EASYBOK

Um Guia de Sobrevivência para o Gerente de Projetos

Viabilizando de maneira prática, simplificada e eficiente o uso do Guia PMBOK® 5ª edição do PMI®

CÓPIA NÃO AUTORIZADA É CRIME
ABDR
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPROGRÁFICOS
RESPEITE O DIREITO AUTORAL

EASYBOK

Um Guia de Sobrevivência para o Gerente de Projetos

Viabilizando de maneira prática, simplificada e eficiente
o uso do Guia PMBOK® 5ª edição do PMI®

Prof. André Luis Fonseca Ricardi, PMP

ELSEVIER

CAMPUS

© 2014, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Alice Kobayashi e Fernanda Coutinho
Revisão: Roberto Mauro Facce
Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
atendimento1@elsevier.com

ISBN 978-85-352-4515-8
ISBN (versão digital): 978-85-352-2426-9

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação na Publicação
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

R376e Ricardi, André
Easybok: um guia de sobrevivência para o gerente de projetos / André Ricardi. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
352 p.: il. ; 23 cm.

Apêndice
ISBN 978-85-352-4515-8

1. Administração de projetos. 2. Negócios. I. Título.

14-13572 CDD: 658.404
CDU: 65.012.3

Dedicatória

Aos meus pais, Vicente e Marilice, pelo exemplo de amor, honestidade, dedicação e profissionalismo.

À minha esposa Ana Cristina e às minhas filhas, Michelle, Natália e Amanda, por me amarem tanto e aceitarem com tamanha paciência e respeito minha ausência no tempo dedicado ao trabalho.

Ao meu irmão, Gil Vicente, e às minhas irmãs, Fátima, Solange e Emília, que enchem minha vida de alegria e vontade de viver!

Durante a produção desta obra minha irmã Gileana terminou sua jornada nesta vida: ficaram amor, respeito e saudades...

Agradecimento

Agradeço em especial aos meus amigos, colegas e alunos que tanto colaboram para a realização desta obra. Sem a participação ativa de todos em meu desenvolvimento pessoal e profissional, eu não teria conseguido. Foram muitos projetos e muitas experiências conjuntas, nos quais utilizamos os conceitos e pudemos avaliar o que se aplica à realidade e à prática de gestão de projetos.

São incontáveis os colegas, professores e alunos que auxiliaram nesta jornada de aprendizagem prática e conceitual. Agradeço a todos por compartilharem o conhecimento e por perseverarem em melhorar o mundo.

Também é importante lembrar de todos os líderes, diretores e gerentes com os quais trabalhei, pois, sem a sua referência, não teria em quem me espelhar.

Agradeço antecipadamente aos profissionais que, quando atingirem cargos de gestão, se lembrarem de que os demais são Seres Humanos!

> "O que mais surpreende é o homem, pois perde a saúde para juntar dinheiro, depois perde o dinheiro para recuperar a saúde. Vive pensando ansiosamente no futuro, de tal forma que acaba por não viver nem o presente, nem o futuro. Vive como se nunca fosse morrer e morre como se nunca tivesse vivido."
>
> Dalai Lama

O Autor

O Professor André Ricardi é certificado PMP® – Project Management Professional pelo PMI® – Project Management Institute. É especialista em gerenciamento de projetos desde 1994, com atuação em projetos nacionais e internacionais em empresas financeiras, de logística e de comércio exterior, dentre elas Santander/Banespa, König, Hexa Solution, Bradesco, Capgemini e Metso.

Consultor na empresa EasyBOK Desenvolvimento e Capacitação Profissional. Autor dos workshops EasyDay, EasyWeek e EasyExpert, além do treinamento preparatório para o exame PMP, da mesma empresa.

Pós-graduado em Docência no Ensino Superior e bacharel em Análise de Sistemas, é coordenador de pós-graduação no Senac, nos cursos Gerenciamento de Projetos – Práticas do PMI e Gestão Estratégica de Portfólio de Projetos e PMO. Orientador de metodologia de gerenciamento de projetos para o desenvolvimento do Projeto Referência sobre Biodiversidade na FGV. Professor de pós-graduação na Universidade Mackenzie, na Fecap e na Universidade Cruzeiro do Sul. Durante cinco anos atuou como titular das disciplinas Gerenciamento de Projetos e Análise de Sistemas na graduação da Fatec de São Paulo.

Revisor técnico da tradução dos livros abaixo, ambos da Elsevier:

- HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos – Guia para o Exame Oficial do PMI*. Edições de 2009 e de 2014.
- SNYDER, Cynthia Stackpole. *Guia de Templates para o Gerente de Projetos*. 2013.

Coordenador da Coleção *Gerenciamento de Projetos – Grandes Especialistas Brasileiros*, também da Elsevier.

É profissional em Tecnologia da Informação desde 1986, tendo atuado como diretor de produtos e comercial, gerente de projetos, coordenador, professor, analista de sistemas e programador. Participou de mais de 30 projetos, em 21 deles como líder ou gerente de projetos. Utiliza os conceitos do Guia PMBOK® desde sua primeira edição.

Prefácio

O *EasyBOK* tem no próprio título a essência do seu conteúdo. Como falar de metodologia, técnicas e processos de gerenciamento de projetos de modo "*Easy*"? Focado no principal padrão do mercado para o Gerenciamento de Projetos: O Guia PMBOK® 5ª edição o livro busca ajudar o leitor no entendimento direto dos principais aspectos de um projeto de sucesso.

E resultado é o que realmente interessa. Criar um processo de gerenciamento complexo, emperrado e lento com a mera finalidade de controlar, gera uma estrutura burocrática, lenta e reativa, que não tem relação alguma com o que chamamos de melhores práticas e principalmente com o que chamamos de resultados.

Recheado de modelos de documentos a serem usados tanto por aqueles que estão iniciando na área quanto pelos profissionais experientes, o livro é uma referência rápida para seu projeto.

No livro, André Ricardi busca a simplicidade e a didática. E isso é o que sempre busco manifestar todas as vezes que falo sobre projetos: "De complexo basta o projeto. Não transforme o processo de gestão em um complicador a mais."

Dividido em 11 capítulos, é um livro que aborda desde os principais erros cometidos pelos gerentes de projeto até a gestão da execução e do controle do projeto.

Finalmente, asseguro que, apesar de ser um livro com foco no PMBOK® Guide, esta é, essencialmente, uma obra de gerenciamento de projetos. E como eu sempre falo ao apresentar livros na área, passar suas páginas é entrar no universo dos prazos, dos orçamentos, dos riscos e de muitos outros assuntos que despertam sonhos e pesadelos de muitos profissionais. E quem não quer, afinal, conseguir transformar uma estratégia inovadora em um resultado de sucesso?

Ricardo Viana Vargas

Ricardo Viana Vargas é especialista em gerenciamento de projetos, portfólio e riscos e autor de 11 livros na área. Nos últimos 15 anos, foi responsável por mais de 80 projetos de grande porte em diversos países. Foi *chairman* do Project Management Institute em 2009 e atualmente é diretor do Grupo de Práticas de Projetos do Escritório de Serviços de Projetos das Nações Unidas (Unops) e vive em Copenhagen, Dinamarca. Coordenando mais de 300 gerentes de projetos, seu trabalho tem foco na melhoria de gestão dos projetos humanitários, de infraestrutura e construção da paz em mais de 120 países, entre eles Haiti, Afeganistão, Myanmar, Iraque e Sudão do Sul.

Introdução

Minha proposta, por meio deste livro e do material de apoio, é apresentar as soluções que adotei para as dificuldades vivenciadas ao gerenciar dezenas de projetos no decorrer de mais de 20 anos, bem como os exemplos reais coletados junto a alunos e parceiros de negócios em igual período durante a docência em ensino superior e em treinamentos *In Company*.

Destaco também a importância de apontar as competências que a figura central da proposta, o **Gerente de Projetos**, precisa desenvolver e dominar para sobreviver no caótico e esquizofrênico mundo corporativo, onde, em muitas empresas, o discurso ainda está longe, muito longe da prática.

É comum alunos e clientes perguntarem se é possível utilizar o Guia PMBOK® – Project Management Body of Knowledge, publicação do PMI® – Project Management Institute, como referência para projetos executados no Brasil. Alguns acreditam que é impossível, apesar de o próprio guia citar que a sua proposta deve ser adequada às necessidades de cada projeto.

O principal questionamento: Por que é difícil aplicar o modelo proposto em uma cultura específica? De fato as dificuldades existem em todas as culturas, mas certamente não é impossível superá-las, pois muitos têm atingido o sucesso utilizando as práticas propostas neste Guia.

Muitos perguntam, ainda, por que, tendo brasileiros e outras culturas latinas participando da elaboração do Guia, ele não reflete nossa realidade? (Pelo menos é o que os céticos pensam.)

Vamos refletir: o ser humano tende a valorizar o que está fora de sua família, bairro, cidade, país, empresa onde trabalha; na verdade, é preciso valorizar aquilo em que somos bons, e melhorar no que tivermos oportunidade! Precisamos destacar nossas qualidades, e trabalhar com dedicação e suor o que pode ser mudado. Foco e mudança de postura são essenciais!

Apresentamos nesta obra um conjunto de documentos que tem como ferramenta base o pacote MS-Office da Microsoft, e como referência o Guia PMBOK® 5ª edição, publicado pelo PMI® em 2013. Com esses documentos é possível implementar uma metodologia simplificada que possibilitará que você obtenha resultados já durante a fase de aprendizado da proposta do Guia PMBOK® e de outras publicações. Este material de apoio é composto por:

1. Roteiros para a utilização correta e a prática simplificada.
2. Modelos de documentos com base na proposta do Guia PMBOK®, organizados em uma única planilha no formato MS-Excel e integrados de forma a facilitar a compreensão e evitar o preenchimento de informações redundantes. Chamamos esta planilha de **EasyPMDOC**. Há neste livro instruções de preenchimento específicas para cada item.
3. Documentos preenchidos de acordo com um projeto exemplo.
4. Outros documentos de apoio.

Utilizaremos um projeto-exemplo, que consiste na reforma de uma casa para torná-la sustentável, tanto durante a execução como após o término da reforma. Entendo ser um exemplo que pode ser compreendido por diversos profissionais e motivo de reflexão para você, leitor, quanto a poder contribuir para a preservação de nosso planeta. Apelidei esse projeto de "**EasyHome: Reforma Sustentável de uma Casa"**.

Você perceberá, com o desenvolvimento desse projeto-exemplo, que as dificuldades não estão necessariamente no modelo proposto pelo Guia PMBOK®, mas sim na maneira inadequada como alguns o utilizam.

Ao final desta nossa experiência, você estará apto a atuar como gerente de projetos, de forma simples e objetiva, utilizando um padrão desenvolvido com a colaboração de milhares de profissionais por todo o mundo: o Guia PMBOK®.

Apelidei esta estratégia de **EasyBOK,** fazendo alusão a tornar mais fácil o uso do Guia PMBOK® 5ª edição, e no sentido de auxiliar o gerente de projetos na sua "sobrevivência" até o final de sua vida profissional ou do projeto em desenvolvimento.

Importante: Não existe de minha parte a pretensão de substituir o Guia PMBOK®, que durante anos vem documentando as boas práticas em gerenciamento de projetos. Não acredito que seja necessário repetir aqui todos os conceitos e práticas relacionados ao gerenciamento de projetos e que constam do Guia PMBOK®.

É imprescindível que você tenha o Guia PMBOK® 5ª edição como principal referência (pelo menos até a próxima edição ser publicada em 2017), e esta obra, o *EasyBOK,* como um facilitador e uma fonte complementar de informações.

Aliás, vale destacar que agreguei muitas propostas e dicas que serão úteis para a sua sobrevivência, mas que não constam do Guia PMBOK®.

Boa sorte e conte comigo para auxiliá-lo no que estiver ao meu alcance!

A importância do gerenciamento de projetos

É notório o crescimento e a importância que o tema "gerenciamento de projetos"[1] tem apresentado nos últimos anos, em todo o mundo. As empresas percebem que o uso de técnicas associadas ao tema são progressivamente mais rentáveis, e que os resultados atingidos são confiáveis e atendem ao cliente com a qualidade esperada. Se consi-

[1] Segundo o Guia PMBOK®, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

derarmos o fato de você estar interessado no assunto, podemos deduzir que alguém comentou que você deveria se aprofundar, ou então que, por conta própria, percebeu essa necessidade.

Primeiro, é importante entender que um projeto sempre é temporário; portanto, tem data de início e fim definidos, ou a definir; ainda, tem um propósito específico, que não é produzir o mesmo resultado por diversas vezes, como por exemplo em uma linha de montagem de automóveis. Quando produzimos o mesmo resultado repetidamente, isso é chamado de **Operação**.

Desenvolver um novo modelo de um carro é um projeto, e produzir diversas unidades desse mesmo modelo de carro é uma operação.

Alguns colegas especialistas no assunto dizem que no futuro todas as empresas terão uma área específica para projetos,[2] como hoje elas têm um Departamento de Recursos Humanos, Financeiro etc. Algumas organizações já adotam esta estrutura. Acreditamos na necessidade e eficiência da criação de um Departamento de Projetos, desde que a organização execute ou sobreviva de projetos.

Muitas áreas de negócios têm seu trabalho desenvolvido no formato de projetos, e dominar essas técnicas deixa de ser um diferencial competitivo no mercado, para se tornar algo essencial para a sobrevivência das organizações.

Da mesma forma, os profissionais que têm o seu trabalho desenvolvido em formato de projetos, necessariamente devem se especializar e se preparar cada vez mais, pois para estes também deixa de ser um diferencial para se tornar uma competência básica. É comum escutarmos que determinado profissional já não é mais técnico, mas que agora é "apenas" gerente dos projetos.[3]

Então, podemos concluir que essas empresas não percebem que existem técnicas específicas para gerenciar projetos e pessoas, e não se preocupam em identificar em seus funcionários profissionais qualificados para gerenciamento, mas sim em promover os melhores técnicos, como se os gerentes já viessem "prontos de fábrica". Muitas vezes essa promoção de cargo acaba virando um "castigo" para o profissional promovido e para os seus subordinados, pois o profissional que tem perfil técnico nunca foi preparado para ser gerente, e os seus subordinados perdem um colega de trabalho eficiente e ganham um "chefe" incompetente.

Ainda existe muito a melhorar quanto ao gerenciamento adequado dos projetos, tanto por parte das empresas quanto dos profissionais. A evolução é constante, pois o enfoque do mundo corporativo sobre como realizar o trabalho muda constantemente, e o que apelidei de "Darwinismo Corporativo" é básico para a sobrevivência profissional, e para atingirmos resultados efetivos.

Podemos destacar entre os benefícios relacionados ao gerenciamento eficaz de projetos:

- O aumento das chances de sucesso nos projetos;
- O aumento dos processos formais implica maior comprometimento dos envolvidos e apoia o trabalho a ser desenvolvido (como as coisas serão feitas);

---

[2] Segundo o Guia PMBOK®, é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

[3] Profissional responsável pelo cumprimento dos objetivos do projeto. É nomeado pela organização executora.

- Na maioria das situações, a formalização aplicada, de acordo com a necessidade, implica diminuição dos conflitos;
- A repetição dos processos e o uso de metodologias facilita o planejamento e a execução;
- O planejamento adequado diminui os desvios dos projetos quanto a prazo, custo, qualidade e desempenho;
- Projetos com desvios menores aumentam as chances da empresa perante a concorrência.

Harold Kerzner, Ph.D., e Frank P. Saladis, PMP, citam que alguns dos benefícios do Gerenciamento de Projetos são:

- mais eficiência;
- aumento da rentabilidade;
- mudanças de escopo menos dispendiosas;
- aumento da estabilidade organizacional;
- aumento da proximidade com os clientes;
- facilita a resolução de problemas;
- aumento da qualidade sem aumento dos custos;
- diminuição de questionamentos relacionados a autoridade e poder;
- diminuição geral dos custos na organização;
- melhor gerenciamento dos riscos;
- a redução na quantidade de reuniões não produtivas propicia melhoria no desempenho da equipe e na comunicação;
- aumento da satisfação do cliente.

O que é o PMI® – Project Management Institute?

O PMI® – Project Management Institute – foi fundado em 1969, e é atualmente a organização mundial mais conceituada no Brasil e no mundo quando o assunto é Gerenciamento de Projetos. Desenvolve normas, programas educacionais e certificação profissional. Visa profissionalizar e expandir o conhecimento na área de Gerência de Projetos. É formado por profissionais da área que compartilham as "boas práticas" para gerenciar projetos. Quando você se torna um associado, tem acesso a diversos benefícios, que podem ser consultados no *site* www.PMI.org. Vale a pena conferir por que esse instituto tem tanto prestígio e é utilizado como referência por diversas organizações espalhadas pelo mundo.

No Brasil são vários Capítulos (ou seções regionais) que podem ser acessados pelo portal http://brasil.pmi.org/.

Atualmente a certificação mais reconhecida na área de gerenciamento de projetos é o PMP® – Project Management Professional, credenciamento administrado pelo PMI®. Para ser um PMP®, o profissional precisa comprovar experiência e estudo na área, e se submeter a um exame com 200 questões de múltipla escolha. Mais informações no link http://www.PMI.org/CareerDevelopment/Pages/AboutPMIsCredentials.aspx.

O Guia PMBOK®

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® – Project Management Body of Knowledge) é atualmente a publicação mais respeitada e utilizada com relação ao assunto. É um padrão reconhecido para a profissão de gerenciamento de projetos. É um documento formal, que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas pela comunidade associada ao PMI®. Seu objetivo primário é identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos, que é amplamente reconhecido como "boa prática" para Gerência de Projetos:

- Identificar – significa fornecer uma visão geral;
- Amplamente reconhecido – o conhecimento e as práticas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo, e existe um consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade;
- Boa prática – significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projeto diferentes.

A **Equipe de Gerenciamento do Projeto** (o gerente do projeto e todos os profissionais que executam atividades de gestão do projeto) é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico.

A figura a seguir, extraída do Guia PMBOK® e redesenhada pelo autor, dá uma ideia do conjunto de conhecimentos contemplados:

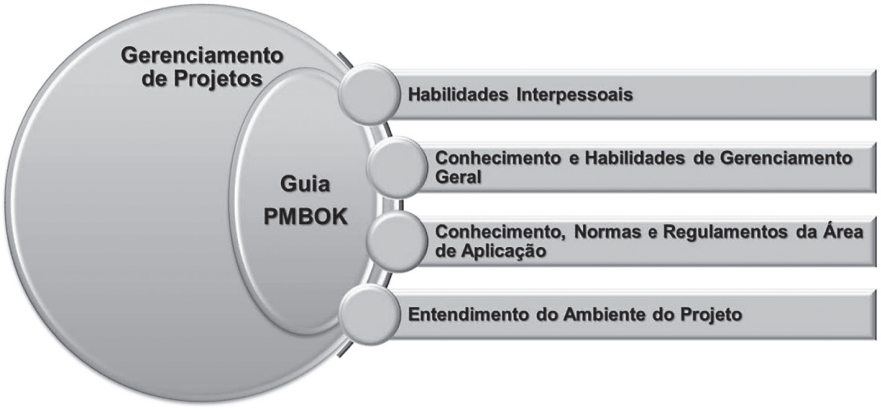

FIGURA I.1. Conhecimento necessário para gerenciar projetos.

Um vocabulário-padrão é um elemento essencial para uma profissão. O Guia PMBOK® fornece e promove um vocabulário comum para o Gerenciamento de Projetos. É muito importante destacar que ele é um guia, e não uma metodologia. Pode ser usado como base para definir uma metodologia, que deverá considerar os aspectos específicos da área de negócios e das organizações que a utilizarão.

A 5ª edição do Guia PMBOK®, publicada no início de 2013, deverá ser substituída no início de 2017. A periodicidade de atualização do Guia é de quatro anos, e toda a

comunidade mundial de associados do PMI® pode participar de sua elaboração e revisão. Para tal, você pode se candidatar como voluntário, diretamente no *site* do PMI®.

> Recomendo que você se associe ao PMI®, pois, entre outros benefícios, poderá "baixar" uma cópia do Guia PMBOK® e de todos os padrões publicados pelo PMI®. A associação lhe dará a oportunidade de se manter atualizado e diferenciado profissionalmente. Confira em http://brasil.pmi.org/brazil/Membership.aspx .

Modelos de maturidade, qualidade e benchmarking

Nas conversas, dentro das empresas, nos bares, nas salas de aula, boa parte das pessoas comenta que "o mundo corporativo está doente". Pois bem, provavelmente você também já comentou ou refletiu a respeito. Neste sentido, cabe uma reflexão individual e coletiva sobre os motivos e as soluções. No universo dos motivos poderíamos destacar o imediatismo que o fenômeno Internet potencializou nas pessoas, fazendo com que todos, principalmente os mais jovens, acreditassem que basta um clique para que as informações estejam à disposição, e consequentemente as coisas aconteçam conforme desejado, e de imediato.

O discurso corporativo coloca que o trabalho em equipe, e saber trabalhar em equipe, é essencial para conseguirmos uma boa colocação profissional, e também para atingir resultados de acordo com as expectativas da organização. Ao mesmo tempo, as pessoas cada vez mais se sentem capazes de serem felizes sem a participação dos demais seres humanos, que podem ser acionados com aquele mesmo clique em alguma comunidade virtual.

Talvez você tenha assistido a um filme que correu pelo mundo virtual, onde um jovem está olhando para o vazio, conversando em uma mesa de restaurante com a sua namorada que, desesperada, tenta chamar a sua atenção para o que ela fala; ele pega a mão dela como se fosse um mouse, e mexe freneticamente, como se estivesse na tentativa de desativá-la, chegando a bater contra a mesa por não obter resposta... cena lamentável! Você também acredita ser possível viver teclando e clicando, isolado do resto da humanidade? Será que você não está ficando doente junto com as empresas, ou vice-versa?

O egoísmo invade as mentes e os corações das pessoas, e o discurso é de que os interesses são das empresas, quando percebemos que o objetivo da maioria dos profissionais é individual, e muitas vezes puramente financeiro. A humanidade tem gerado um volume considerável de doenças ocupacionais, com o pretexto da busca pela eficiência e por resultados imediatistas.

> A essência de minha proposta é que as pessoas reflitam sobre a possibilidade de atingir resultados com planejamento, trabalho sério, com objetivos bem definidos e, acima de tudo, respeitando os seres humanos envolvidos; acreditando ser possível atingir resultados sem a necessidade de superar todos os limites humanos, físicos e psíquicos, o tempo todo.

Para tal, é preciso conhecer e dominar competências e técnicas relacionadas ao gerenciamento de projetos e, novamente, a quantidade de profissionais e empresas

preocupados com o assunto endossa a importância dessa iniciativa. O gerente de projetos deve ser um profissional atento a minimizar os impactos negativos ao projeto, nas mais diversas dimensões, e os projetos são realizados por pessoas, em especial a sua equipe.

Faça um exercício mental e imagine o quanto você precisa de gerenciamento de projetos em seu cotidiano. Faça uma autoanálise do quanto você precisa melhorar, e quais os pontos nos quais você não tem qualquer domínio. Registre esses pontos e estipule metas para atingir os níveis de competência desejados. Para auxiliá-lo nessa iniciativa, o PMI® tem uma publicação chamada PMCD Framework – Project Manager Competency Development Framework, ou seja, Estrutura de Desenvolvimento da Competência de Gerente de Projetos. E existe tradução para o português, produzida pelo Capítulo do PMI® no Rio de Janeiro.

Neste documento são listadas as competências e habilidades que um Gerente de Projetos deve possuir, além de apontar como medir se, de fato, ele as tem e como desenvolvê-las. É um ótimo ponto de partida para avaliar se você é um gerente de projetos de verdade, ou se é mais um técnico que foi promovido sem o devido preparo, "castigando" assim seus subordinados, mas nem por isso deixando de sofrer. Ao se tornar associado do PMI® você pode realizar o *download* do PMCD Framework e de muitas outras publicações já citadas, em formato PDF.

Agora, de que adianta os profissionais desenvolverem competências se as organizações continuarem "doentes"? É preciso preparar as pessoas e as empresas para essa realidade.

Existem alguns modelos para avaliar a maturidade das organizações em gerenciamento de projetos. Destaco o OPM3® – Organizational Project Management Maturity Model, também do PMI®, que permite apurar em qual nível de maturidade do gerenciamento de projetos a empresa se encontra. Este documento também está acessível para *download* aos associados do PMI®, em formato PDF, no endereço http://www.PMI.org/.

Portanto, não basta os profissionais desenvolverem as respectivas competências para a gestão dos projetos. As organizações também precisam adquirir maturidade para tratar o assunto.

Agora, pare para pensar: É hábito nas organizações por onde você passou estipular prazos sem ter a noção do escopo do projeto (o que precisa ser entregue e quais as atividades necessárias), ou isso só acontece na concorrência? Por que será que os executivos entendem que atribuir prazos antes de conhecer o "tamanho da encrenca", também conhecido por escopo, acelera as entregas, sendo que há muitos anos é de conhecimento público que "administração por conflitos" não funciona para o gerenciamento eficaz de projetos?

Então, será que podemos concluir que isso não funciona? Do meu ponto de vista sim. Ocorre em algumas empresas uma correria muito grande para iniciar a execução dos projetos, sem planejamento adequado, e na maioria das vezes, acreditando que o gerente de projetos alocado será um super-herói, ou pelo menos terá a *performance* de um. Você pode escolher o herói de sua preferência para incorporar e representar em seus projetos. Fica a seu critério.

O fato é que milagres não existem no gerenciamento de projetos, a não ser que você contrate algum Ser Divino, seja lá qual for a sua crença.

Portanto, caro amigo, gerente de projetos, o principal a ser modificado para que Você tenha sucesso é a sua **postura** perante todas essas dificuldades, que a maioria acredita não ser possível mudar. Nesta obra abordaremos estratégias para a condução dos projetos, propondo que você **mude já a sua postura**, e atue com o objetivo de conduzir seus projetos com menos sofrimento e melhores resultados.

Está em suas mãos!

Sumário

Dedicatória.....v
Agradecimento..... vii
O Autor ix
Prefácio..... xi
Introdução xiii

CAPÍTULO 1
Como Utilizar os Modelos de Documentos e o Projeto-exemplo.....1
1.1. Objetivos deste capítulo.....1
1.2. A planilha *EasyPMDOC*.....3
1.3. A capa 3
1.4. Histórico 4
1.5. Os processos 5
1.6. Os componentes 7
1.7. O projeto-exemplo 9

CAPÍTULO 2
Iniciando um Projeto e o seu Planejamento.....13
2.1. Objetivos deste capítulo.....13
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO TERMO DE ABERTURA DO PROJETO ...13
2.2. Por que utilizá-lo?.....14
2.3. Quais os principais cuidados a tomar?.....14
2.4. Quem deve participar?.....14
2.5. Principais documentos relacionados ao processo.....14
2.6. Principais entradas 15
2.7. Principais ferramentas e técnicas 15
2.8. Principais saídas 16
2.9. Usando o projeto-exemplo 18
2.10. Praticando no seu projeto 22

PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS 22
2.10. Por que utilizá-lo? 22
2.11. Quem deve participar? 23
2.12. Quais os principais cuidados a tomar? 23
2.13. Principais documentos relacionados ao processo 23
2.14. Principais entradas 24
2.15. Principais ferramentas e técnicas 24
2.16. Principais saídas 24
2.16. Usando o projeto-exemplo 25
2.17. Praticando no seu projeto 26

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO 26
2.18. Por que utilizá-lo? 26
2.19. Quem deve participar? 27
2.20. Quais os principais cuidados a tomar? 27
2.21. Principais documentos relacionados ao processo 28
2.22. Principais entradas 28
2.23. Principais ferramentas e técnicas 28
2.24. Principais saídas 29
2.25. Usando o projeto-exemplo 31
2.26. Praticando no seu projeto 33

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS 33
2.27. Por que utilizá-lo? 33
2.28. Quem deve participar? 33
2.29. Quais os principais cuidados a tomar? 33
2.30. Principais documentos relacionados ao processo 34
2.31. Principais entradas 34
2.32. Principais ferramentas e técnicas 34
2.33. Principais saídas 35
2.34. Usando o projeto-exemplo 35
2.35. Praticando no seu projeto 36

PROCESSO PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 36
2.36. Por que utilizá-lo? 37
2.37. Quem deve participar? 37
2.38. Quais os principais cuidados a tomar? 37
2.39. Principais documentos relacionados ao processo 37
2.40. Principais entradas 38
2.41. Principais ferramentas e técnicas 38
2.42. Principais saídas 38
2.43. Usando o projeto-exemplo 39
2.44. Praticando no seu projeto 40

CAPÍTULO 3

Planejando o Básico e o Essencial.....41
3.1. Objetivos deste capítulo.....41

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....42
3.2. Por que utilizá-lo?.....42
3.3. Quem deve participar?.....43
3.4. Quais os principais cuidados a tomar?.....43
3.5. Principais documentos relacionados ao processo.....43
3.6. Principais entradas 43
3.7. Principais ferramentas e técnicas.....44
3.8. Principais saídas 44
3.9. Usando o projeto-exemplo.....45
3.10. Praticando no seu projeto.....47

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA 47
3.11. Por que utilizá-lo?.....48
3.12. Quem deve participar?.....48
3.13. Quais os principais cuidados a tomar?.....48
3.14. Principais documentos relacionados ao processo.....49
3.15. Principais entradas 49
3.16. Principais ferramentas e técnicas.....49
3.17. Principais saídas 50
3.18. Usando o projeto-exemplo.....50
3.19. Praticando no seu projeto.....51

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....52
3.20. Por que utilizá-lo?.....52
3.21. Quem deve participar?.....52
3.22. Quais os principais cuidados a tomar?.....52
3.23. Principais documentos relacionados ao processo.....53
3.24. Principais entradas 53
3.25. Principais ferramentas e técnicas.....54
3.26. Principais saídas 54
3.27. Usando o projeto-exemplo.....55
3.28. Praticando no seu projeto.....55

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....56
3.29. Por que utilizá-lo?.....56
3.30. Quem deve participar?.....57
3.31. Quais os principais cuidados a tomar?.....57
3.32. Principais documentos relacionados ao processo.....57
3.33. Principais entradas 58
3.34. Principais ferramentas e técnicas.....58
3.35. Principais saídas 58
3.36. Usando o projeto-exemplo.....59
3.37. Praticando no seu projeto.....60

CAPÍTULO 4
Definindo o Escopo do Produto e do Projeto 61
4.1. Objetivos deste capítulo 61

PROCESSO DE COLETA DOS REQUISITOS 62
4.2. Por que utilizá-lo? 62
4.3. Quem deve participar? 63
4.4. Quais os principais cuidados a tomar? 63
4.5. Principais documentos relacionados ao processo 64
4.6. Principais entradas 64
4.7. Principais ferramentas e técnicas 64
4.8. Principais saídas 66
4.9. Usando o projeto-exemplo 69
4.10. Praticando no seu projeto 70

PROCESSO DE DEFINIÇÃO DO ESCOPO 70
4.11. Por que utilizá-lo? 71
4.12. Quem deve participar? 71
4.13. Quais os principais cuidados a tomar? 72
4.14. Principais documentos relacionados ao processo 72
4.15. Principais entradas 73
4.16. Principais ferramentas e técnicas 73
4.17. Principais saídas 73
4.18. Usando o projeto-exemplo 74
4.19. Praticando no seu projeto 76

PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO 76
4.20. Por que utilizá-lo? 76
4.21. Quem deve participar? 77
4.22. Quais os principais cuidados a tomar? 77
4.23. Principais documentos relacionados ao processo 77
4.24. Principais entradas 78
4.25. Principais ferramentas e técnicas 78
4.26. Principais saídas 79
4.27. Usando o projeto-exemplo 79
4.28. Praticando no seu projeto 80

PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES 81
4.29. Por que utilizá-lo? 81
4.30. Quem deve participar? 81
4.31. Quais os principais cuidados a tomar? 82
4.32. Principais documentos relacionados ao processo 82
4.33. Principais entradas 82
4.34. Principais ferramentas e técnicas 83
4.35. Principais saídas 83
4.36. Usando o projeto-exemplo 85
4.37. Praticando no seu projeto 86

PROCESSO DE SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES....86
4.38. Por que utilizá-lo?....86
4.39. Quem deve participar?....87
4.40. Quais os principais cuidados a tomar?....87
4.41. Principais documentos relacionados ao processo....87
4.42. Principais entradas....88
4.43. Principais ferramentas e técnicas....88
4.44. Principais saídas....88
4.45. Usando o projeto-exemplo....89
4.46. Praticando no seu Projeto....90

CAPÍTULO 5
Planejando Recursos e Estimando Custos....91
5.1. Objetivos deste capítulo....91

PROCESSO DE ESTIMATIVA DOS RECURSOS DAS ATIVIDADES....92
5.2. Por que utilizá-lo?....92
5.3. Quem deve participar?....92
5.4. Quais os principais cuidados a tomar?....92
5.5. Principais documentos relacionados ao processo....93
5.6. Principais entradas....93
5.7. Principais ferramentas e técnicas....94
5.8. Principais saídas....94
5.9. Usando o projeto-exemplo....95
5.10. Praticando no seu projeto....95

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS....96
5.11. Por que utilizá-lo?....96
5.12. Quem deve participar?....97
5.13. Quais os principais cuidados a tomar?....97
5.14. Principais documentos relacionados ao processo....98
5.15. Principais entradas....98
5.16. Principais ferramentas e técnicas....98
5.17. Principais-saídas....98
5.18. Usando o projeto-exemplo....99
5.19. Praticando no seu projeto....100

PROCESSO DE ESTIMATIVA DAS DURAÇÕES DAS ATIVIDADES....101
5.20. Por que utilizá-lo?....101
5.21. Quem deve participar?....101
5.22. Quais os principais cuidados a tomar?....101
5.23. Principais documentos relacionados ao processo....102
5.24. Principais entradas....102
5.25. Principais ferramentas e técnicas....103
5.26. Principais saídas....104
5.27. Usando o projeto-exemplo....104
5.28. Praticando no seu projeto....105

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA 105
5.29. Por que utilizá-lo? 105
5.30. Quem deve participar? 105
5.31. Quais os principais cuidados a tomar? 106
5.32. Principais documentos relacionados ao processo 106
5.33. Principais entradas 106
5.34. Principais ferramentas e técnicas 107
5.35. Principais saídas 107
5.36. Usando o projeto-exemplo 108
5.37. Praticando no seu projeto 108

PROCESSO DE ESTIMATIVA DOS CUSTOS 108
5.38. Por que utilizá-lo? 108
5.39. Quem deve participar? 109
5.40. Quais os principais cuidados a tomar? 109
5.41. Principais documentos relacionados ao processo 109
5.42. Principais entradas 110
5.43. Principais ferramentas e técnicas 110
5.44. Principais saídas 111
5.45. Usando o projeto-exemplo 111
5.46. Praticando no seu projeto 111

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES 112
5.47. Por que utilizá-lo? 112
5.48. Quem deve participar? 112
5.49. Quais os principais cuidados a tomar? 112
5.50. Principais documentos relacionados ao processo 113
5.51. Principais entradas 113
5.52. Principais ferramentas e técnicas 114
5.53. Principais saídas 114
5.54. Usando o projeto-exemplo 116
5.55. Praticando no seu projeto 117

CAPÍTULO 6
Planejando o Gerenciamento dos Riscos e Consolidando o Planejamento do Projeto 118
6.1. Objetivos deste capítulo 118

PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS 119
6.2. Por que utilizá-lo? 119
6.3. Quem deve participar? 120
6.4. Quais os principais cuidados a tomar? 120
6.5. Principais documentos relacionados ao processo 122
6.6. Principais entradas 122
6.7. Principais ferramentas e técnicas 123
6.8. Principais saídas 125
6.9. Usando o projeto-exemplo 125
6.10. Praticando no seu projeto 126

PROCESSO DE ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS 126
6.11. Por que utilizá-lo? 126
6.12. Quem deve participar? 126
6.13. Quais os principais cuidados a tomar? 127
6.14. Principais documentos relacionados ao processo 127
6.15. Principais entradas 127
6.16. Principais ferramentas e técnicas 128
6.17. Principais saídas 128
6.18. Usando o projeto-exemplo 128
6.19. Praticando no seu projeto 129

PROCESSO DE ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS 129
6.20. Por que utilizá-lo? 129
6.21. Quem deve participar? 130
6.22. Quais os principais cuidados a tomar? 130
6.23. Principais documentos relacionados ao processo 130
6.24. Principais entradas 130
6.25. Principais ferramentas e técnicas 131
6.26. Principais saídas 131
6.27. Usando o projeto-exemplo 132
6.28. Praticando no seu projeto 132

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS AOS RISCOS 132
6.29. Por que utilizá-lo? 133
6.30. Quem deve participar? 133
6.31. Quais os principais cuidados a tomar? 133
6.32. Principais documentos relacionados ao processo 134
6.33. Principais entradas 134
6.34. Principais ferramentas e técnicas 134
6.35. Principais saídas 136
6.36. Usando o projeto-exemplo 137
6.37. Praticando no seu projeto 137

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE 138
6.38. Por que utilizá-lo? 138
6.39. Quem deve participar? 139
6.40. Quais os principais cuidados a tomar? 139
6.41. Principais documentos relacionados ao processo 139
6.42. Principais entradas 140
6.43. Principais ferramentas e técnicas 140
6.44. Principais saídas 140
6.45. Usando o projeto-exemplo 142
6.46. Praticando no seu projeto 143

PROCESSO DE CONDUÇÃO DAS AQUISIÇÕES 143
6.47. Por que utilizá-lo? 144
6.48. Quem deve participar? 144
6.49. Quais os principais cuidados a tomar? 144
6.50. Principais documentos relacionados ao processo 144

6.51. Principais entradas 145
6.52. Principais ferramentas e técnicas 145
6.53. Principais saídas 146
6.54. Usando o projeto-exemplo 146
6.55. Praticando no seu projeto 146

PROCESSO DE DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO 146
6.56. Por que utilizá-lo? 147
6.57. Quem deve participar? 147
6.58. Quais os principais cuidados a tomar? 147
6.59. Principais documentos relacionados ao processo 148
6.60. Principais entradas 148
6.61. Principais ferramentas e técnicas 148
6.62. Principais saídas 149
6.63. Usando o projeto-exemplo 150
6.64. Praticando no seu projeto 151

CAPÍTULO 7
Orquestrando a Execução 152
7.1. Objetivos deste capítulo 152

PROCESSO DE ORIENTAÇÃO E GERENCIAMENTO DO TRABALHO DO PROJETO 153
7.2. Por que utilizá-lo? 153
7.3. Quem deve participar? 153
7.4. Quais os principais cuidados a tomar? 154
7.5. Principais documentos relacionados ao processo 155
7.6. Principais entradas 155
7.7. Principais ferramentas e técnicas 156
7.8. Principais saídas 157
7.9. Usando o projeto-exemplo 158
7.10. Praticando no seu projeto 159

PROCESSO DE GERENCIAMENTO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS 160
7.11. Por que utilizá-lo? 160
7.12. Quem deve participar? 160
7.13. Quais os principais cuidados a tomar? 161
7.14. Principais documentos relacionados ao processo 161
7.15. Principais entradas 162
7.16. Principais ferramentas e técnicas 162
7.17. Principais saídas 162
7.18. Usando o projeto-exemplo 163
7.19. Praticando no seu projeto 163

PROCESSO DE CONTROLE DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS ..163
7.20. Por que utilizá-lo? 164
7.21. Quem deve participar? 164

7.22. Quais os principais cuidados a tomar 164
7.23. Principais documentos relacionados ao processo 165
7.24. Principais entradas 165
7.25. Principais ferramentas e técnicas 165
7.26. Principais saídas 165
7.27. Usando o projeto-exemplo 166
7.28. Praticando no seu projeto 166

PROCESSO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 167
7.29. Por que utilizá-lo? 167
7.30. Quem deve participar? 167
7.31. Quais os principais cuidados a tomar? 167
7.32. Principais documentos relacionados ao processo 168
7.33. Principais entradas 168
7.34. Principais ferramentas e técnicas 168
7.35. Principais saídas 169
7.36. Usando o projeto-exemplo 170
7.37. Praticando no seu projeto 170

PROCESSO DE CONTROLE DAS COMUNICAÇÕES 171
7.38. Por que utilizá-lo? 171
7.39. Quem deve participar? 171
7.40. Quais os principais cuidados a tomar? 171
7.41. Principais documentos relacionados ao processo 172
7.42. Principais entradas 172
7.43. Principais ferramentas e técnicas 173
7.44. Principais saídas 173
7.45. Usando o projeto-exemplo 173
7.46. Praticando no seu projeto 173

PROCESSO DE CONTROLE DE MUDANÇAS 174
7.47. Por que utilizá-lo? 174
7.48. Quem deve participar? 174
7.49. Quais os principais cuidados a tomar? 174
7.50. Principais documentos relacionados ao processo 175
7.51. Principais entradas 176
7.52. Principais ferramentas e técnicas 176
7.53. Principais saídas 176
7.54. Usando o projeto-exemplo 177
7.55. Praticando no seu projeto 177

CAPÍTULO 8
Gerenciando a Equipe 178
8.1. Objetivos deste capítulo 178

PROCESSO DE MOBILIZAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO 179
8.2. Por que utilizá-lo? 179
8.3. Quem deve participar? 179

8.4. Quais os principais cuidados a tomar?....180
8.5. Principais documentos relacionados ao processo....181
8.6. Principais entradas....181
8.7. Principais ferramentas e técnicas....182
8.8. Principais saídas....182
8.9. Usando o projeto-exemplo....182
8.10. Praticando no seu projeto....183

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO....183
8.11. Por que utilizá-lo?....183
8.12. Quem deve participar?....184
8.13. Quais os principais cuidados a tomar?....184
8.14. Principais documentos relacionados ao processo....185
8.15. Principais entradas....185
8.16. Principais ferramentas e técnicas....185
8.17. Principais saídas....186
8.18.Usando o projeto-exemplo....187
8.19. Praticando no seu projeto....188

PROCESSO DE GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO....189
8.20. Por que utilizá-lo?....189
8.21. Quem deve participar?....189
8.22. Quais os principais cuidados a tomar?....189
8.23. Principais documentos relacionados ao processo....190
8.24. Principais entradas....191
8.25. Principais ferramentas e técnicas....191
8.26. Principais saídas....192
8.27. Usando o projeto-exemplo....193
8.28. Praticando no seu projeto....193

PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DO TRABALHO DO PROJETO 194
8.29. Por que utilizá-lo?....194
8.30. Quem deve participar?....194
8.31. Quais os principais cuidados a tomar?....195
8.32. Principais documentos relacionados ao processo....196
8.33. Principais entradas....196
8.34. Principais ferramentas e técnicas....196
8.35. Principais saídas....197
8.36. Usando o projeto-exemplo....198
8.37. Praticando no seu projeto....199

CAPÍTULO 9
Gerenciando o Desempenho do Projeto....200
9.1. Objetivos deste capítulo....200

PROCESSO DE GARANTIA DA QUALIDADE....201
9.2. Por que utilizá-lo?....201
9.3. Quem deve participar....201

9.4. Quais os principais cuidados a tomar?....201
9.5. Principais documentos relacionados ao processo....202
9.6. Principais entradas....202
9.7. Principais ferramentas e técnicas....202
9.8. Principais saídas....205
9.9. Usando o projeto-exemplo....206
9.10. Praticando no seu projeto....206

PROCESSO DE CONTROLE DO ESCOPO....207
9.11. Por que utilizá-lo?....207
9.12. Quem deve participar?....207
9.13. Quais os principais cuidados a tomar?....207
9.14. Principais documentos relacionados ao processo....208
9.15. Principais entradas....208
9.16. Principais ferramentas e técnicas....209
9.17. Principais saídas....209
9.18. Usando o projeto-exemplo....209
9.19. Praticando no seu projeto....210

PROCESSO DE CONTROLE DO CRONOGRAMA....210
9.20. Por que utilizá-lo?....210
9.21. Quem deve participar?....211
9.22. Quais os principais cuidados a tomar?....211
9.23. Principais documentos relacionados ao processo....212
9.24. Principais entradas....212
9.25. Principais ferramentas e técnicas....212
9.26. Principais saídas....212
9.27. Usando o projeto-exemplo....213
9.28. Praticando no seu projeto....214

PROCESSO DE CONTROLE DOS CUSTOS....214
9.29. Por que utilizá-lo?....214
9.30. Quem deve participar?....214
9.31. Quais os principais cuidados a tomar?....215
9.32. Principais documentos relacionados ao processo....215
9.33. Principais entradas....215
9.34. Principais ferramentas e técnicas....216
9.35. Principais saídas....217
9.36. Usando o projeto-exemplo....217
9.37. Praticando no seu projeto....218

PROCESSO DE CONTROLE DA QUALIDADE....218
9.38. Por que utilizá-lo?....218
9.39. Quem deve participar?....218
9.40. Quais os principais cuidados a tomar?....218
9.41. Principais documentos relacionados ao processo....219
9.42. Principais entradas....219
9.43. Principais ferramentas e técnicas....220

9.44. Principais saídas 220
9.45. Usando o projeto-exemplo 221
9.46. Praticando no seu projeto 221

PROCESSO DE VALIDAÇÃO DO ESCOPO 222
9.47. Por que utilizá-lo? 222
9.48. Quem deve participar? 222
9.49. Quais os principais cuidados a tomar? 222
9.50. Principais documentos relacionados ao processo 223
9.51. Principais entradas 223
9.52. Principais ferramentas e técnicas 224
9.53. Principais saídas 224
9.54. Usando o projeto-exemplo 224
9.55. Praticando no seu projeto 225

CAPÍTULO 10
Estabilizando o Ambiente do Projeto 226
10.1. Objetivos deste capítulo 226

PROCESSO DE CONTROLE DOS RISCOS 227
10.2. Por que utilizá-lo? 227
10.3. Quem deve participar? 227
10.4. Quais os principais cuidados a tomar? 227
10.5. Principais documentos relacionados ao processo 228
10.6. Principais entradas 228
10.7. Principais ferramentas e técnicas 228
10.8. Principais saídas 229
10.9. Usando o projeto-exemplo 229
10.10. Praticando no seu projeto 229

PROCESSO DE CONTROLE DAS AQUISIÇÕES 230
10.11. Por que utilizá-lo? 230
10.12. Quem deve participar? 230
10.13. Quais os principais cuidados a tomar? 230
10.14. Principais documentos relacionados ao processo 231
10.15. Principais entradas 231
10.16. Principais ferramentas e técnicas 231
10.17. Principais saídas 232
10.18. Usando o projeto-exemplo 232
10.19. Praticando no seu projeto 233

PROCESSO DE ENCERRAMENTO DAS AQUISIÇÕES 233
10.20. Por que utilizá-lo? 234
10.21. Quem deve participar? 234
10.22. Quais os principais cuidados a tomar? 234
10.23. Principais documentos relacionados ao processo 234
10.24. Principais entradas 234
10.25. Principais ferramentas e técnicas 235

10.26. Principais saídas....235
10.27. Usando o projeto-exemplo....235
10.28. Praticando no seu projeto....236

PROCESSO DE ENCERRAMENTO DA FASE OU DO PROJETO....236
10.29. Por que utilizá-lo?....237
10.30. Quem deve participar?....237
10.31. Quais os principais cuidados a tomar?....237
10.32. Principais documentos relacionados ao processo....237
10.33. Principais entradas....238
10.34. Principais ferramentas e técnicas....238
10.35. Principais saídas....238
10.36. Usando o projeto-exemplo....239
10.37. Praticando no seu projeto....240

CAPÍTULO 11
Principais Erros ao Conduzir um Projeto e como Evitá-los....241
Conclusão....255

APÊNDICE A
Glossário....257

APÊNDICE B
Modelos de Documentos com Instruções de Preenchimento....267

APÊNDICE C
***EasyHome* – Projeto-exemplo – Documentos Preenchidos**....291

APÊNDICE D
Materiais de Apoio....328

HABILIDADES INTERPESSOAIS E COMPETÊNCIAS PARA SER UM BOM GERENTE DE PROJETOS....328

APÊNDICE E
Bibliografia de Referência....331