? Quem são o(s) patrocinador(es) do projeto e principais partes interessadas que podem usufruir do produto, serviço ou resultado finais?
- ❓ O que vamos entregar? Que trabalho precisamos completar? De que recursos e fundos necessitamos para produzir esses entregáveis?
- ❓ Quando vamos produzir esses entregáveis? Quando as partes interessadas irão revisá-los? Quando o patrocinador irá aprovar e aceitar o resultado do projeto?
- ❓ Onde os entregáveis serão usados?
- ❓ Como vamos atingir as metas e os objetivos do projeto? Como o sucesso será medido?

Os cinco grupos de processos em gerenciamento de projetos são:



INICIAÇÃO



PLANEJAMENTO



EXECUÇÃO



MONITORAMENTO  
E CONTROLE



ENCERRAMENTO





# *Apêndice*



# Bingo humano para adultos

Aqui está sua chance de conhecer mais a respeito dos outros! Converse com seus colegas de treinamento, procurando por pessoas que combinem nos critérios listados na tabela abaixo. Quando você encontrar uma combinação, peça para a pessoa assinar no quadrado correspondente. Quando você conseguir cinco quadrados consecutivos (horizontal, vertical ou diagonal), grite "BINGO!".

B	I	N	G	O
Gosta de cozinhar	Tornou-se o que queria ser quando crescesse	Está na escola atualmente	Consegue assoviar uma canção (faça-a assoviar, e assovie junto!)	Gosta de mergulhar
Encontre alguém que você não conhece e apresente-se	Gosta de acampar	Sabe o que é o Guia PMBOK®	Realiza trabalho voluntário em sua comunidade	Recentemente mudou-se de outro estado ou país
Tem um animal de estimação (descubra o nome e o porquê da escolha!)	Trabalha em mais de um emprego/ ocupação	<b>ESPAÇO LIVRE</b>	Gosta de teatro (descubra qual a última peça que assistiu!)	Tenha gerenciado um projeto
Esteja no mesmo emprego por mais de dez anos	Acaba de iniciar um novo trabalho	Ama chocolate	Tenha filhos na escola	Faça aniversário no mesmo mês que você
Ama ler (descubra o último livro que leu!)	É canhoto(a)	Está planejando viajar (descubra para onde será a viagem!)	Adora seu trabalho	Gosta de fazer fotografias (descubra seu tema favorito para fotos!)

# Bingo humano para estudantes

Aqui está sua chance de conhecer mais a respeito dos outros! Converse com seus colegas de treinamento, procurando por pessoas que combinem nos critérios listados na tabela abaixo. Quando você encontrar uma combinação, peça para a pessoa assinar no quadrado correspondente. Quando você conseguir cinco quadrados consecutivos (horizontal, vertical ou diagonal), grite "BINGO!".

B	I	N	G	O
Joga videogame (descubra seu jogo favorito)	É ou já foi escoteiro(a) ou guia	Consegue assoviar uma canção	Tenha viajado para outro país	Encontre alguém que você não conhece e apresente-se
Faça aniversário no mesmo mês que você	Gosta de acampar	Faz parte de um grupo de estudantes (descubra o que o grupo faz!)	Tenha assistido a um show ao vivo (descubra qual banda ou cantor(a))	Tem um animal de estimação (descubra o nome e o porquê da escolha!)
Joga futebol (pergunte em que posição gosta de jogar!)	Tenha praticado mergulho (pergunte onde!)	<b>ESPAÇO LIVRE</b>	Tenha irmã(o) mais nova(o) (pergunte o nome e a idade)	Vai viajar com a família (pergunte para onde vão)
Faz parte de um Grêmio Estudantil (descubra o seu papel na equipe)	É canhoto(a)	Sabe dizer 'oi' em quatro idiomas diferentes	Torce para o mesmo time que você (descubra seu jogador(a) favorito(a))	Sabe dar cambalhota / estrelinha
É tio ou tia (pergunte o nome do sobrinho ou da sobrinha)	Toca na banda/orquestra da escola (descubra o instrumento)	Sabe fazer truques de mágica	Fala outro idioma	Gosta de ler (descubra o último livro que leu!)

# Modelo de diretório de equipe

**TÍTULO DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

**GERENTE DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

NOME	TELEFONE RES.	TELEFONE COM.	CELULAR	EMAIL

## Modelos de termo de abertura / escopo do projeto

Use o modelo como um ponto de partida para a declaração de escopo do projeto. Assim que o projeto estiver especificado e todos os detalhes estiverem claros, use o documento modelo e crie a declaração de escopo do projeto. Os itens que estão na caixa cinza são normalmente localizados em uma declaração de escopo, não em um termo de abertura.

**TÍTULO DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

**GERENTE DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

**Patrocinador do projeto:**

**Descrição do projeto:**

**Razão/justificativa do projeto:**

**Objetivos do projeto:**

**Critérios de sucesso do projeto:**

## *Modelos de termo de abertura / escopo do projeto (página 2)*

**Entregáveis do projeto:**

**Datas de início e término do projeto:**

**Orçamento resumido:**

**Limites do projeto\*:**

**Restrições do projeto\*:**

**Premissas do projeto\*:**

**Critérios de aceitação do usuário\*:**

**Escrito por:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

**Aprovado por:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

# Modelo de estrutura analítica de projetos

TÍTULO DO PROJETO: \_\_\_\_\_

GERENTE DO PROJETO: \_\_\_\_\_



Você pode não precisar de todas as caixas do modelo no seu projeto, ou você poderá precisar de itens adicionais.

# Modelos de checklist/cronograma do plano de projeto

**TÍTULO DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

**GERENTE DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

EAP #	NOME DA TAREFA OU ENTREGÁVEL	DURAÇÃO	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	RECURSOS	COMENTÁRIOS



# Modelo de relatório de status do projeto

**TÍTULO DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

**GERENTE DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

**DATA DO RELATÓRIO:** \_\_\_\_\_

**STATUS ATUAL:** \_\_\_\_\_

**Atividades completadas no período:**



**Atividades planejadas até a próxima reunião:**



**Identifique problemas e decisões:**

**Identifique mudanças no escopo do projeto:**

**Liste problemas, preocupações ou recomendações:**

# Modelos de registro de solicitação de mudança/registro de questões

**TÍTULO DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

**GERENTE DO PROJETO:** \_\_\_\_\_

## Registro de Solicitações de Mudança

	DESCRIÇÃO DA MUDANÇA	SOLICITADA POR	DATA SOLICITAÇÃO	IMPACTO NO PLANO	DATA APROVAÇÃO/ REJEIÇÃO	STATUS
1						
2						
3						
4						
5						

## Registro de Questões

	QUESTÃO	SOLICITANTE	STATUS	DATA ABERTURA	DATA ENCERRAM	DECISÃO
1						
2						
3						
4						
5						

# Modelo de lições aprendidas

## O que fizemos certo

(Ex.: as partes interessadas principais deram suporte ao projeto e foram envolvidas na tomada de decisão? O time inteiro esteve comprometido com o projeto e trabalhou bem em equipe?).

## O que poderíamos melhorar

(Ex.: se tivéssemos que fazer esse projeto novamente, o que seria a principal coisa que iríamos mudar? Quais foram os principais gargalos do projeto que poderiam ser mudados ou melhorados?).

## O que deveríamos continuar fazendo?

(Ex.: continuar usando a aplicação em nuvem que possibilita o compartilhamento e armazenagem dos documentos. A reunião de início (partida) da equipe nos ajudou a ter certeza que todos entenderam os motivos e os entregáveis do projeto).

## Outros comentários:

# Formulário de avaliação de treinamento

**NOME DO PARTICIPANTE:** \_\_\_\_\_

**DATA:** \_\_\_\_\_

**NOME DO INSTRUTOR:** \_\_\_\_\_

**Por favor, avalie o treinamento usando a escala a seguir:**

*5 = concordo totalmente; 1 = discordo totalmente; NA = Não se aplica*

1. A apresentação foi bem organizada, clara e seguiu uma sequência lógica.	5	4	3	2	1	NA
2. O instrutor foi claro em suas explicações.	5	4	3	2	1	NA
3. O instrutor tornou a sessão interessante.	5	4	3	2	1	NA
4. Houve tempo suficiente para atender aos objetivos.	5	4	3	2	1	NA
5. Os materiais fornecidos ajudaram no processo de aprendizagem.	5	4	3	2	1	NA
6. Eu achei a aula prática e utilizaria o que aprendi no dia-a-dia.	5	4	3	2	1	NA
7. Eu recomendaria essa aula a outros.	5	4	3	2	1	NA

Quais partes dessa aula deveriam ganhar maior ênfase?

\_\_\_\_\_

Quais partes dessa aula deveriam receber menor ênfase?

\_\_\_\_\_

De que forma essa aula foi benéfica para você?

\_\_\_\_\_

Do que você mais gostou nessa aula? Por quê?

\_\_\_\_\_

Do que você menos gostou nessa aula? Por quê?

\_\_\_\_\_

Liste outras organizações/escolas que você acha que poderiam se interessar por este treinamento::

\_\_\_\_\_

Comentários adicionais:

\_\_\_\_\_

# Manual Project Management Skills for Life® - Habilidades de gerenciamento de projetos para a vida

**Patrocinador executivo:** Michael Branch

## Co-autores:

*(Fundamentais no desenvolvimento, na diagramação e no conteúdo deste manual; estes voluntários dedicaram mais de 400 horas na edição e redação do manual).*

Marsha Gilbert  
Renee Robinson  
Donna Swaim

## Contribuintes:

*(Revisão do manual nas questões gramatical, de clareza, estilo, e conteúdo. Estes voluntários dedicaram de 10 a 50 horas).*

Shirley Edwards	Bill Happock
Diane Fromm	Chester Hood
Murray Grooms	Melissa Rucker
Angela Gre	Faye Smith
Don Hardin	Ty Tabernik

## Revisão de conteúdo

*(Revisão do manual nas questões de conteúdo, clareza, gramática, diagramação, padronização e estilo).*

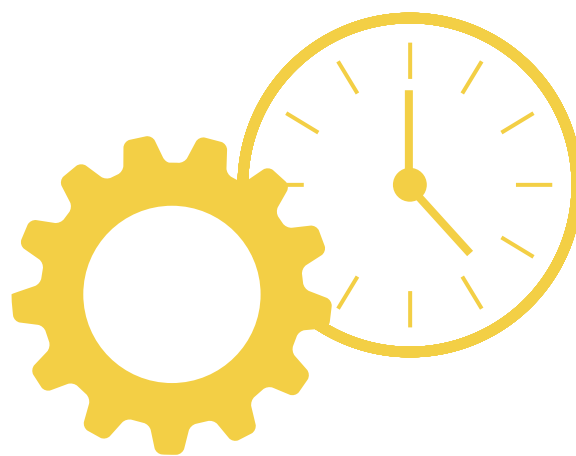
PMI Standards Committee

PMI Educational Foundation Oversight Committee  
PMI Educational Foundation Board of Directors

## Equipe de tradução para Português (Brasil)

*(Equipe responsável pela tradução, revisão, gerenciamento e supervisão do projeto).*

Aline Dal Bó	Maicco Ferreira
Bruno Conte	Stephan Colombo
Eduardo Paiva	Vinícius Moser
Fernando Bartelle	



**Project  
Management  
Skills for Life®**  
(Habilidades de  
gerenciamento de  
projetos para a vida)

[www.pmief.org](http://www.pmief.org)