Estratégia Concursos

Aula 00

****NÃO ATIVAR***Gestão e Governança de TI p/ TCU (Auditor de TI) 2021 - Pré-Edital*

Autor:
Equipe Informática e TI, Pedro Henrique Chagas Freitas

18 de Julho de 2020

Sumário

Gestão de Projetos: PMBOK 6 6

1 - Introdução ao PMBOK 6 6

2 - O que é um projeto? 6

3 - Gerenciamento de projetos 12

4 - Gerenciamento de projetos, programas e portfólios 15

5 - Escritório de projetos 21

6 - Gerenciamento de projetos e de operações 24

7 - Papel do Gerente de Projetos 25

8 - Influências organizacionais no gerenciamento de projetos 26

9 - Partes interessadas (Stakeholders) e Equipe do projeto 30

10 - Ciclo de vida do projeto 34

Grupos de processos do PMBOK 6 39

Resumos e Esquemas 46

Resumo sobre PMBOK - Parte I 46

Questões Comentadas FCC 69

Questões Comentadas CESPE 79

Questões Comentadas de Bancas variadas 89

Lista de Questões FCC 91

Lista de Questões CESPE 97

Lista de Questões de Bancas variadas 103

Gabarito FCC 105

Gabarito CESPE 106

Gabarito Bancas variadas 107

RECADO DA EQUIPE DE TI DO ESTRATÉGIA

Hoje eu faço parte de uma equipe **SENSACIONAL** de professores! Depois de muita luta conseguimos reunir **um time** de profissionais extremamente QUALIFICADO e sobretudo **COMPROMISSADO** em fazer o melhor pelos alunos. Para tal criamos um conjunto de ações para nos aproximarmos dos alunos, entendermos suas necessidades e evoluirmos nosso material para um patamar ainda mais diferenciado. São 3 as novidades que gostaria de convidá-lo a conhecer:

//estratégia tech ESTRATEGIA CONCURSOS	Nosso podcast alternativo ... livre, descontraído e com dicas rápidas que todo CANETA PRETA raiz deve ouvir. Já temos alguns episódios disponíveis e vários outros serão gravados nas próximas semanas ... acompanhe em: *http://anchor.fm/estrategia-tech*
Telegram a new era of messaging	Nosso grupo do Telegram é um local onde ouvimos os alunos e trocamos ideias com eles. Está crescendo a cada dia. A regra do grupo é: só vale falar sobre concursos. Lá divulgamos nossas aulas ao vivo e falamos sobre os concursos abertos, expectativas de novos concursos, revisões de véspera, e por aí vai... *http://t.me/estrategia_ti*
Instagram	Criamos um perfil no Instagram ... e qual o objetivo? Fazer com que os alunos percam tempo nas redes sociais? Claro que não!! Estamos consolidando diversos posts dos professores! São dicas especiais, um patrimônio que deve ser explorado por todos os concurseiros de TI! *http://instagram.com/estrategiaconcursosti* *http://instagram.com/profpedrofreitas*

APRESENTAÇÃO PESSOAL

Meu nome é Pedro Henrique Chagas Freitas! Sou Engenheiro de Computação, Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Sistemas com Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação e Doutorando em Economia Aplicada.

Antes de tudo: sou caneta preta! Concurseiro desde 2012, então são 8 anos de peleja, somando 6 aprovações, sendo uma delas como primeiro colocado.

Atualmente, sou Analista de Tecnologia do Ministério da Economia, lotado na Secretaria de Governo Digital, onde ingressei aos 23 anos de idade. De lá para cá fui estudando duro, trabalhando forte e galgando algumas posições, como: Coordenador Geral de Inovação e Informações Estratégicas, Assessor de Gabinete, Coordenador de Governança, Assessor Técnico da Presidência e atualmente sou em tempo integral: Pai de uma linda princesa, esposo de uma linda rainha e filho de pais extraordinários.

Minha estrada Profissional:

Fui aprovado na 1º e 2º fase para o cargo de Subcontrolador de Governo Aberto pelo Estado de Minas Gerais.

Ganhei em 2018 o prêmio de melhor projeto de inovação na Administração Pública na Semana da Inovação do Governo Federal entregue pelo Ministro Esteves Colnago.

Conduzi a mudança de paradigma de desenvolvimento do Ministério da Agricultura para Arquitetura orientada a serviço (SOA).

Criei a matriz de cursos e competências de transformação digital da ENAP, em espelhamento a matriz de Competências para transformação digital do Reino Unido.

Assessorei vários projetos no Ministério da Economia, Ministério da Cidadania e Presidência da República.

Colaborei no batimento e descoberta de dados no Cadastro Único e no ENEM, que fizeram com que o Governo Federal, encontra-se os prodígios brasileiros em situação de fragilidade social.

Vida de Professor:

Quanto à atividade de professor, já lecionei disciplinas de Tecnologia da Informação, Engenharias e Raciocínio Lógico para: concursos, graduação e pós-graduação. Escrevo também para a UOL Tech sobre: Deep Learning e Programação em Python (Melhor linguagem para vocês aprenderem, **#FICADICA**). E hoje faço parte do Estratégia e trabalho dia e noite para ajudar nossos alunos a alcançar o sonho da aprovação.

Quaisquer dúvidas, sugestões ou reflexões, ai em baixo tem o meu e-mail. Terei o prazer em orientá-los da melhor forma possível e de somar com vocês, temos também vários outros cursos:

E-mail do Professor	professorpedrofreitas@gmail.com
Cursos Estratégias	https://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorProfessor/pedro-henrique-chagas-freitas-4000/

Ciente então da missão que me foi confiada, convido vocês a ingressar neste aula!

GESTÃO DE PROJETOS: PMBOK 6

1 - Introdução ao PMBOK 6

Vamos lá pessoal! Em 2017 foi lançado o guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) na sua sexta versão, pelo Project Management Institute (PMI). O PMBOK é o guia para gerenciamento de projetos mais difundido e utilizado no mercado, tendo em vista sua **importância mundial na referência de gestão de projetos**.

Daqui já podemos tirar algumas máximas: o PMBOK é um guia para o gerenciamento de projetos, que fornece diretrizes (orientações) para o gerenciamento de projetos, bem como abrange temas correlatos ao gerenciamento de projetos. Conforme veremos ao longo da aula, o PMBOK apresenta um ciclo de vida de gerenciamento de projetos, bem como seus processos.

Professor como tudo começou: A primeira versão do PMBOK data de 1996, ou seja, a algumas décadas atrás tivemos a primeira tentativa de organizar em um conjunto de boas práticas da área de gerenciamento de projetos, nasceu então o PMBOK 1 edição. No ano de 2000 tivemos a 2 edição, em 2004 saiu a 3 edição, em 2008 teve a 4 edição, a 5 edição saiu em 2013 e por fim, temos a 6 edição em 2017.

Pessoal, desde 1996 o objetivo do PMBOK não mudou, isto é, na 6 edição do PMBOK o objetivo é apresentar o corpo de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é reconhecido como boa prática. No PMBOK teremos então uma referência base para o desenvolvimento e acompanhamento de projetos. A partir desse entendimento, podemos entrar na definição de projeto.

2 - O que é um projeto?

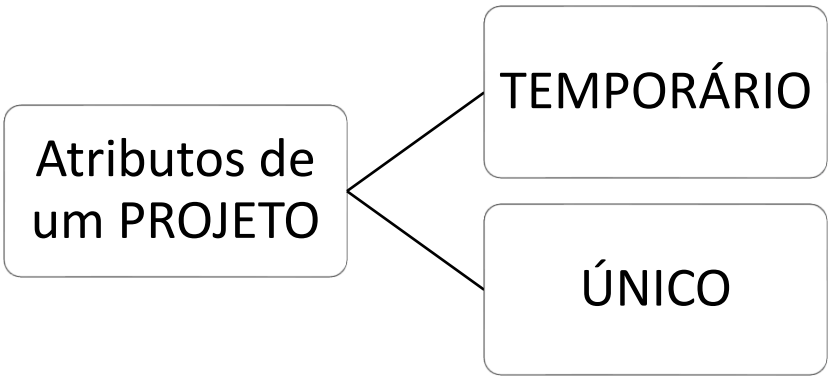
Todos nós temos alguma noção ou ideia do que é um projeto, todavia é importante uma definição clara. Diante disso, o PMBOK nos trouxe uma definição excelente de projeto, veja: "**Projeto é um esforço temporário (não é eterno, é temporário) empreendido para criar um produto, serviços ou resultado exclusivo.**

Pessoal, um projeto terá na sua composição vários recursos que podem ser oriundos da própria essência do produto, serviço ou resultado que envolvem o projeto, ou podem ser genéricos, isto é, que permeiam qualquer tipo de projeto, como os recursos: tempo, pessoas, local, recursos financeiros, conhecimento especializado, dentre outros.

Outra característica que vocês não podem esquecer de jeito nenhum, é que um projeto **É TEMPORÁRIO**, ou seja, um projeto tem início e tem fim.

Galera, o fim de um projeto ou término de um projeto ocorre quando os objetivos que deram origem ao projeto são alcançados ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.
Obviamente, o projeto não é um tiro curto na maioria das vezes, na verdade é normal que um produto ou serviço, resultantes de um projeto sejam produtos ou serviços duradouros, a fim de justificar por exemplo, o investimento feito no projeto. Por exemplo: Essa aula é um projeto, ela tem início e tem fim e tem o objetivo de comtemplar tudo que você precisa saber para ter um bom resultado na sua prova.

Outra coisa fundamental, que não pode passar despercebido: cada projeto cria um produto, serviço ou resultado **ÚNICO**. Logo, um projeto tem como característica ser exclusivo no sentido de sua composição, veja: Duas casas podem ser idênticas, inclusive as mesmas equipes podem ter trabalhado nas duas casas, todavia cada projeto, de cada casa é único e possui obviamente localizações diferentes, circunstâncias diferentes, aspectos diferentes, ou seja, cada projeto é único.



Dessa forma, um projeto é **empreendimento ou evento não repetitivo**, caracterizado por uma **sequência clara e lógica de eventos**, com **início, meio e fim**, que se destina a atingir um **objetivo claro e definido**, sendo conduzido por pessoas, dentro de **parâmetros pré-definidos de tempo**, **custo**, **recursos envolvidos** e **qualidade**. Logo:

Curiosidade: segundo o manual de elaboração do PPA do Governo Federal, um projeto é um instrumento de programação para **alcançar o objetivo de um programa**, envolvendo um conjunto de operações**, limitadas no tempo**, das quais resulta um **produto** que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo.

Os projetos podem servir para lançar um produto novo ou serviço que não existia anteriormente e para gerar uma mudança na organização que o executa. Em geral os projetos são iniciados em resposta a fatores que afetam as organizações, por exemplo: Cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais; Atender a pedidos

ou necessidades das partes interessadas; Implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas; e Criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços.

Importante: Um projeto pode ter como produto uma nova operação. Por exemplo, podemos executar um projeto para implantação de um serviço de suporte. Uma vez que a estrutura estiver montada e os processos definidos, prestando o atendimento definido, temos uma nova operação.

Bom, com base nessa explicação, vocês já devem ter percebido que os projetos são diferentes das operações "normais" de uma organização, onde processos repetíveis são executados rotineiramente a fim de manter a organização funcionando. O gerenciamento de operações é responsável pela supervisão, orientação e controle das operações de negócios.

As operações evoluem para apoiar os negócios do dia a dia, e são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios. Os exemplos incluem: operações de produção, operações de fabricação, operações contábeis, suporte de software e manutenção.

Os projetos impulsionam mudanças nas organizações, ou seja, um projeto move a organização de um estado atual para um estado futuro e, em muitos casos (eu diria na maioria), estão alinhados com o planejamento estratégico da organização como veremos a seguir. Nesse sentido, em alguns projetos, podemos ter um estado de transição em que várias etapas são planejadas para chegarmos a um estado futuro.

Por isso o PMI afirma que os projetos permitem a criação de valor para o negócio. Este "valor" é definido como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio. Tal benefício pode ser tangível, intangível ou ambos.

(CESPE - STJ - 2018) Na gestão de projetos, o objeto de análise é o projeto, que consiste em uma sequência de atividades inter-relacionadas, de caráter permanente, que ocorrem em diferentes setores da organização.

Comentários: Galera, um projeto possui sim uma sequência de fases ou se atividades inter-relacionadas, mas não possui caráter permanente e sim temporário.

Gabarito: ERRADO

(FCC - TCE-RS - 2018) Sabe-se que nem toda atividade desempenhada no âmbito de uma entidade pública ou privada pode ser caracterizada como um projeto, em sua acepção técnica. Para tal enquadramento, é necessário que estejam presentes determinados elementos, entre os quais:

a) singularidade, apenas para entidades públicas, pois projeto é uma ação rotineira para entidades privadas.

b) esforço temporário, delimitado no tempo para a consecução do resultado pretendido, tanto para entidades públicas como para privadas.

c) natureza institucional, para as entidades públicas, e natureza financeira, para as entidades privadas.

d) execução exclusiva pela alta direção, tanto para entidades públicas como para privadas, com as respectivas peculiaridades.

e) perenidade, quando se trate de entidade pública, e mutabilidade, quando desenvolvido por entidade privada.

Comentários: Galera, a FCC tentou complicar um pouco, mas não tem como fugir da definição do que é um projeto! Não dá para inventar! Não falei nada para vocês sobre distinção entre projetos da iniciativa privada e da área pública. Essencialmente não existe diferença da definição. Também não falei nada sobre execução exclusiva pela alta direção. Apenas lembrando disso, eliminamos todas as alternativas erradas e ficamos apenas com a letra B! Porque conforme vimos, um projeto é um esforço temporário, delimitado no tempo para a consecução do resultado pretendido, tanto para entidades públicas como para privadas.

Gabarito: Letra B

(FCC - TRT 3 - 2014) É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

De acordo com o PMBOK, o texto acima é definição de

(A) estimativa.
(B) serviço.
(C) planejamento.
(D) projeto.
(E) processo.

Comentários: Galera, de cara descartamos as alternativas A, B, C e E. Afinal de contas como mostramos um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Gabarito: Letra D

(CESPE - TRE-RS - 2015 - Adaptado) Por se tratar de um evento com data de início e de término, um projeto deve ter número de fases limitado, o que garante que as entregas aconteçam no prazo determinado.

Comentários: Galera, de fato um projeto tem início e término, de fato um projeto não pode ter um número infinito de fases, todavia isso não "garante" que as emtregas aconteçam no prazo determinado. Não existe essa correlação, ou seja, não é possível derivar que isso "garante" que as entregas aconteçam no prazo determinado.

Gabarito: ERRADO

(FCC - SABESP - 2018 - Adaptada) Considerando-se a definição apresentada pelo PMI (Project Management Institute), são atributos de um projeto o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.

Comentários: Perfeito! Lembre-se: Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Gabarito: CORRETO

(CESGRANRIO - BNDES - 2008) Segundo o PMBOK, NÃO é característica de um projeto:

a) possuir início e fim definidos.
b) desenvolver-se em etapas e continuar por incrementos.
c) ser contínuo e repetitivo.
d) criar serviços únicos.
e) criar produtos únicos.

Comentários: Galera, a questão pede o que NÃO é característica de um projeto, lembre-se: um projeto não é contínuo, muito menos repetitivo.

Gabarito: Letra C

(ESAF - STN - TI - 2008) O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa

a) uma implementação
b) uma operação
c) um programa
d) um projeto
e) uma instrução

Comentários: Galera, serviço exclusivo, até uma data limite, representa um projeto.

Gabarito: Letra D

(CESPE - SERPRO - 2013) A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mêsmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

Comentários: Mais correto impossível, conforme vimos até aqui o fim de um projeto ou término de um projeto ocorre quando os objetivos que deram origem ao projeto são alcançados ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Gabarito: CORRETO

3 - Gerenciamento de projetos

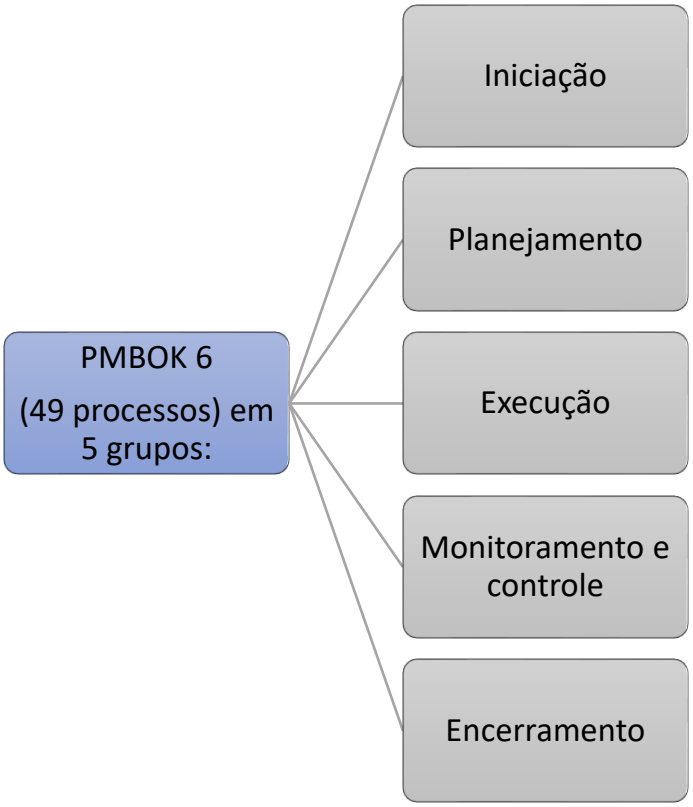
Pessoal, o sucesso das organizações, está diretamente ligado ao sucesso dos projetos, portanto, é fundamental que os projetos sejam gerenciados a fim de alcançar os seus resultados e promover o crescimento das organizações como um todo.

O PMBOK 6 traz a definição de gerenciamento de projetos, como a aplicação do conhecimento, das habilidades, das técnicas e das ferramentas necessárias para a condução dos projetos, a fim de cumprir os requisitos estabelecidos.

Logo, podemos derivar que o gerenciamento de projetos envolve: identificar os requisitos que compõem o projeto, verificar as expectativas das partes interessadas no projeto, estabelecer o planejamento, a execução e o monitoramento eficaz das etapas do projeto, definir um cronograma de entregas para o projeto e talvez o principal desafio de qualquer projeto: **equilibrar as restrições do projeto, como orçamento, riscos, tempo, qualidade, escopo e pessoas.**

IMPORTANTE: o PMBOK define que gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Para esse gerenciamento, o PMBOK define um conjunto de 49 processos que estão distribuídos em 5 grupos que são:



Segundo o guia, esse gerenciamento é realizado com a aplicação e integração desses processos e permite que os projetos sejam executados de maneira eficaz e eficiente e deve ser considerado uma competência estratégica da organização, pois ajuda as organizações, por exemplo, a cumprirem os objetivos do negócio, serem mais previsíveis e satisfazerem as expectativas das partes interessadas.

Nesse contexto, destaca-se a figura do gerente de projetos que desempenham um papel crítico na liderança de uma equipe de projeto. A função de gerenciamento de projetos pode ser adaptada à organização da mesma forma que os processos de gerenciamento podem ser adaptados para atender ao projeto. Os talentos de um gerente de projetos se concentra em um triângulo de “talentos-chave”.

Gerenciamento de Projetos Técnico – Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.

Liderança – Conhecimento, habilidade se comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

Gerenciamento Estratégico e de Negócios – Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

O quadro a seguir resume as diferenças entre gerenciamento e liderança.

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamentos com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance
Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração

Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

Conhecimento - Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.

Desempenho - Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.

Pessoal - Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança,

que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

(CESPE - Telebrás - 2013) De acordo com o PMBOK, gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Comentários: Acabamos de ler isso não é verdade, observe que gerenciamento de projetos para o PMBOK 6 é a aplicação do conhecimento, das habilidades, das técnicas e das ferramentas necessárias para a condução dos projetos, a fim de cumprir os requisitos estabelecidos.

Gabarito: CORRETO

(FCC - CMSP - 2014) De acordo com o guia PMBoK, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Gerenciar um projeto NÃO inclui:

a) Fazer o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Risco.

b) Fazer adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas dos stakeholders à medida que o projeto é planejado e realizado.

c) Realizar a identificação dos requisitos.

d) Impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado.

e) Trabalhar o plano de gerenciamento do projeto de forma iterativa, de maneira que possa ser elaborado de forma progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto.

Comentários: Pessoal, gerenciar um projeto não inclui impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado, ao contrário, conforme vimos, gerenciamento de projetos também tem a missão de equilibrar as restrições de projeto, como qualidade e orçamento.

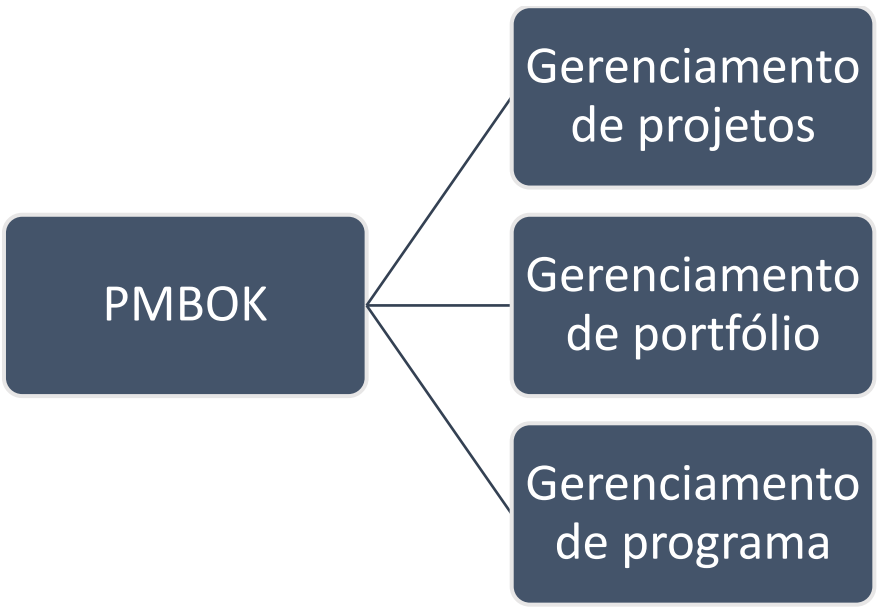
Gabarito: Letra D

4 - Gerenciamento de projetos, programas e portfólios

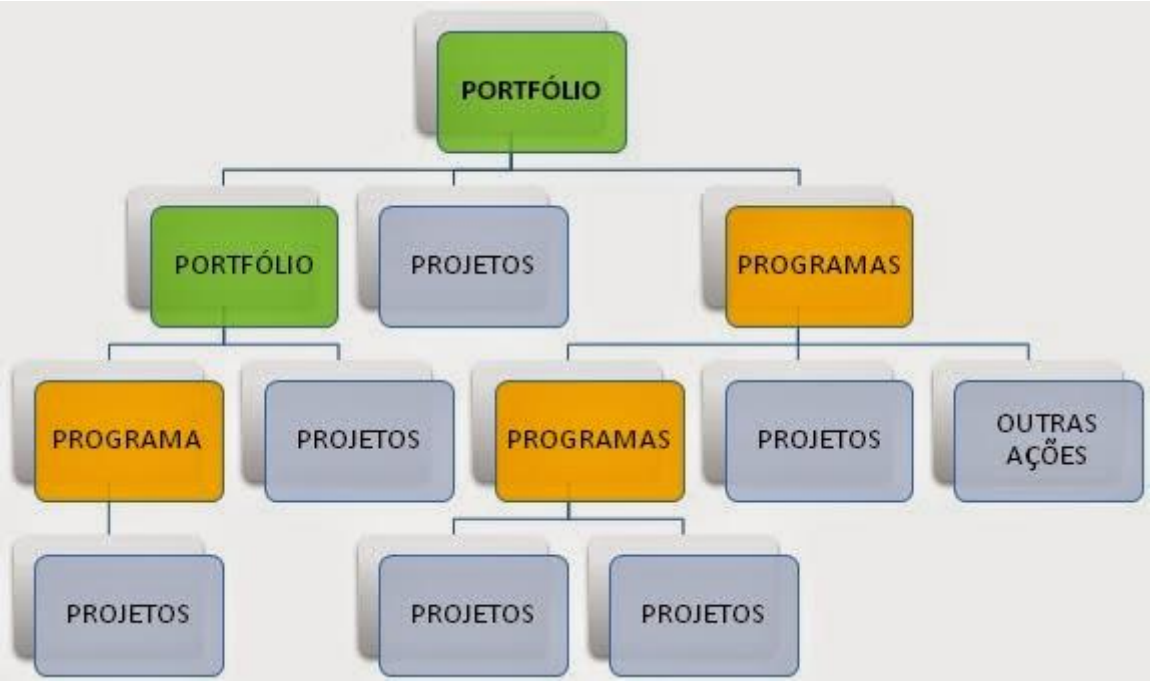
O PMBOK na sua 6 edição nos traz que a aplicação da estratégia organizacional, isto é, da estratégia corporativa estará orquestrada no **gerenciamento de projetos, no gerenciamento de programas e no gerenciamento de portfólio**. Logo, estamos afirmando que as organizações poderão realizar sua estratégia organizacional, apoiada por esses três pilares, que de forma consistentes melhoram o desempenho e os resultados organizacionais.

Cada um destes três pilares: **gerenciamento de projetos, no gerenciamento de programas e no gerenciamento de portfólio**, contribui de forma distinta para o alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional, como já tratamos do gerenciamento de projetos, vejamos então o gerenciamento de programas e o gerenciamento de portfólio.

Só para lembrar então a definição de projeto, **projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.**



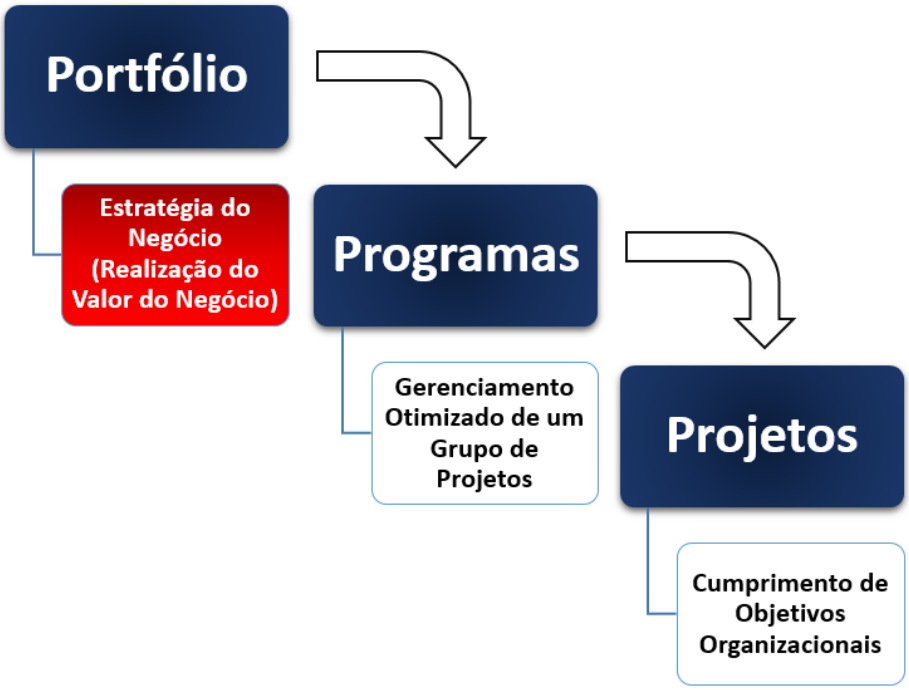
Galera, o gerenciamento de portfólio, consiste no gerenciamento conjunto de projetos ou programas, que são agrupados com o objetivo de facilitar o gerenciamento e atingir os objetivos estratégicos. Já o gerenciamento de programa busca definir um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa que estão relacionados, visando obter benefícios que não estariam disponíveis caso ocorre-se o gerenciamento de forma individualizada.



Importante: **Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa SEMPRE terá projetos.**
Exemplo: Programa Mais Brasil do Governo Federal.

Logo, podemos concluir que um programa consiste em um grupo de projetos relacionados de forma coordenada, para o alcance de benefícios que não seriam alcançados, caso os mesmos fossem gerenciados de forma individualizada. O gerenciamento de portfólio, por sua vez, é um conjunto de projetos ou programas, agrupados para facilitar o gerenciamento.

Programa	Um programa é um grupo de projetos relacionados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem geridos individualmente.
Portfólio	Um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho a fim de atender os objetivos estratégicos. Os projetos ou programas podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.



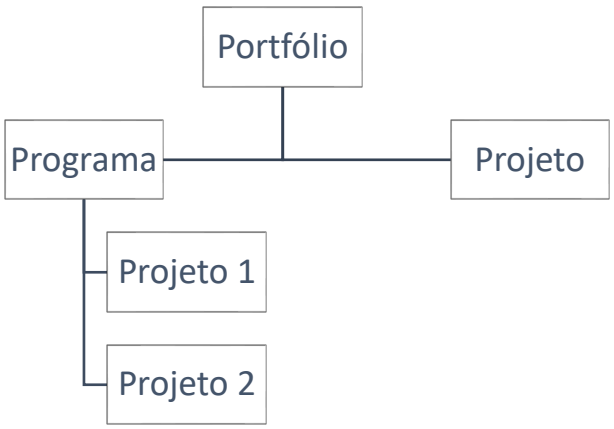
Criamos uma tabela para fortalecer o raciocínio e separar as características, quanto a escopo, mudança, planejamento, gerenciamento, sucesso e monitoramento. Vejamos:

ESQUEMATIZANDO

	PROJETO	PROGRAMA	PORTFÓLIO
Definição	Consiste em um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único.	Consiste em um grupo de projetos ou subprogramas relacionados, gerenciados de modo conjunto.	Consiste em projetos e programas, sendo gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos.
Escopo	Objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida	Escopo ampliado para fornecer benefícios mais significativos	Escopo de negócios que muda com os objetivos organizacionais
Mudança	As mudanças são esperadas e os gerentes de projeto implementam processos para manter as mudanças gerenciadas	Os gerentes de programas devem esperar mudanças, que podem vir de dentro ou de for a dos programas	Os gerentes de portfólios monitoram as mudanças ocorridas no ambiente de mercado da organização

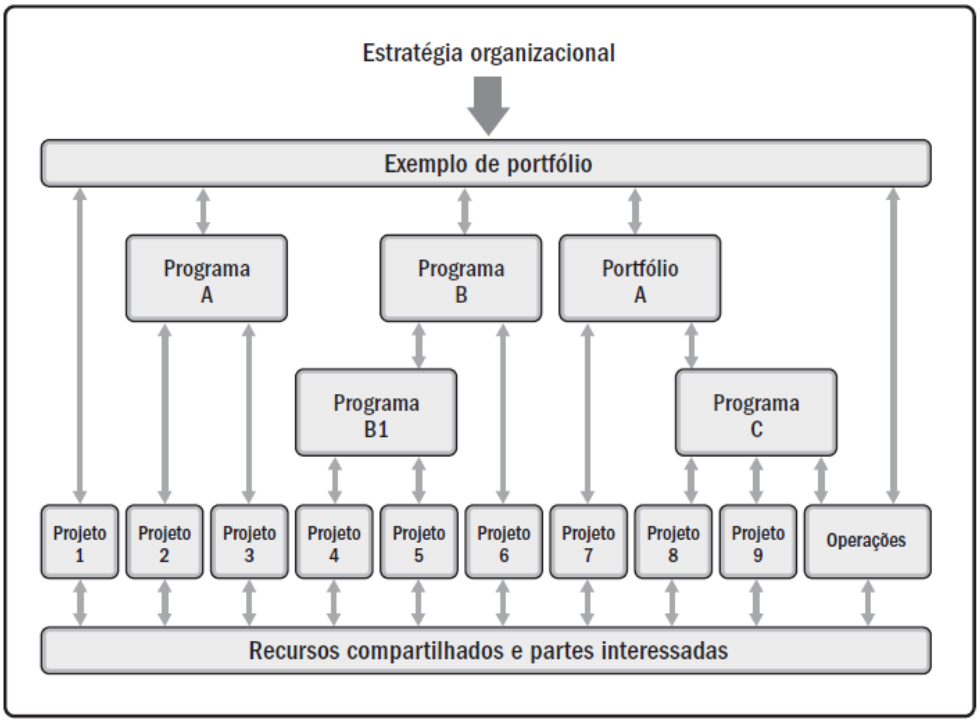
Planejamento	Ocorre no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível até abarcar os detalhes de projeto	Temos o plano geral do programa que orientado os planos de components e o detalhamento	Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio
Gerenciamento	Os gerentes de projeto gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos.	Os gerentes de portfólios gerenciam a equipe do portfólio
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto	O sucesso é medido pelo grau de satisfação das necessidades alcançadas pelo programa	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado ao negócio
Monitoramento	Os gerentes de projeto monitoram e controlam o trabalho realizado no projeto	Os gerentes de programas monitoram os components do programa	Os gerentes de portfólios monitoram o desempenho dos indicadores de portfólio

Vejamos essa breve esquematização para facilitar a abstração da estrutura de Portfólio, Programa e Projeto, observe que na ilustração, temos um portfólio que reúne programa e projeto. No Programa temos Projeto 1 e Projeto 2, que obrigatoriamente estão reunidos nesse programa porque estão relacionados, já no Projeto (logo abaixo do Portfólio), este não precisa ter relação direta com o Programa por estar dentro do mesmo Portfólio.



Desta maneira, poderíamos ilustrar da seguinte maneira um exemplo de estrutura de projetos, programas e portfólio de uma organização.

ESQUEMATIZANDO



Pessoal, percebam que o gerenciamento de programas se caracteriza pelo gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos que formam esse programa devem ser gerenciados de maneira conjunta e coordenada para que os resultados (ou o resultado) pretendido seja alcançado.

O gerenciamento de programas focas nas interpendências entre projetos e o nível do programa para determinar a abordagem ideal para gerenciá-los. O gerenciamento de portfólio é o gerenciamento centralizado de uma ou mais portfolios para alcançar objetivos estratégicos. Projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

(CESPE - IFF - 2018) Na gestão de projetos, há uma hierarquia típica entre portfólios, sistemas, programas e projetos. Nesse sentido, é correto afirmar que

a) portfólios são estruturas que comportam vários projetos.
b) projetos são estruturas que comportam vários portfólios.
c) sistemas são estruturas que comportam vários projetos.
d) programas são estruturas que comportam vários portfólios.
e) projetos são estruturas que comportam vários programas.

Comentários: Pessoal, não dá para errar uma dessas. Mostrei para vocês um exemplo de estrutura que o CESPE chamou de hierarquia. Logo, dada essa "hierarquia", sabemos que dentre as opções colocadas, a única correta é a que afirma que portfólios são estruturas que comportam vários projetos.

Gabarito: Letra A

(CESPE - TJ-SE - 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

Comentários: Acabamos de ler que em um portfólio temos outros projetos ou programas agrupados que não necessariamente estarão relacionados, logo não existe no portfólio a necessidade dos projetos e programas estarem diretamente relacionados, a necessidade dos projetos e programas estarem diretamente relacionados ocorre no gerenciamento de programas e não no gerenciamento de portfólio.

Gabarito: ERRADO

(FCC - TRE-CE - 2012) Segundo a definição de PMBOK sobre Gerenciamento de Portfólios, é INCORRETO o que consta em:

a) Um portfólio refere -se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos.

b) O sucesso é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente.

c) Se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios.

d) Se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos.

e) Os projetos ou programas do portfólio podem não se r necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Comentários: Pessoal, conforme vimos no gerenciamento de um projeto e não de um portfólio é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente. O sucesso de um portfólio é mensurado ou medido pelo desempenho dos componentes do portfólio.

Gabarito: Letra B

5 - Escritório de projetos

Pessoal, esse é um tópico muito interessante do PMBOK 6 e que tem grandes chances de vocês se depararem em prova, então atenção agora! O escritório de projetos ou escritório de gerenciamento de projeto (EGP ou PMO) é uma estrutura organizacional que tem como objetivo padronizar os processos de governança dos projetos, por que professor? Simples: Porque isso facilitar o compartilhamento, a interação e o planejamento dos recursos, das técnicas e das ferramentas que permeiam os projetos.

Logo, a responsabilidade de um escritório de projetos (PMO) gira em torno da orquestração da governança dos diferentes projetos, vai desde o apoio ao gerenciamento de projetos até a própria responsabilidade direta sob alguns projetos. Temos diferentes tipos de escritórios de projeto e por sua vez, temos variações quanto a função de controle que os escritórios de projeto vão exercer, isto é, qual o nível de influência que terão nos projetos. Temos então:

Escritório de projeto de Suporte: Galera, o escritório de projeto de suporte tem um papel consultivo nos projetos, ele vai fornecer as melhores práticas, os modelos, os treinamentos necessários para orientar e apoiar os projetos. Neste caso, temos uma espécie de repositório de boas práticas de projetos e o **nível de controle sob os projetos é baixo.**

Escritório de projeto de Controle: Obviamente aumentamos o controle sob os projetos, neste tipo de PMO temos o suporte aos projetos, mas também a exigência de conformidade quanto ao andamento dos projetos. Perceba que a conformidade diz respeito a adoção de metodologias e estruturas de controle ao longo do gerenciamento dos projetos. Mas relaxa que esse não é o maior nível de controle, **este é o nível de controle médio.**

Escritório de projeto Diretivo: Esse é o maior nível de controle, neste caso temos o controle dos projetos através do gerenciamento direto dos projetos. Logo, **este é o nível mais elevado de controle**.

Professor, mas para que serve mesmo um PMO na prática, no que ele ajuda os gerentes de projeto?

Pessoal, basicamente o PMO vai orientar e supervisionar os gerentes de projeto e os projetos, vai gerenciar os recursos que são compartilhados em todos os projetos e vai monitorar a conformidade dos projetos.

Logo, enquanto o gerente de projetos foca nos objetivos específicos do projeto, o PMO pensa no escopo do programa no qual o projeto está inserido, ou seja, o PMO tem uma visão com horizonte mais amplo que o gerente de projetos.

Organizando então:

ESQUEMATIZANDO

Gerentes de Projetos	Escritório de Projetos
Objetivos do seu Projeto	Gerencia mudanças no escopo do programa que possam ser vistas como oportunidade para melhor alcançar os objetivos de negócios
Controlar recursos do seu projeto para atingir os objetivos do projeto	Otimizar o uso dos recursos organizacionais para compartilhar entre todos os projetos
Restrições de seu projeto	Gerencia metodologias, padrões, risco/oportunidade global e as interdependências entre projetos no nível da empresa.

(CESPE - IPHAN - 2018) As funções do escritório de gerenciamento de projetos incluem apoiar os gerentes de projeto no gerenciamento de recursos compartilhados pelos projetos da organização, no estabelecimento de metodologia e nas melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.

Comentários: Perfeito! Pessoal, basicamente o PMO vai orientar e supervisionar os gerentes de projeto e os projetos, vai gerenciar os recursos que são compartilhados em todos os projetos e vai monitorar a conformidade dos projetos.

Gabarito: CORRETO

(CESPE - TCE-SP - 2015) O PMBOK define três tipos de escritórios de gerenciamento de projetos. Dentre ele há um tipo que visa assumir o controle dos projetos, realizando seu gerenciamente direto. Tal tipo de escritório de projeto recebe a denominação de controle.

Comentários: Falou: " que visa assumir o controle dos projetos**, realizando seu gerenciamente direto** " estamos falando do escritório de projetos diretivo.

Gabarito: ERRADO

(CESPE - MPU - 2010) Um escritório de projetos pode se implantado em qualquer tipo de estrutura organizacional.

Comentários: Sim. Um PMO é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas, logo, um escritório de projetos pode se implantado em qualquer tipo de estrutura organizacional.

Gabarito: CORRETO

(CESPE - TCU - 2010) Um gerente de projeto e um escritório de projeto (PMO) são orientados por objetivos diferentes e, por isso, a responsabilidade do PMO é a de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos, não cabendo a ele o gerenciamento direto de um projeto.

Comentários: Claramente errado, é possível sim a um PMO realizar o gerenciamento direto de um projeto.

Gabarito: ERRADO

6 - Gerenciamento de projetos e de operações

Vamos lá! O PMBOK 6 faz uma diferenciação entre gerenciamento de projetos e gerenciamento de operações. As empresas não vivem de projetos somente, ela também tem atividades rotineiras, repetitivas e contínuas que apoiam o negócio, estas atividades são as operações. Logo:

Projeto	Um projeto é empreendimento ou evento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.
Operação	Uma operação é um esforço contínuo que gera saídas repetitivas, com recursos designados para um mesmo conjunto de tarefas.

Dessa forma, temos que o gerenciamento de operações é responsável por supervisionar, orientar e controlar as operações de negócios. As operações são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios. Logo, quando falamos de gerenciamento de operações, estamos tratando da produção contínua do negócio, que é fundamental inclusive para a existência do mesmo.

Importante: um projeto pode ter como produto uma nova operação. Por exemplo, podemos executar um projeto para implantação de um serviço de suporte. Uma vez que a estrutura estiver montada, os processos definidos e o suporte estiver funcionado, prestando o atendimento definido, temos uma nova operação.

Bom, com base nessa explicação, vocês já devem ter percebido que os projetos são diferentes das operações "normais" de uma organização, onde processos repetíveis são executados rotineiramente a fim de manter a organização funcionando.

(ESAF - STN - 2010) O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa uma operação.

Comentários: O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa um PROJETO.

Gabarito: ERRADO

(FCC - TRE-RN - 2011 - Adaptado) Definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. Trata-se de uma operação.

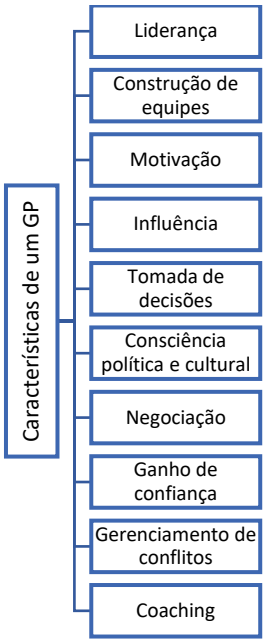
Comentários: Definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. Trata-se de um programa.

Gabarito: ERRADO

7 - Papel do Gerente de Projetos

Pessoal, o gerente de projetos é responsável por liderar o projeto, a fim de alcançar os objetivos pelos quais o projeto foi constituído. Segundo o guia PMBOK 6, algumas competências são esperadas do gerente de projetos, são elas: Conhecimento, Desempenho e Efetividade pessoal (saber lidar com pessoas).

Os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada, são elas:



8 - Influências organizacionais no gerenciamento de projetos

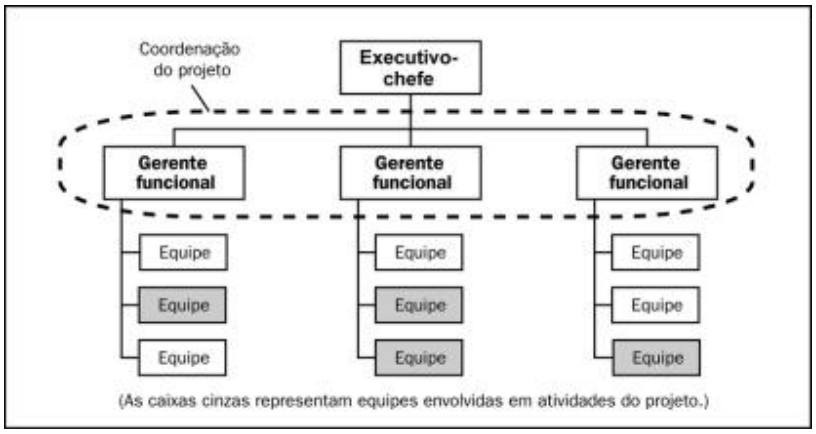
Galera, esse tópico é bem interessante. Ao desenvolver projetos, contamos com diferentes variáveis presente dentro e fora das organizações. Dentre eles temos a cultura, o estilo, a estrutura da organização, dentre outros. Esses aspectos influenciam em como os projetos são executados.

A cultura e o estilo da organização afetam a maneira como ela conduz os projetos, ambos são fatores ambientais nativos de cada organização e que mudam de organização para organização. A cultura organizacional é moldada pelas experiências comuns dos membros da organização, e a maioria das organizações desenvolve culturas únicas ao longo do tempo através da prática e uso comum.

Já quando tratamos sobre a estrutura organizacional, temos fatores específicos, que podem influencia a alocação dos recursos e a forma como os projetos são conduzidos. Vejamos:

Estrutura funcional: É uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. No nível superior, os funcionários são agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade. As especialidades podem ainda ser subdivididas em unidades funcionais especializadas, tais como engenharia mecânica e elétrica. Cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos outros departamentos.

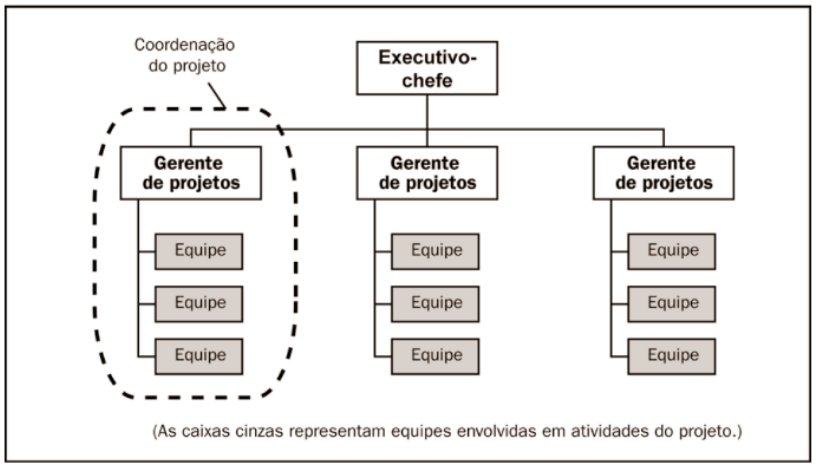
A empresa é organizada por funções e cada colaborador tem um chefe imediato, seja ele um coordenador, supervisor, gerente, etc, dependendo do nível hierárquico. Os grupos de trabalho são organizados por área, trabalho realizado. Por exemplo: engenharia, fabricação, etc.



ESQUEMATIZANDO

Estrutura Funcional	
Vantagens	**Desvantagens**
Especialistas podem contribuir em diferentes projetos	Alternância entre projetos reduz a produtividade
Mais fácil ascensão profissional dos especialistas	Tende a haver envolvimento com o projeto, mas não comprometimento
Melhor aproveitamento da equipe (menor ociosidade eventual)	Maior demora no atendimento ao projeto
Melhor continuidade do conhecimento tecnológico	Abordagem do projeto em visão menos holística (global)

Estrutura projetizada ou por projetos: Os membros da equipe frequentemente trabalham juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto, e os gerentes de projetos possuem muita independência e autoridade. Técnicas de colaboração virtual são muitas vezes usadas para atingir os benefícios das equipes trabalhando no mesmo projeto. Organizações projetizadas muitas vezes têm unidades organizacionais denominadas departamentos, mas elas podem se reportar diretamente ao gerente de projetos ou prestar serviços de suporte aos diversos projetos.

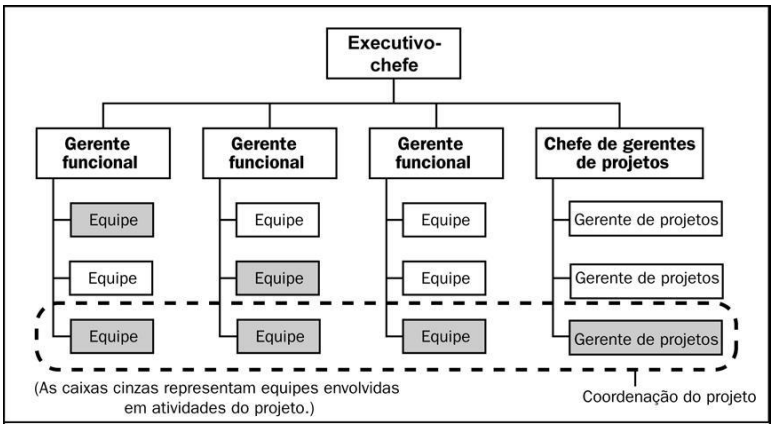


ESQUEMATIZANDO

Estrutura Projetizada	
Vantagens	**Desvantagens**
Total autoridade do Gerente do Projeto	Tendência ao afastamento das políticas e diretrizes corporativas
Atendimento mais rápido às demandas do Projeto	Possibilidade de ociosidade relativa de recursos (não aproveitamento integral dos recursos alocados)
Melhor comunicação entre a equipe	Eventual duplicidade de trabalhos (um mesmo problema pode estar sendo tratado por duas equipes de projeto)
Melhor visão holística do projeto (visão global)	Menor otimização de recursos

Estrutura matricial: São uma combinação de características funcionais e projetizadas. As organizações matriciais podem ser classificadas como fracas, balanceadas ou fortes, dependendo do nível relativo de poder e influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos. As fracas mantêm mais similaridades com as funcionais, enquanto as fortes tendem mais as características das projetizadas.

A empresa é **organizada tanto por funções quanto por projetos**, e onde cada colaborador pode responder tanto para um chefe funcional, quanto para um ou mais gerentes de projetos. Este "modelo" **se subdivide em matricial fraca, equilibrada e forte**.



ESQUEMATIZANDO

Estrutura Matricial	
Vantagens	**Desvantagens**
Grande flexibilidade	Dupla subordinação
Melhor aproveitamento da equipe	Requer maior habilidade do Gerente do Projeto para negociar prioridades
Diminui a ansiedade de desmobilização, existente nas equipes projetizadas	Diluição da responsabilidade, pois esta é dividida
Maior representatividade de todas as áreas da organização	A priorização inadequada pode diminuir o pleno aproveitamento (produtividade) das equipes

Estrutura matricial fraca: As organizações matriciais fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional, e o papel do gerente de projetos assemelha -se mais ao de um coordenador ou facilitador.

Estrutura matricial forte: As organizações matriciais fortes apresentam muitas das características da organização projetizada, e têm gerentes de projeto de tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto.

Estrutura matricial balanceada: A organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, porém ela não delega ao gerente de projetos autoridade total sobre o projeto e o seu financiamento.

Estrutura→ / Característica↓	Funcional	Matricial			Projetizada
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do Gerente do Projeto	Pouca	Limitada	Moderada	Alta	Total
Disponibilidade de recursos	Pouca	Limitada	Moderada	Alta	Total
Atuação do Gerente do Projeto	Limitada (tempo parcial)	Limitada (tempo parcial)	Total (tempo integral)	Total (tempo integral)	Total (tempo integral)
Dedicação da Equipe	Limitada (tempo parcial)	Limitada (tempo parcial)	Limitada (tempo parcial)	Total (tempo integral)	Total (tempo integral)

Temos outras estruturas também, são elas:

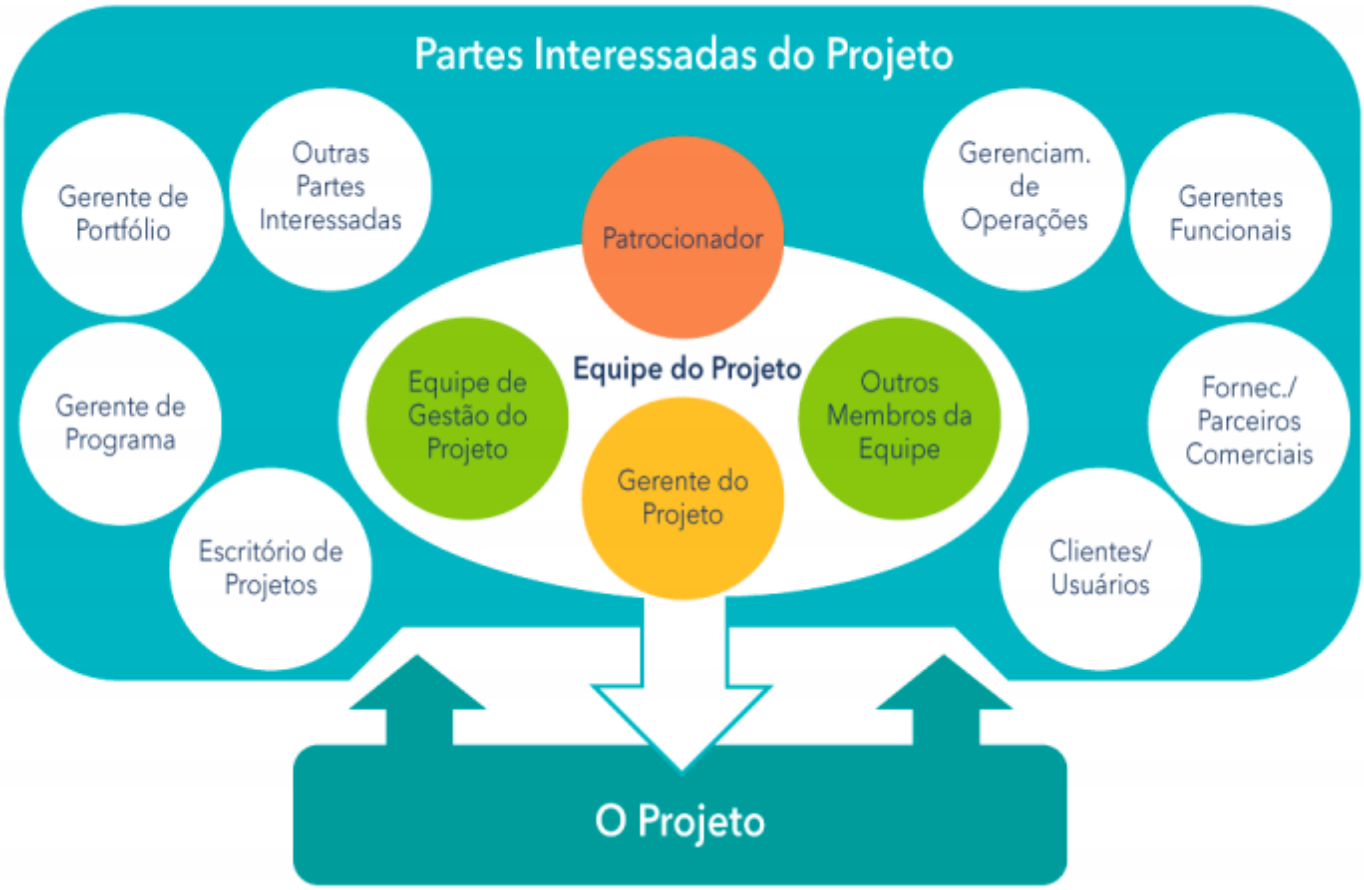
Estrutura Orgânica ou simples: A empresa é organizada de maneira flexível e as pessoas trabalham lado a lado. Ocorre uma contínua redefinição de tarefas. O que é enfatizado é a natureza cooperativa do conhecimento e não a especialização.

Estrutura Multidivisional: Pode replicar funções para cada divisão. As divisões são organizadas por produto, processos de produção, portfólio, programa, etc. A estrutura multidivisional organiza -se por linhas de produto, unidades de negócios relacionados, geografia ou tipo de cliente

Estrutural virtual: É caracterizada pelo uso de tecnologia da informação para sustentação da sua formação. Neste modelo as organizações são formadas por "parceiros", que são corporações reais que se unem para atingir um objetivo comum; são organizações em rede e costumam ser temporárias.

9 - Partes interessadas (Stakeholders) e Equipe do projeto

Professor o que é uma parte interessada ou Stakeholders? Simples: É um indivíduo ou um grupo de indivíduos que pode ser afetado ou afetar um projeto, ou seja, é quem se interessa pelas decisões, atividades ou resultados de um projeto.



As partes interessadas são então qualquer um que possa estar envolvido no projeto cujos interesses podem ser afetados pelo projeto. **Importante: Seus interesses podem ser financeiros ou não, positivos ou negativos, e podem ser afetados durante o projeto ou após seu encerramento.**

O stakeholder pode também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. Por exemplo, uma empresa decide ampliar suas instalações industriais. Uma empresa vizinha é um stakeholder. Seus interesses não-financeiros podem ser afetados negativamente durante as obras de ampliação, pela interrupção de vias de acesso, pelo aumento da movimentação de equipamentos nas redondezas ou por ruídos e poeira. Também, seus interesses financeiros podem ser positivamente afetados na conclusão do projeto, pela valorização e melhoria da região.

Sabe-se que, dependendo da dimensão do conflito de interesses entre os requisitos – necessidades e expectativas dos stakeholders, um projeto pode chegar, até mesmo, a ser interrompido. Por exemplo, conflitos de interesse em relação ao próprio escopo do projeto entre stakeholders. Um stakeholder pode alegar que o projeto está contrariando seus interesses. Situações como essa exigem do gerente do projeto e de sua equipe muita atenção quanto ao “gerenciamento” dos stakeholders.

As partes interessadas podem ter uma influência positiva ou negativa em um projeto. Partes interessadas positivas são as que normalmente se beneficiariam de um resultado bem-sucedido do projeto, enquanto partes interessadas negativas são as que enxergam resultados negativos a partir do sucesso do projeto.

Galera, as partes interessadas incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização. Atenção: As partes interessadas têm diversos níveis de responsabilidade e autoridade quando participam de um projeto. Este nível pode mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, por isso a identificação das partes interessadas é um processo contínuo em todo o ciclo de vida do projeto.

A equipe do projeto inclui o gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos. Além desses podemos ter:

Patrocinador - é uma pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo. O patrocinador pode ser externo ou interno em relação à organização do gerente de projetos. O patrocinador promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização e promover os benefícios que o projeto proporciona.

O patrocinador conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura. No caso das questões que estão além do controle do gerente do projeto, o patrocinador pode encaminhá-las para níveis hierárquicos superiores. O patrocinador também pode se envolver em outras questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos são particularmente altos.

O patrocinador também garante uma transferência tranquila das entregas do projeto para os negócios da organização do solicitante após o encerramento do projeto.

Clientes e usuários - Os clientes são as pessoas ou organizações que aprovarão e gerenciarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os usuários são as pessoas ou organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os clientes e usuários podem ser internos ou externos em relação à organização executora e também podem existir em múltiplos níveis. Por exemplo, os usuários de um novo sistema de informação obviamente são partes interessadas no projeto de desenvolvimento deste sistema. Nestes casos, em geral, temos uma área demandante cujo o responsável pode ser considerado como cliente.

Vendedores e Fornecedores - são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.

Parceiros de negócio - são organizações externas que têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação. Os parceiros de negócios fornecem consultoria especializada ou desempenham um papel específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.

Grupos organizacionais - são as partes interessadas internas afetadas pelas atividades da equipe do projeto. Exemplos de diversos elementos de negócios de uma organização que podem ser afetados pelo projeto incluem marketing e vendas, recursos humanos, departamento jurídico, departamento financeiro, operações, fabricação e atendimento ao cliente. Esses grupos apoiam o ambiente de negócios onde os projetos são executados e, assim sendo, são afetados pelas atividades do projeto.

Gerentes funcionais - são pessoas chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles

têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e têm uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional. O gerente funcional pode fornecer consultoria sobre determinado assunto ou serviços ao projeto.

Outras partes interessadas - Outras partes interessadas como entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em áreas do conhecimento, consultores e outros, podem ter um interesse financeiro no projeto, contribuir com informações para o projeto, ou ter um interesse no resultado do mesmo.

A equipe do projeto inclui o gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos. Isto inclui o pessoal de gerenciamento do projeto e outros membros da equipe que executam o trabalho, mas que não estão necessariamente envolvidos no gerenciamento do projeto. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto.

As equipes de projeto podem incluir papéis como (algumas das partes interessadas reaparecerão aqui):

Pessoal de gerenciamento do projeto - Os membros da equipe que executam as atividades de gerenciamento do projeto, tais como de elaboração do cronograma, orçamento, emissão de relatórios e atividades de controle, comunicações, gerenciamento dos riscos e suporte administrativo. Este papel pode ser desempenhado ou apoiado por um escritório de gerenciamento de projetos (PMO).

Recursos humanos do projeto - Os membros da equipe que executam o trabalho de criação das entregas do projeto.

Representantes de usuários ou de clientes - Os membros da organização que aceitarem as entregas ou produtos do projeto podem ser designados para atuar como representantes ou pessoas de contato para garantir a coordenação apropriada, orientar sobre os requisitos ou validar a aceitabilidade dos resultados do projeto.

Especialistas de suporte - Os especialistas de suporte executam as atividades exigidas para o desenvolvimento ou execução do plano de gerenciamento do projeto. Elas podem incluir atividades como contratações, gerenciamento financeiro, logística, jurídicas, de segurança, engenharia, testes, ou controle da qualidade.

Parceiros de negócios - são também empresas externas, mas têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação. Os parceiros de negócios fornecem consultoria especializada ou desempenham um papel específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.

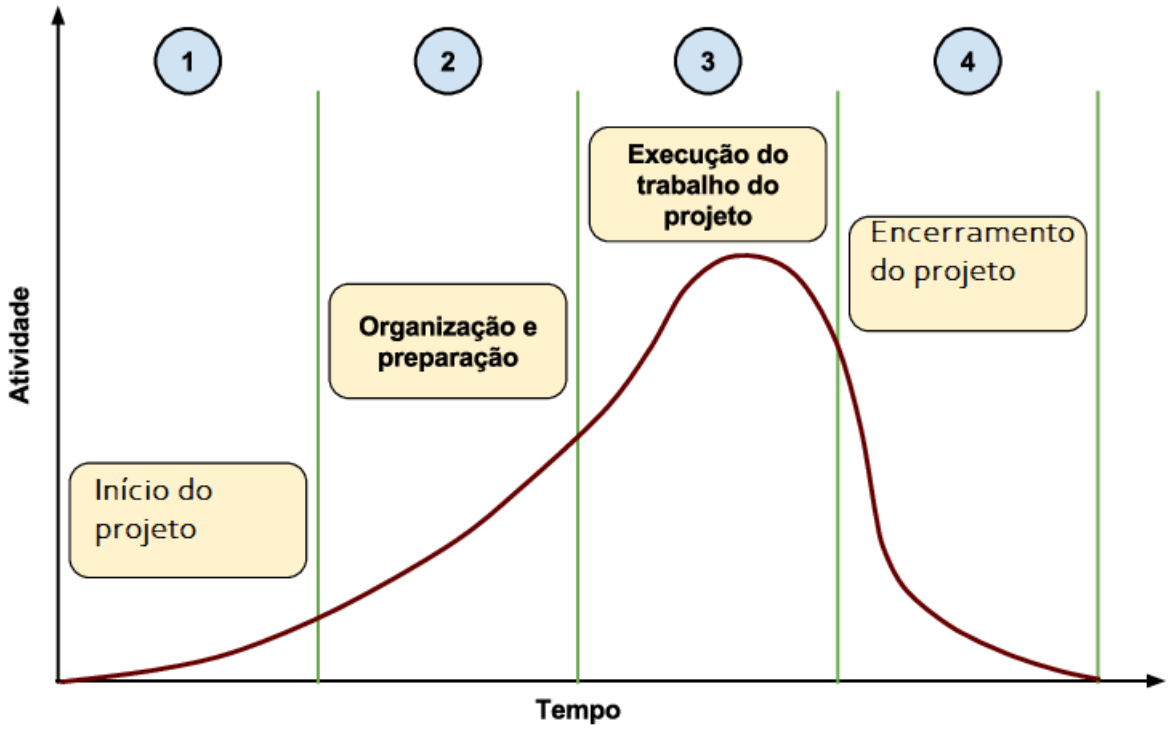
Basicamente temos dois tipos básicos de equipes de projeto:

Equipes de projeto Dedicadas: os membros da equipe trabalham no projeto em regime de tempo integral. Os membros da equipe do projeto podem trabalhar juntos ou virtualmente, e geralmente se reportam diretamente ao gerente do projeto.

Equipes de projeto de Tempo parcial: alguns projetos são estabelecidos como um trabalho adicional temporário, em que o gerente de projeto e os membros da equipe trabalham no projeto, mas permanecem em suas organizações e continuam a desempenhar suas funções normais. Os gerentes funcionais mantêm o controle sobre os membros da equipe e os recursos alocados para o projeto, e o gerente do projeto provavelmente continuará a executar outras tarefas de gerenciamento. Os membros da equipe em regime de tempo parcial também podem ser designados para mais de um projeto de uma vez.

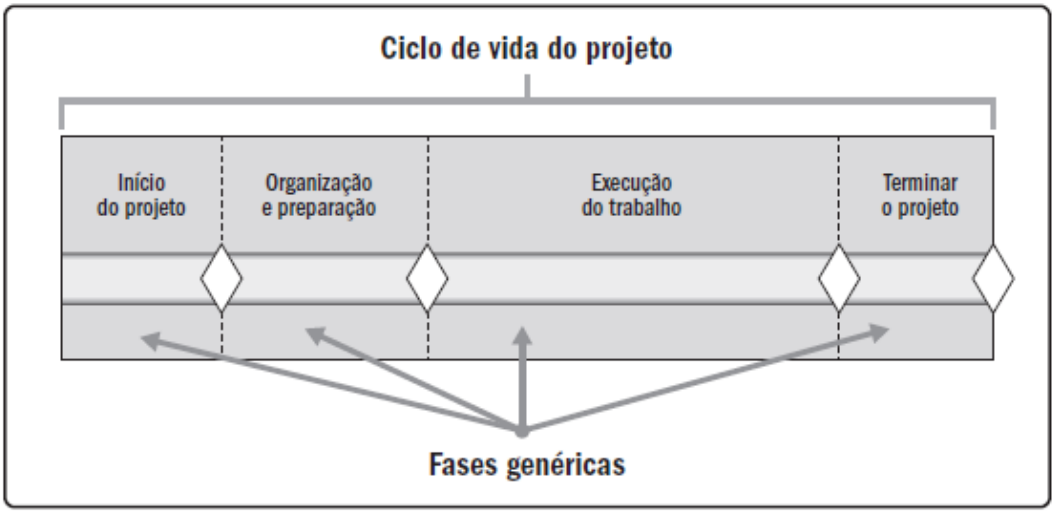
10 - Ciclo de vida do projeto

Esse daqui é um ponto fundamental da matéria, até aqui o mais importante a ser dito é sobre o ciclo de vida do projeto. Galera, entender o ciclo de vida dos projetos é importante para entender o restante do assunto, porque o **ciclo de vida do projeto** é a estrutura básica para o gerenciamento do projeto e diz respeito às suas fases.



O clico de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas e os seus nomes e quantidade são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Como regra, os projetos podem ser mapeados por um ciclo, contendo as seguintes fases genéricas:

ESQUEMATIZANDO



Galera, o PMI define que qualquer projeto pode ser mapeado através dessa estrutura genérica de ciclo de vida, por motivos óbvios, uma vez que quando pensamos em um projeto, estamos tratando do seu início, preparação, execução e término.

O PMBOK 6 define algumas abordagens para o ciclo de vida dos projetos. Dentre estes temos desde abordagens previsíveis (ou preditivas ou direcionadas), onde o produto e as entregas são definidas no início do projeto e quaisquer mudanças no escopo são cuidadosamente gerenciadas até abordagens adaptativas

(ou acionadas por mudanças), onde o produto é desenvolvido através de múltiplas iterações e um escopo detalhado é definido para cada iteração somente no início da mesma.

Temos algumas características novas que o PMBOK 6 trouxe que vocês precisam ficar de olho, porque a banca adora cobrar novidade. As novidades são os ciclos de vida preditivos, os adaptativos, os iterativos, os incrementais e o híbrido. Vamos ver eles:

Ciclo de vida preditivo: Os ciclos de vida preditivos (também conhecidos como ciclos de vida inteiramente planejados) são aqueles em que o escopo do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto. Neste caso, qualquer alteração de escopo é cuidadosamente gerenciada. **Ciclos de vida preditivos também são chamados de ciclos de vida em cascata.**

Ciclo de vida adaptativo: Os ciclos de vida adaptativos (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis) são projetados para reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas. **O escopo detalhado é definido antes do início de cada iteração! São ágeis, iterativos ou incrementais.**

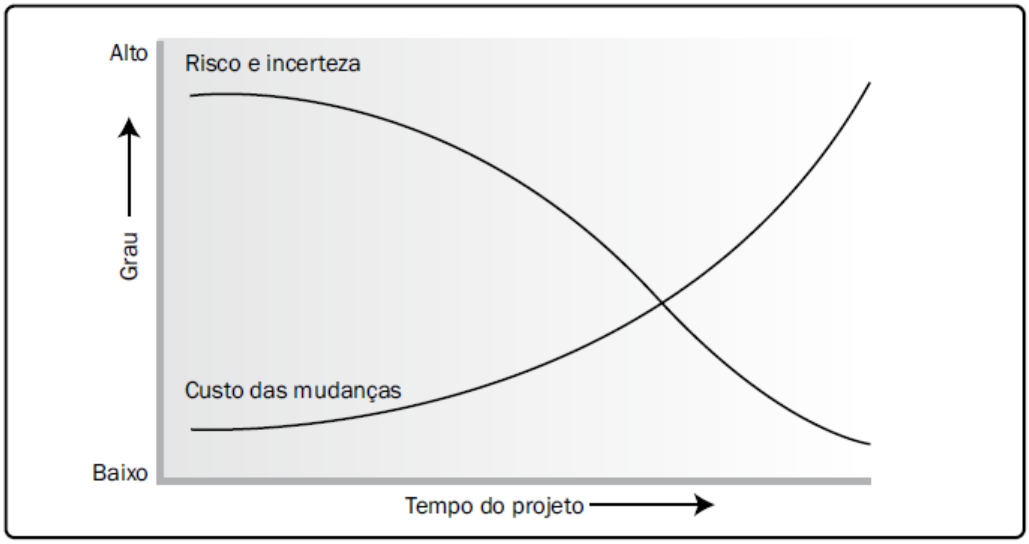
Ciclo de vida iterativo: O escopo do projeto é geralmente determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos normalmente são modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. **As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivas funcionalidades ao produto.**

Ciclo de vida incremental: São ciclos onde as entregas são produzidas por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidades em um prazo determinado. **A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final.**

Ciclo de vida híbrido: É uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam **conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos** seguem um **ciclo de vida de preditivo**, enquanto os elementos que ainda estiverem **em evolução** seguem um **ciclo de vida de adaptativo.**

Preditivo	Iterativa	Incremental	Ágil
Requisitos são definidos previamente, antes do início do desenvolvimento	Requisitos podem ser elaborados em intervalos periódicos durante a entrega		Requisitos são elaborados com frequência durante a entrega
Entrega planos para a entrega final. Em seguida, entregar apenas um único produto final, no fim do projeto	Entregas podem ser divididas em subconjuntos de todo o produto		Entregas acontecem com frequência de acordo com os subconjuntos avaliados pelo cliente de todo o produto
Mudanças são restritas tanto quanto possível	Mudanças são incorporadas periodicamente		Mudanças são incorporadas em tempo real durante a entrega
Partes interessadas chave são envolvidas em marcos específicos	Partes interessadas chave são envolvidas regularmente		Partes interessadas chave são envolvidas constantemente
Riscos e custos são controlados pelo planejamento detalhado dos aspectos mais importantes	Riscos e custos são controlados pela elaboração progressiva dos planos com novas informações		Riscos e custos são controlados na medida em que surgem requisitos e restrições

Pessoal, outro ponto importante é que a influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto ao passo que o custo das mudanças é baixo no início do projeto e vai aumentando ao longo da sua execução, conforme podemos verificar no gráfico a seguir.



(FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

Comentários: Pessoal, conforme vimos o ciclo de vida de projeto, apresenta os nívels de custo baixos no início, atingindo seu valor máximo conforme o projeto é executado, por sua vez, ele cai quando o projeto é concluído.

Gabarito: CORRETO

(FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto.

Comentários: Pessoal, quando um projeto é iniciado, obviamente temos menos domínio e conhecimento a respeito do mesmo, logo temos mais incertezas e riscos.

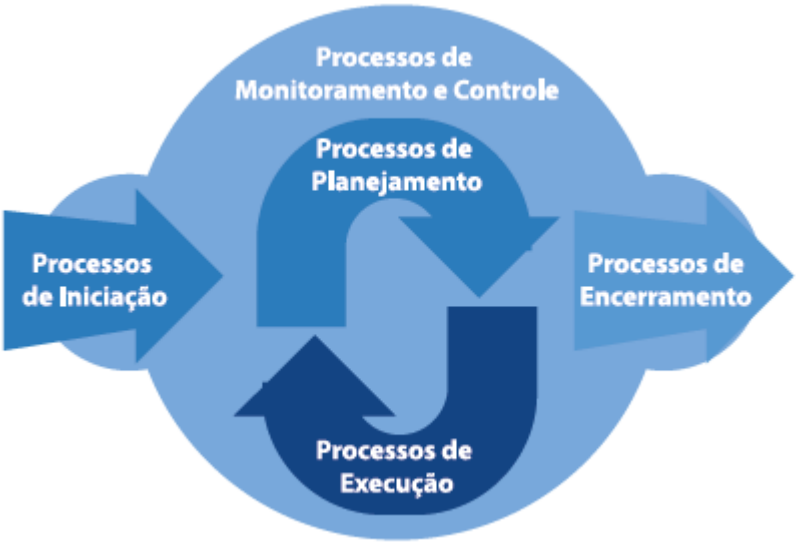
Gabarito: CORRETO

(FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta na metade do ciclo e torna -se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

Comentários: Pessoal, a capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início do projeto e vai diminuindo ao longo do projeto.

Gabarito: ERRADO

GRUPOS DE PROCESSOS DO PMBOK 6



O PMBOK 6 apresenta processo de gerenciamento de projetos com interações, cada qual, com o seu respectivo objetivo. Estes processos são agrupados em 5 categorias, que são chamadas de grupos de processos de gerenciamento de projetos, são eles:

Iniciação: O grupo de processos de iniciação apresenta os processos que serão executados com o objetivo de definir um novo projeto e consiste na autorização para a iniciação do mesmo.

Planejamento: o grupo de processos de planejamento apresenta os processos que serão empregados para definir todo o escopo do projeto.

Execução: o grupo de processos de execução visa realizar a execução do trabalho para satisfazer os objetivos do projeto.

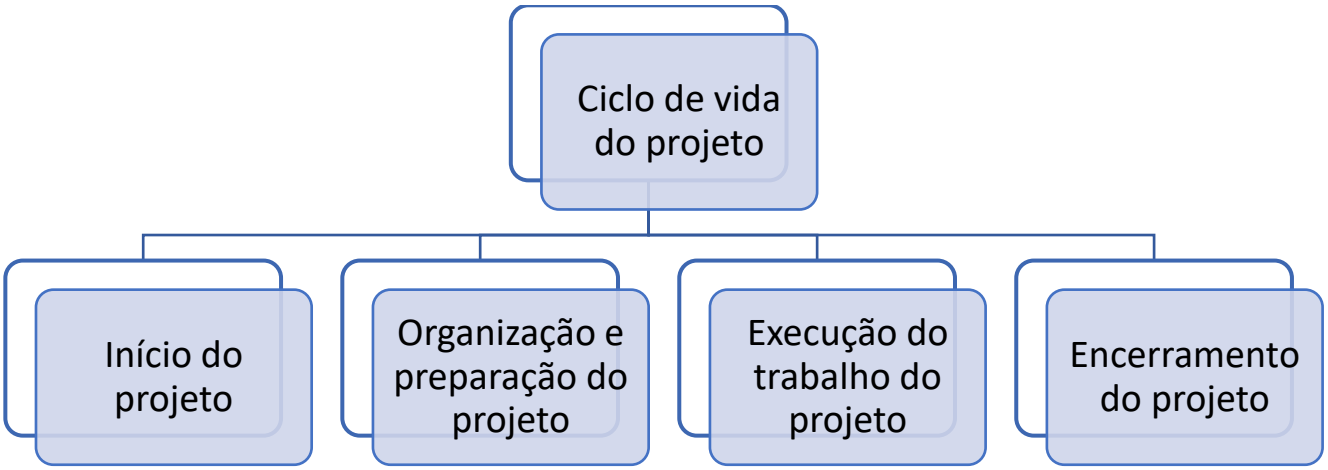
Monitoramento e controle: o grupo de processos de monitoramento e controle visa acompanhar, controlar, monitorar e analisar o progresso e o desempenho do projeto.

Encerramento: o grupo de processos de encerramento é responsável por finalizar ou concluir as atividades que permeiam o projeto.

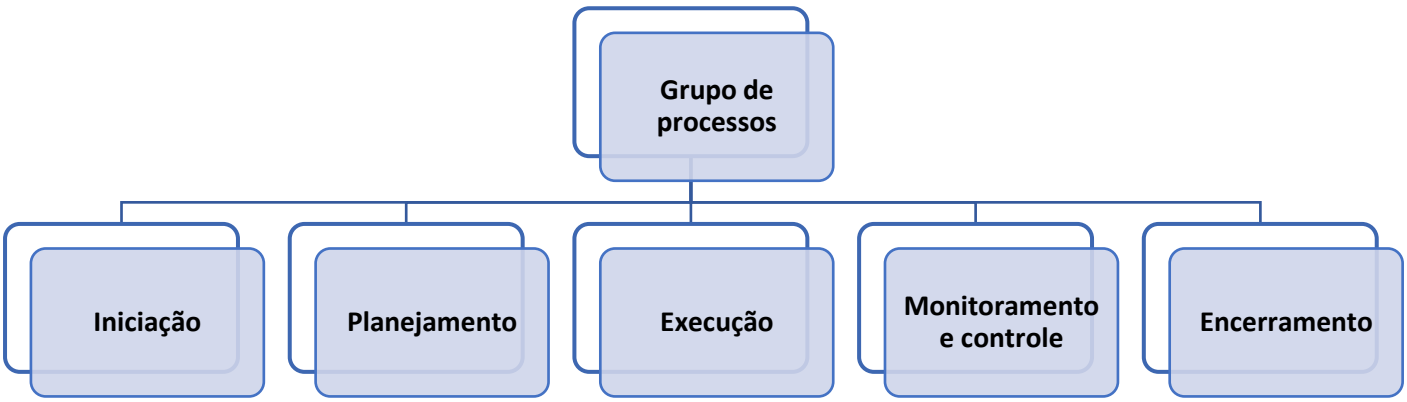
Pela figura que acabamos de ver podemos perceber que na prática os processos se sobrepõem e interagem. A aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

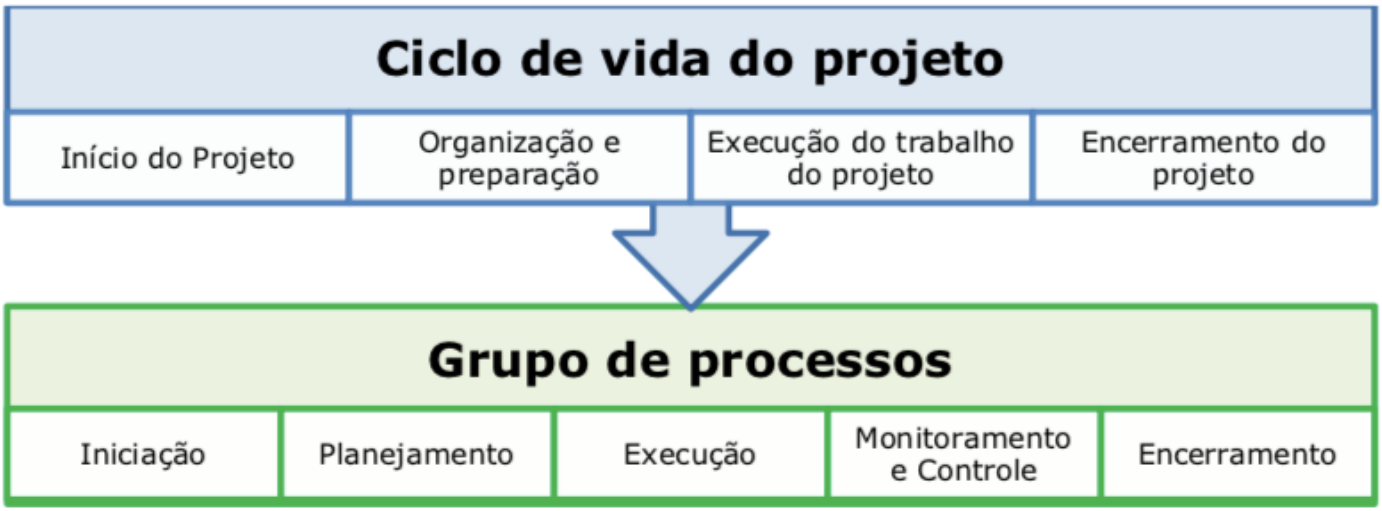
Atenção: **Não podemos confundir as fazes do ciclo de vida do projeto com os grupos de processo de gerenciamento de projeto. Observe:**

ESQUEMATIZANDO



ESQUEMATIZANDO





Galera, os grupos de processos necessários e os processos que os constituem são guias para a aplicação de conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos durante o projeto. A aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão vinculados pelas saídas que produzem. Os grupos de processos são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez. Logo, A saída de um processo em geral torna -se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto, subprojeto, ou fase do projeto.

(FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que os processos de gerenciamento do projeto estão vinculados por entradas e saídas específicas de forma que o resultado de um processo torna-se a entrada de outro, mas não necessariamente no mesmo grupo de processos. Os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto.

Comentários: Perfeito! Foi exatamente o que acabamos de ver.

Gabarito: CORRETO

(FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que os grupos de processos são geralmente eventos distintos, que costumam ocorrer uma única vez, por isso suas atividades não se sobrepõem ao longo do ciclo de vida do projeto.

Comentários: Os grupos de processos dificilmente são eventos distintos, logo não costumam ocorrer uma única vez.

Gabarito: ERRADO

(FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que a saída de um processo geralmente torna-se uma entrada em outro processo, mas não pode ser confundida com uma entrega do projeto. As entregas de projeto não podem ser chamadas de entregas incrementais.

Comentários: Pessoal, as saída de um processo pode ser uma entrada de outro processo ou uma entrega de projeto ou de uma fase do projeto, essas por sua vez, podem ser entregas incrementais.

Gabarito: ERRADO

(FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que o grupo de processos de execução fornece ao grupo de processos de planejamento o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto e, à medida que o projeto avança, frequentemente cria atualizações em ambos.

Comentários: Pessoal, o grupo de processos de planejamento (não de execução) fornece ao grupo de processos de execução (não de planejamento) o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto e, à medida que o projeto avança, frequentemente cria atualizações em ambos.

Gabarito: ERRADO

(FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que a natureza temporária do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de qualidade interaja com os outros grupos de processos, por isso, são definidos como um grupo de processos “de fundo” para os outros quatro grupos de processos.

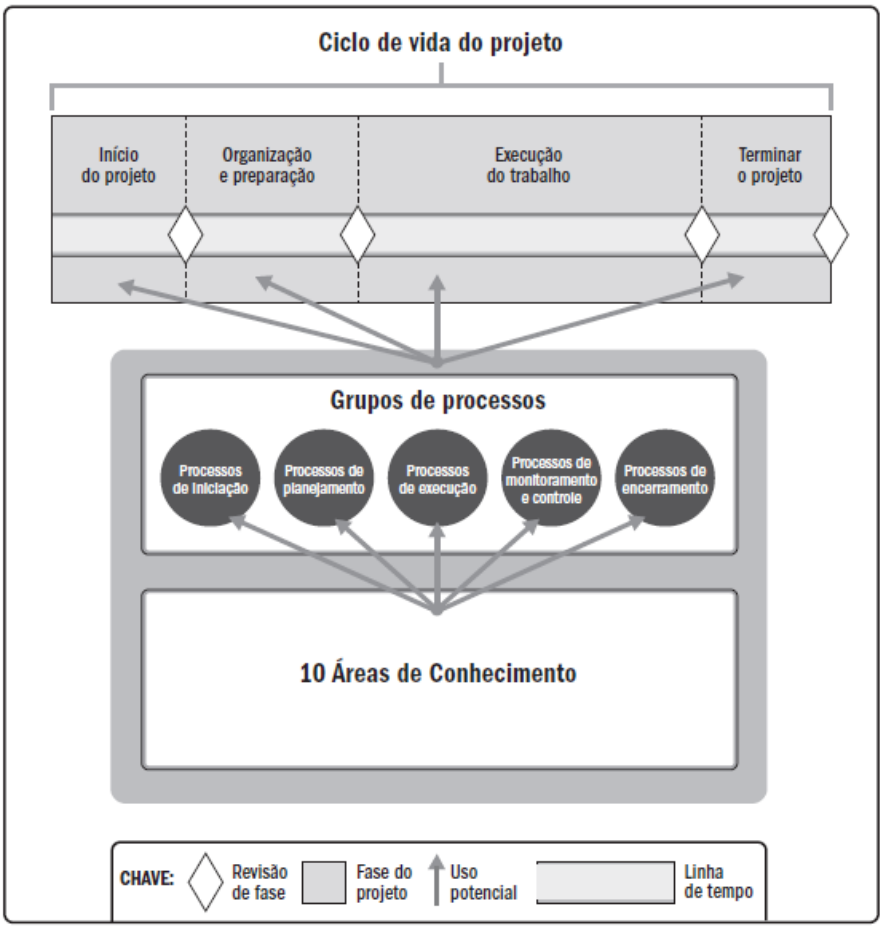
Comentários: Pessoal, não temos um grupo de processos de qualidade.

Gabarito: ERRADO

ESQUEMATIZANDO

Galera, temos então 49 processos que são divididos em 5 grupos e no todo são 10 áreas de conhecimento.

Os grupos e seus respectivos processos perpassam as diversas áreas de conhecimento e como todo "bom processo", tem entradas (insumos), processamento e saídas (produtos). Nesta seção vamos falar tão somente dos grupos de processos, mas considero importante entendermos como o guia está estruturado, ou seja, como o PMI "pensou" para escrevê-lo. Isso pode nos ajudar a resolver algumas questões de prova!



Na figura que acabamos de ver há uma espécie de "resumo" do que é o framework. É preconizado um ciclo de vida para cada projeto. Nesse ciclo de vida são executados os 49 (ou os que forem necessários) para a execução do empreendimento. Tais processos estão distribuídos entre 10 áreas de conhecimentos consideradas fundamentais pelo PMI para o sucesso dos projetos.

Segundo o PMBOK 6, temos as seguintes definições:

Ciclo de vida do projeto – É a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término;

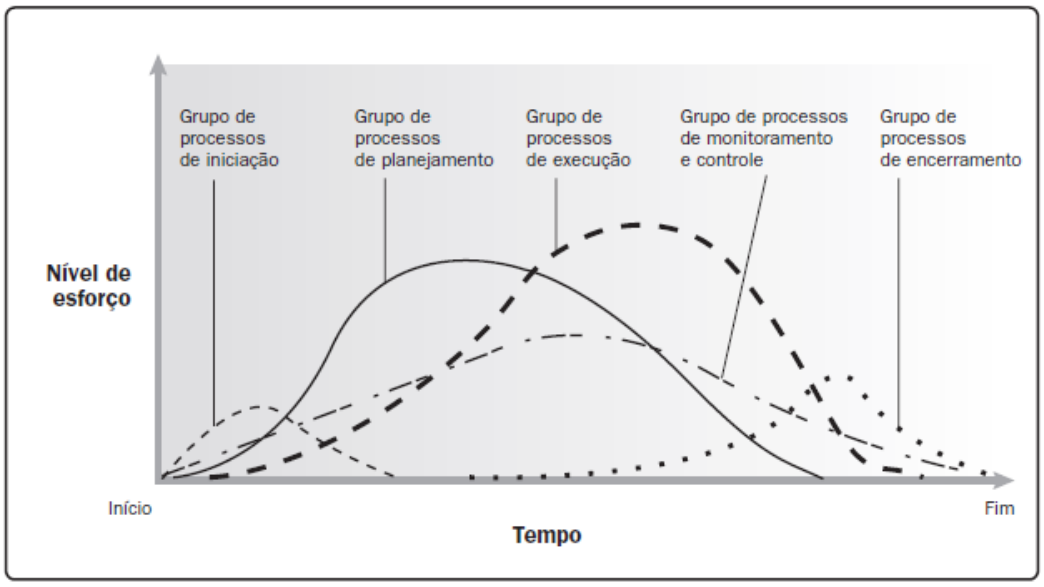
Fases do projeto – É um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas;

Revisão de Fase – É uma revisão ao final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar o projeto ou programa;

Grupo de processos – É um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar o projeto.

Área de conhecimento – É uma área identificada por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, considerando suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Como falei para vocês, os processos geram produtos e tais produtos vinculam um processo (ou grupo de processos) a outro. Ou seja, a saída de um processo ou grupo de processos será a entrada (o insumo) para outro processo ou grupo de processos. O gráfico a seguir "tenta" demonstrar o nível de interação entre os processos e o esforço empreendido ao longo do tempo de execução dos projetos.



Um exemplo dessa interação é a saída de uma fase de concepção, que requer a aceitação do patrocinador para o documento de concepção. Quando estiver disponível, o documento de concepção fornece a descrição do produto para os grupos de processos de planejamento e execução em uma ou mais fases posteriores.

Nos projetos com várias fases, os processos são repetidos em cada fase até que os critérios para a conclusão das fases sejam cumpridos. Galera, só para repetir: **os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto**. Na realidade, é possível que todos os grupos de processos possam ser conduzidos dentro de uma única fase do projeto.

O **Grupo de Processos de Iniciação** consiste nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos.

As partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente de projetos será selecionado. Estas informações são capturadas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas. Quando o termo de abertura do projeto for aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado.

O **Grupo de Processos de Planejamento** consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.

O **Grupo de Processos de Execução** são os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo.

O **Grupo de Processos de Monitoramento e Controle** é onde estão os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo.

O **Grupo de Processos de Encerramento** consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais. Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada e definir formalmente que o projeto ou a fase do projeto estão concluídos.

(FCC - TRT MG - 2015 - Adaptado) No PMBOK, a exceção dos grupos de processo iniciação e encerramento, os demais grupos estabelecidos são:

a) Execução; Monitoramento e Controle; Planejamento.
b) Gerenciamento da Integração; Execução; Gerenciamento do Custo.
c) Planejamento; Gerenciamento do Risco; Monitoramento e Controle.
d) Monitoramento e Controle; Gerenciamento da Comunicação; Execução.
e) Gerenciamento do Risco; Gerenciamento do Escopo; Execução.

Comentários: Simples não é verdade, são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Gabarito: Letra A

RESUMOS E ESQUEMAS

Resumo sobre PMBOK - Parte I

O PMBOK é o guia para gerenciamento de projetos mais difundido e utilizado no mercado, tendo em vista sua **importância mundial na referência de gestão de projetos**.

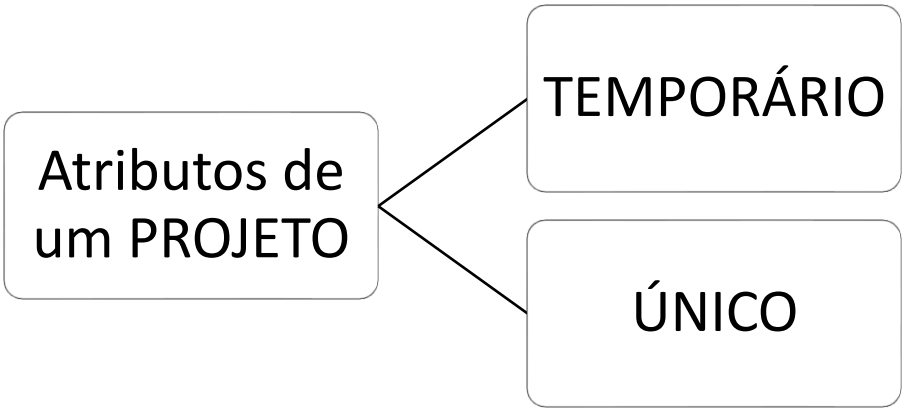
A primeira versão do PMBOK data de 1996, ou seja, a algumas décadas atrás tivemos a primeira tentativa de organizar em um conjunto de boas práticas da área de gerenciamento de projetos, nasceu então o PMBOK 1 edição. No ano de 2000 tivemos a 2 edição, em 2004 saiu a 3 edição, em 2008 teve a 4 edição, a 5 edição saiu em 2013 e por fim, temos a 6 edição em 2017.

Todos nós temos alguma noção ou ideia do que é um projeto, todavia é importante uma definição clara. Diante disso, o PMBOK nos trouxe uma definição excelente de projeto, veja: "**Projeto é um esforço temporário (não é eterno, é temporário) empreendido para criar um produto, serviços ou resultado exclusivo.**

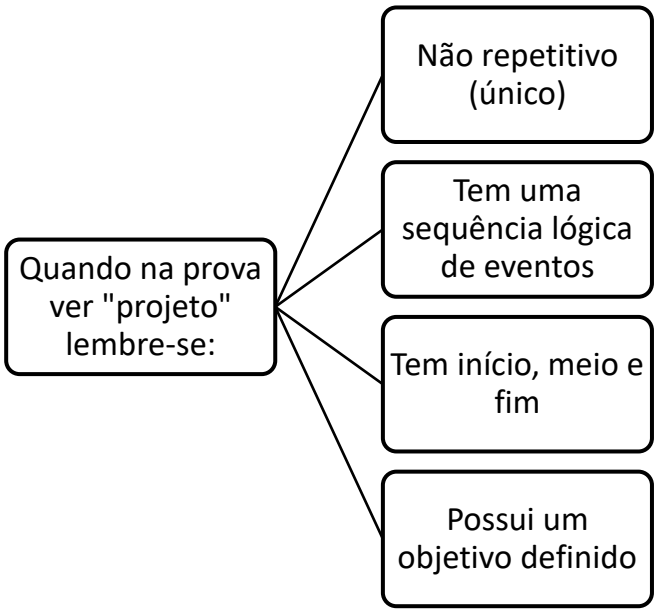
Pessoal, um projeto terá na sua composição vários recursos que podem ser oriundos da própria essência do produto, serviço ou resultado que envolvem o projeto, ou podem ser genéricos, isto é, que permeiam qualquer tipo de projeto, como os recursos: tempo, pessoas, local, recursos financeiros, conhecimento especializado, dentre outros.

Outra característica que vocês não podem esquecer de jeito nenhum, é que um projeto **É TEMPORÁRIO**, ou seja, um projeto tem início e tem fim.

Outra coisa fundamental, que não pode passar despercebido: cada projeto cria um produto, serviço ou resultado **ÚNICO**. Logo, um projeto tem como característica ser exclusivo no sentido de sua composição, veja: Duas casas podem ser idênticas, inclusive as mesmas equipes podem ter trabalhado nas duas casas, todavia cada projeto, de cada casa é único e possui obviamente localizações diferentes, circunstâncias diferentes, aspectos diferentes, ou seja, cada projeto é único.



Dessa forma, um projeto é **empreendimento ou evento não repetitivo**, caracterizado por uma **sequência clara e lógica de eventos**, com **início, meio e fim**, que se destina a atingir um **objetivo claro e definido**, sendo conduzido por pessoas, dentro de **parâmetros pré-definidos de tempo**, **custo**, **recursos envolvidos** e **qualidade**. Logo:



Os projetos podem servir para lançar um produto novo ou serviço que não existia anteriormente e para gerar uma mudança na organização que o executa. Em geral os projetos são iniciados em resposta a fatores que afetam as organizações, por exemplo: Cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais; Atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas; Implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas; e Criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços.

Importante: Um projeto pode ter como produto uma nova operação. Por exemplo, podemos executar um projeto para implantação de um serviço de suporte. Uma vez que a estrutura estiver montada e os processos definidos, prestando o atendimento definido, temos uma nova operação.

Bom, com base nessa explicação, vocês já devem ter percebido que os projetos são diferentes das operações "normais" de uma organização, onde processos repetíveis são executados rotineiramente a fim de manter a organização funcionando. O gerenciamento de operações é responsável pela supervisão, orientação e controle das operações de negócios.

As operações evoluem para apoiar os negócios do dia a dia, e são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios. Os exemplos incluem: operações de produção, operações de fabricação, operações contábeis, suporte de software e manutenção.

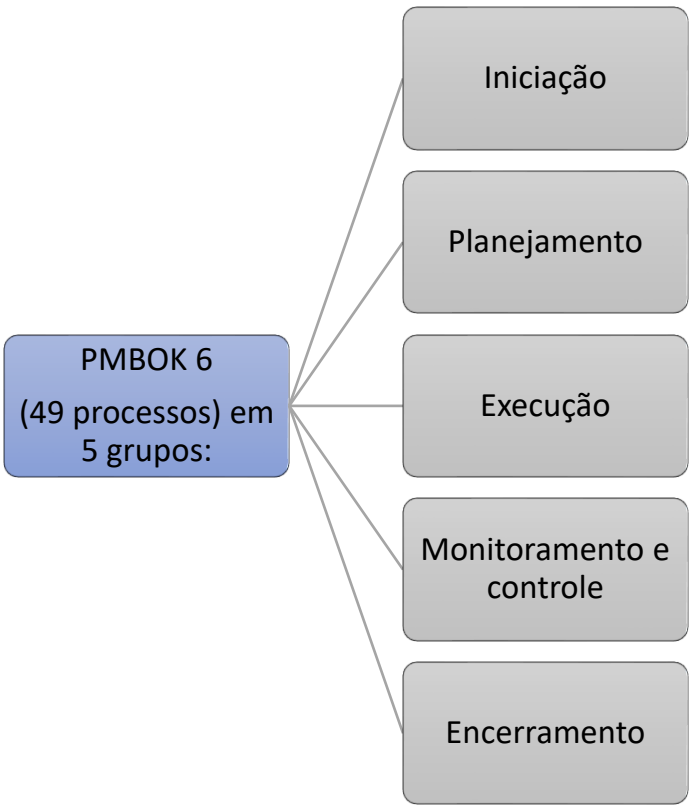
Os projetos impulsionam mudanças nas organizações, ou seja, um projeto move a organização de um estado atual para um estado futuro e, em muitos casos (eu diria na maioria), estão alinhados com o planejamento estratégico da organização como veremos a seguir. Nesse sentido, em alguns projetos, podemos ter um estado de transição em que várias etapas são planejadas para chegarmos a um estado futuro.

Por isso o PMI afirma que os projetos permitem a criação de valor para o negócio. Este "valor" é definido como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio. Tal benefício pode ser tangível, intangível ou ambos.
Pessoal, o sucesso das organizações, está diretamente ligado ao sucesso dos projetos, portanto, é fundamental que os projetos sejam gerenciados a fim de alcançar os seus resultados e promover o crescimento das organizações como um todo.
O PMBOK 6 traz a definição de gerenciamento de projetos, como a aplicação do conhecimento, das habilidades, das técnicas e das ferramentas necessárias para a condução dos projetos, a fim de cumprir os requisitos estabelecidos.

Logo, podemos derivar que o gerenciamento de projetos envolve: identificar os requisitos que compõem o projeto, verificar as expectativas das partes interessadas no projeto, estabelecer o planejamento, a execução e o monitoramento eficaz das etapas do projeto, definir um cronograma de entregas para o projeto e talvez o principal desafio de qualquer projeto: **equilibrar as restrições do projeto, como orçamento, riscos, tempo, qualidade, escopo e pessoas.**

IMPORTANTE: o PMBOK define que gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Para esse gerenciamento, o PMBOK define um conjunto de 49 processos que estão distribuídos em 5 grupos que são:



Segundo o guia, esse gerenciamento é realizado com a aplicação e integração desses processos e permite que os projetos sejam executados de maneira eficaz e eficiente e deve ser considerado uma competência estratégica da organização, pois ajuda as organizações, por exemplo, a cumprirem os objetivos do negócio, serem mais previsíveis e satisfazerem as expectativas das partes interessadas.

Nesse contexto, destaca-se a figura do gerente de projetos que desempenham um papel crítico na liderança de uma equipe de projeto. A função de gerenciamento de projetos pode ser adaptada à organização da mesma forma que os processos de gerenciamento podem ser adaptados para atender ao projeto. Os talentos de um gerente de projetos se concentra em um triângulo de “talentos-chave”.

Gerenciamento de Projetos Técnico – Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.

Liderança – Conhecimento, habilidade se comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

Gerenciamento Estratégico e de Negócios – Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

O quadro a seguir resume as diferenças entre gerenciamento e liderança.

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamentos com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance
Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração

Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

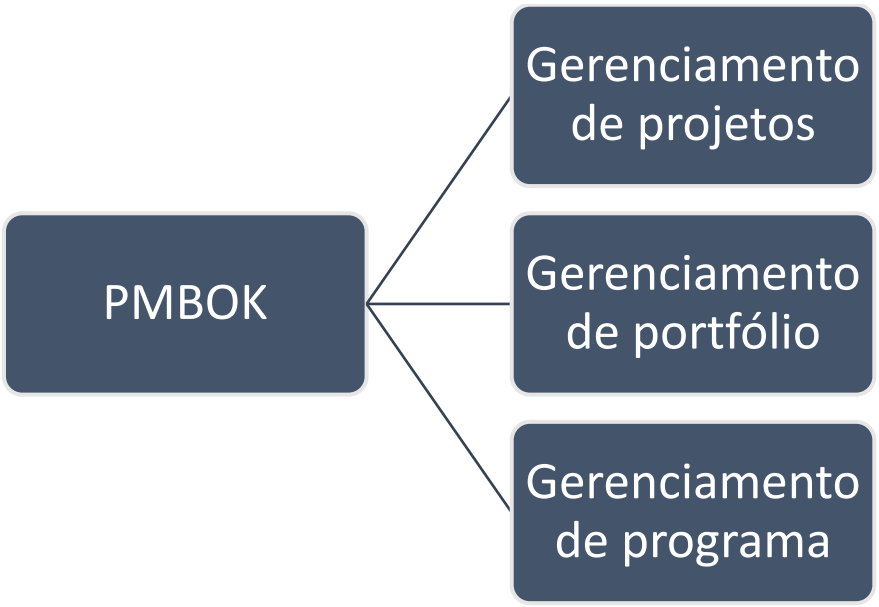
Conhecimento - Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.

Desempenho - Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.

Pessoal - Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.
O PMBOK na sua 6 edição nos traz que a aplicação da estratégia organizacional, isto é, da estratégia corporativa estará orquestrada no **gerenciamento de projetos, no gerenciamento de programas e no gerenciamento de portfólio**. Logo, estamos afirmando que as organizações poderão realizar sua estratégia organizacional, apoiada por esses três pilares, que de forma consistentes melhoram o desempenho e os resultados organizacionais.

Cada um destes três pilares: **gerenciamento de projetos, no gerenciamento de programas e no gerenciamento de portfólio**, contribui de forma distinta para o alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional, como já tratamos do gerenciamento de projetos, vejamos então o gerenciamento de programas e o gerenciamento de portfólio.

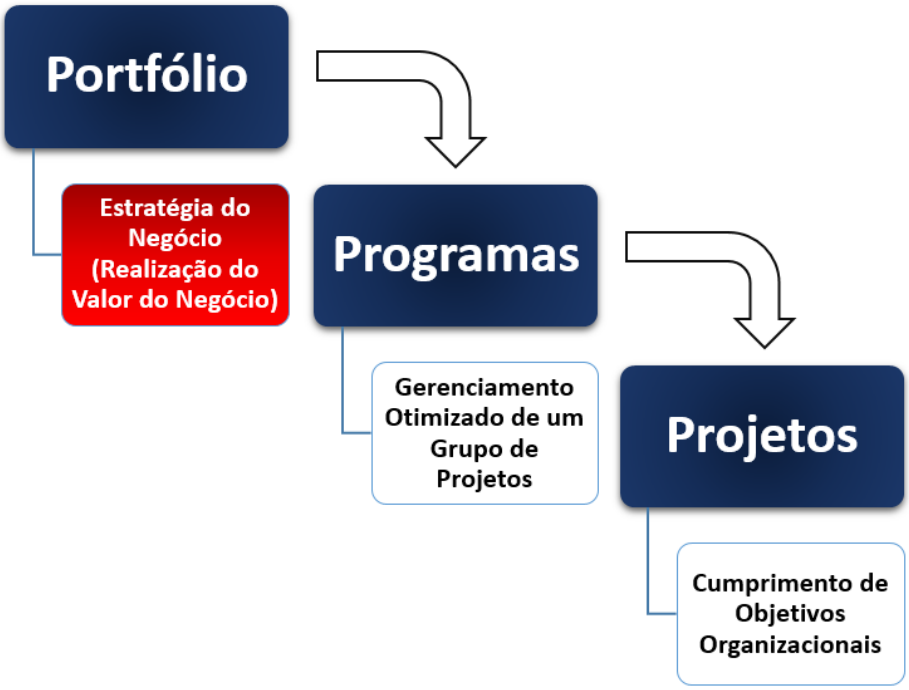
Só para lembrar então a definição de projeto, **projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.**



Galera, o gerenciamento de portfólio, consiste no gerenciamento conjunto de projetos ou programas, que são agrupados com o objetivo de facilitar o gerenciamento e atingir os objetivos estratégicos. Já o gerenciamento de programa busca definir um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa que estão relacionados, visando obter benefícios que não estariam disponíveis caso ocorre-se o gerenciamento de forma individualizada.
Importante: **Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa SEMPRE terá projetos.**
Exemplo: Programa Mais Brasil do Governo Federal.

Logo, podemos concluir que um programa consiste em um grupo de projetos relacionados de forma coordenada, para o alcance de benefícios que não seriam alcançados, caso os mesmos fossem gerenciados de forma individualizada. O gerenciamento de portfólio, por sua vez, é um conjunto de projetos ou programas, agrupados para facilitar o gerenciamento.

Programa	Um programa é um grupo de projetos relacionados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem geridos individualmente.
Portfólio	Um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho a fim de atender os objetivos estratégicos. Os projetos ou programas podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.



Criamos uma tabela para fortalecer o raciocínio e separar as características, quanto a escopo, mudança, planejamento, gerenciamento, sucesso e monitoramento. Vejamos:

	PROJETO	PROGRAMA	PORTFÓLIO
Definição	Consiste em um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único.	Consiste em um grupo de projetos ou subprogramas relacionados, gerenciados de modo conjunto.	Consiste em projetos e programas, sendo gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos.
Escopo	Objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida	Escopo ampliado para fornecer benefícios mais significativos	Escopo de negócios que muda com os objetivos organizacionais
Mudança	As mudanças são esperadas e os gerentes de projeto implementam processos para manter as mudanças gerenciadas	Os gerentes de programas devem esperar mudanças, que podem vir de dentro ou de for a dos programas	Os gerentes de portfólios monitoram as mudanças ocorridas no ambiente de mercado da organização
Planejamento	Ocorre no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível até abarcar os detalhes de projeto	Temos o plano geral do programa que orientado os planos de components e o detalhamento	Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio

Gerenciamento	Os gerentes de projeto gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos.	Os gerentes de portfólios gerenciam a equipe do portfólio
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto	O sucesso é medido pelo grau de satisfação das necessidades alcançadas pelo programa	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado ao negócio
Monitoramento	Os gerentes de projeto monitoram e controlam o trabalho realizado no projeto	Os gerentes de programas monitoram os components do programa	Os gerentes de portfólios monitoram o desempenho dos indicadores de portfólio

Pessoal, esse é um tópico muito interessante do PMBOK 6 e que tem grandes chances de vocês se depararem em prova, então atenção agora! O escritório de projetos ou escritório de gerenciamento de projeto (EGP ou PMO) é uma estrutura organizacional que tem como objetivo padronizar os processos de governança dos projetos, por que professor? Simples: Porque isso facilitar o compartilhamento, a interação e o planejamento dos recursos, das técnicas e das ferramentas que permeiam os projetos.

Logo, a responsabilidade de um escritório de projetos (PMO) gira em torno da orquestração da governança dos diferentes projetos, vai desde o apoio ao gerenciamento de projetos até a própria responsabilidade direta sob alguns projetos. Temos diferentes tipos de escritórios de projeto e por sua vez, temos variações quanto a função de controle que os escritórios de projeto vão exercer, isto é, qual o nível de influência que terão nos projetos. Temos então:

Escritório de projeto de Suporte: Galera, o escritório de projeto de suporte tem um papel consultivo nos projetos, ele vai fornecer as melhores práticas, os modelos, os treinamentos necessários para orientar e apoiar os projetos. Neste caso, temos uma espécie de repositório de boas práticas de projetos e o **nível de controle sob os projetos é baixo.**

Escritório de projeto de Controle: Obviamente aumentamos o controle sob os projetos, neste tipo de PMO temos o suporte aos projetos, mas também a exigência de conformidade quanto ao andamento dos projetos. Perceba que a conformidade diz respeito a adoção de metodologias e estruturas de controle ao longo do gerenciamento dos projetos. Mas relaxa que esse não é o maior nível de controle, **este é o nível de controle médio.**

Escritório de projeto Diretivo: Esse é o maior nível de controle, neste caso temos o controle dos projetos através do gerenciamento direto dos projetos. Logo, **este é o nível mais elevado de controle**.

Professor, mas para que serve mesmo um PMO na prática, no que ele ajuda os gerentes de projeto?

Pessoal, basicamente o PMO vai orientar e supervisionar os gerentes de projeto e os projetos, vai gerenciar os recursos que são compartilhados em todos os projetos e vai monitorar a conformidade dos projetos.

Logo, enquanto o gerente de projetos foca nos objetivos específicos do projeto, o PMO pensa no escopo do programa no qual o projeto está inserido, ou seja, o PMO tem uma visão com horizonte mais amplo que o gerente de projetos.

Gerente de Projetos

- Concentra-se nos objetivos do projeto
- Controla recursos de projetos específicos
- Gerencia restrições de projetos específicos

Escritório de Projetos

- Gerencia mudanças no escopo do programa
- Otimiza o uso de recursos compartilhados entre Projetos
- Gerencia metodologias, padrões e boas práticas

Organizando então:

Gerentes de Projetos	Escritório de Projetos
Objetivos do seu Projeto	Gerencia mudanças no escopo do programa que possam ser vistas como oportunidade para melhor alcançar os objetivos de negócios
Controlar recursos do seu projeto para atingir os objetivos do projeto	Otimizar o uso dos recursos organizacionais para compartilhar entre todos os projetos
Restrições de seu projeto	Gerencia metodologias, padrões, risco/oportunidade global e as interdependências entre projetos no nível da empresa.

O PMBOK 6 faz uma diferenciação entre gerenciamento de projetos e gerenciamento de operações. As empresas não vivem de projetos somente, ela também tem atividades rotineiras, repetitivas e contínuas que apoiam o negócio, estas atividades são as operações. Logo:

Projeto	Um projeto é empreendimento ou evento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.
Operação	Uma operação é um esforço contínuo que gera saídas repetitivas, com recursos designados para um mesmo conjunto de tarefas.

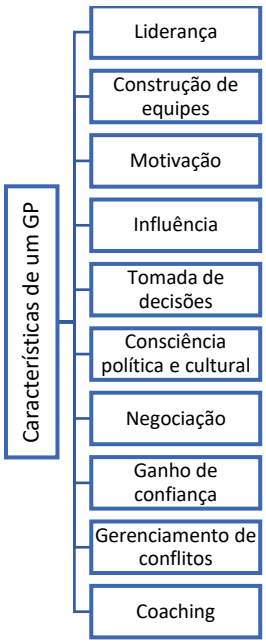
Dessa forma, temos que o gerenciamento de operações é responsável por supervisionar, orientar e controlar as operações de negócios. As operações são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios. Logo, quando falamos de gerenciamento de operações, estamos tratando da produção contínua do negócio, que é fundamental inclusive para a existência do mesmo.

Importante: um projeto pode ter como produto uma nova operação. Por exemplo, podemos executar um projeto para implantação de um serviço de suporte. Uma vez que a estrutura estiver montada, os processos definidos e o suporte estiver funcionado, prestando o atendimento definido, temos uma nova operação.

Bom, com base nessa explicação, vocês já devem ter percebido que os projetos são diferentes das operações "normais" de uma organização, onde processos repetíveis são executados rotineiramente a fim de manter a organização funcionando.

Pessoal, o gerente de projetos é responsável por liderar o projeto, a fim de alcançar os objetivos pelos quais o projeto foi constituído. Segundo o guia PMBOK 6, algumas competências são esperadas do gerente de projetos, são elas: Conhecimento, Desempenho e Efetividade pessoal (saber lidar com pessoas).

Os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada, são elas:



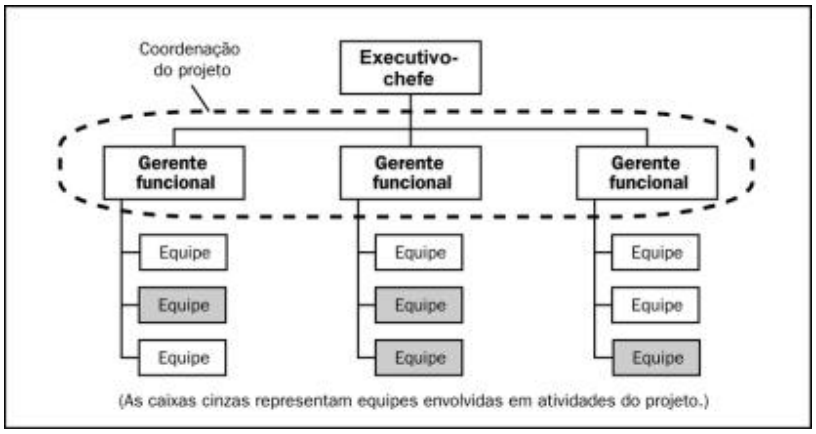
Ao desenvolver projetos, contamos com diferentes variáveis presente dentro e fora das organizações. Dentre eles temos a cultura, o estilo, a estrutura da organização, dentre outros. Esses aspectos influenciam em como os projetos são executados.

A cultura e o estilo da organização afetam a maneira como ela conduz os projetos, ambos são fatores ambientais nativos de cada organização e que mudam de organização para organização. A cultura organizacional é moldada pelas experiências comuns dos membros da organização, e a maioria das organizações desenvolve culturas únicas ao longo do tempo através da prática e uso comum.

Já quando tratamos sobre a estrutura organizacional, temos fatores específicos, que podem influencia a alocação dos recursos e a forma como os projetos são conduzidos. Vejamos:

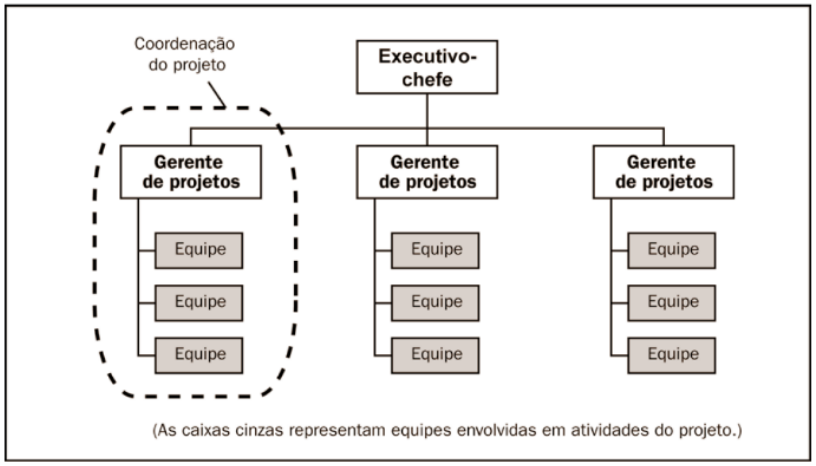
Estrutura funcional: É uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. No nível superior, os funcionários são agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade. As especialidades podem ainda ser subdivididas em unidades funcionais especializadas, tais como engenharia mecânica e elétrica. Cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos outros departamentos.

A empresa é organizada por funções e cada colaborador tem um chefe imediato, seja ele um coordenador, supervisor, gerente, etc, dependendo do nível hierárquico. Os grupos de trabalho são organizados por área, trabalho realizado. Por exemplo: engenharia, fabricação, etc.



Estrutura Funcional	
Vantagens	**Desvantagens**
Especialistas podem contribuir em diferentes projetos	Alternância entre projetos reduz a produtividade
Mais fácil ascensão profissional dos especialistas	Tende a haver envolvimento com o projeto, mas não comprometimento
Melhor aproveitamento da equipe (menor ociosidade eventual)	Maior demora no atendimento ao projeto
Melhor continuidade do conhecimento tecnológico	Abordagem do projeto em visão menos holística (global)

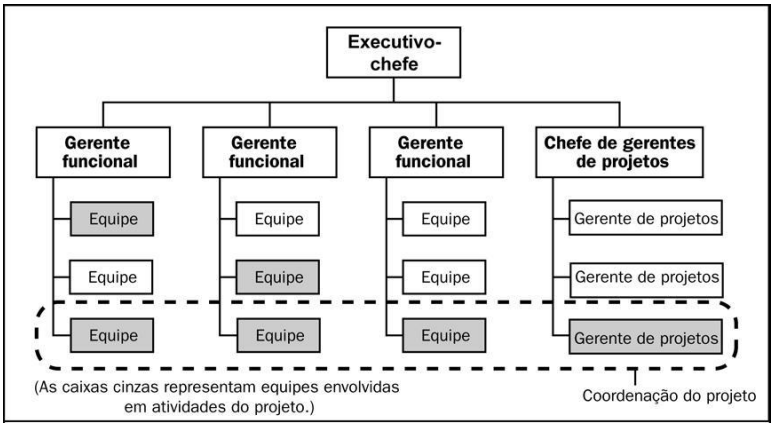
Estrutura projetizada ou por projetos: Os membros da equipe frequentemente trabalham juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto, e os gerentes de projetos possuem muita independência e autoridade. Técnicas de colaboração virtual são muitas vezes usadas para atingir os benefícios das equipes trabalhando no mesmo projeto. Organizações projetizadas muitas vezes têm unidades organizacionais denominadas departamentos, mas elas podem se reportar diretamente ao gerente de projetos ou prestar serviços de suporte aos diversos projetos.



Estrutura Projetizada	
Vantagens	**Desvantagens**
Total autoridade do Gerente do Projeto	Tendência ao afastamento das políticas e diretrizes corporativas
Atendimento mais rápido às demandas do Projeto	Possibilidade de ociosidade relativa de recursos (não aproveitamento integral dos recursos alocados)
Melhor comunicação entre a equipe	Eventual duplicidade de trabalhos (um mesmo problema pode estar sendo tratado por duas equipes de projeto)
Melhor visão holística do projeto (visão global)	Menor otimização de recursos

Estrutura matricial: São uma combinação de características funcionais e projetizadas. As organizações matriciais podem ser classificadas como fracas, balanceadas ou fortes, dependendo do nível relativo de poder e influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos. As fracas mantêm mais similaridades com as funcionais, enquanto as fortes tendem mais as características das projetizadas.

A empresa é **organizada tanto por funções quanto por projetos**, e onde cada colaborador pode responder tanto para um chefe funcional, quanto para um ou mais gerentes de projetos. Este "modelo" **se subdivide em matricial fraca, equilibrada e forte**.



Estrutura Matricial	
Vantagens	**Desvantagens**
Grande flexibilidade	Dupla subordinação
Melhor aproveitamento da equipe	Requer maior habilidade do Gerente do Projeto para negociar prioridades
Diminui a ansiedade de desmobilização, existente nas equipes projetizadas	Diluição da responsabilidade, pois esta é dividida
Maior representatividade de todas as áreas da organização	A priorização inadequada pode diminuir o pleno aproveitamento (produtividade) das equipes

Estrutura matricial fraca: As organizações matriciais fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional, e o papel do gerente de projetos assemelha -se mais ao de um coordenador ou facilitador.

Estrutura matricial forte: As organizações matriciais fortes apresentam muitas das características da organização projetizada, e têm gerentes de projeto de tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto.

Estrutura matricial balanceada: A organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, porém ela não delega ao gerente de projetos autoridade total sobre o projeto e o seu financiamento.

Esquematizando:

Estrutura→	Funcional	Matricial			Projetizada
Característica↓		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do Gerente do Projeto	Pouca	Limitada	Moderada	Alta	Total
Disponibilidade de recursos	Pouca	Limitada	Moderada	Alta	Total
Atuação do Gerente do Projeto	Limitada (tempo parcial)	Limitada (tempo parcial)	Total (tempo integral)	Total (tempo integral)	Total (tempo integral)
Dedicação da Equipe	Limitada (tempo parcial)	Limitada (tempo parcial)	Limitada (tempo parcial)	Total (tempo integral)	Total (tempo integral)

Temos outras estruturas também, são elas:

Estrutura Orgânica ou simples: A empresa é organizada de maneira flexível e as pessoas trabalham lado a lado. Ocorre uma contínua redefinição de tarefas. O que é enfatizado é a natureza cooperativa do conhecimento e não a especialização.

Estrutura Multidivisional: Pode replicar funções para cada divisão. As divisões são organizadas por produto, processos de produção, portfólio, programa, etc. A estrutura multidivisional organiza -se por linhas de produto, unidades de negócios relacionados, geografia ou tipo de cliente

Estrutural virtual: É caracterizada pelo uso de tecnologia da informação para sustentação da sua formação. Neste modelo as organizações são formadas por "parceiros", que são corporações reais que se unem para atingir um objetivo comum; são organizações em rede e costumam ser temporárias.

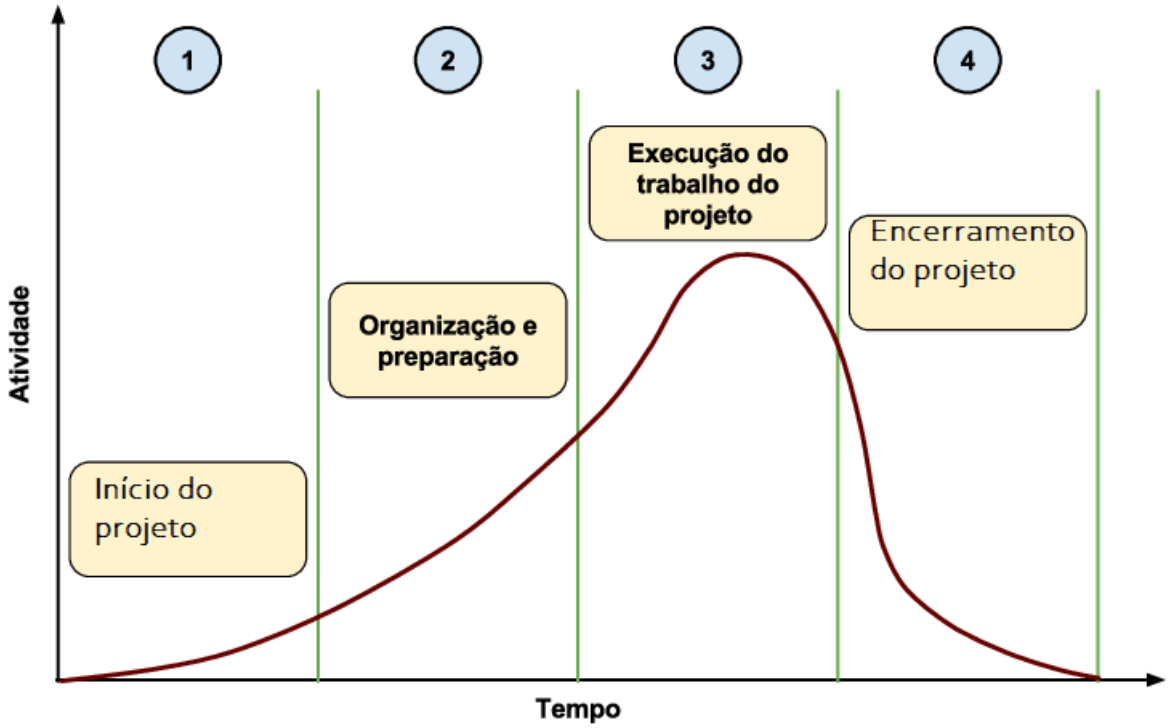
As partes interessadas são então qualquer um que possa estar envolvido no projeto cujos interesses podem ser afetados pelo projeto. **Importante: Seus interesses podem ser financeiros ou não, positivos ou negativos, e podem ser afetados durante o projeto ou após seu encerramento.**

O stakeholder pode também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. Por exemplo, uma empresa decide ampliar suas instalações industriais. Uma empresa vizinha é um stakeholder. Seus interesses não-financeiros podem ser afetados negativamente durante as obras de ampliação, pela interrupção de vias de acesso, pelo aumento da movimentação de equipamentos nas redondezas ou por ruídos e poeira. Também, seus interesses financeiros podem ser positivamente afetados na conclusão do projeto, pela valorização e melhoria da região.

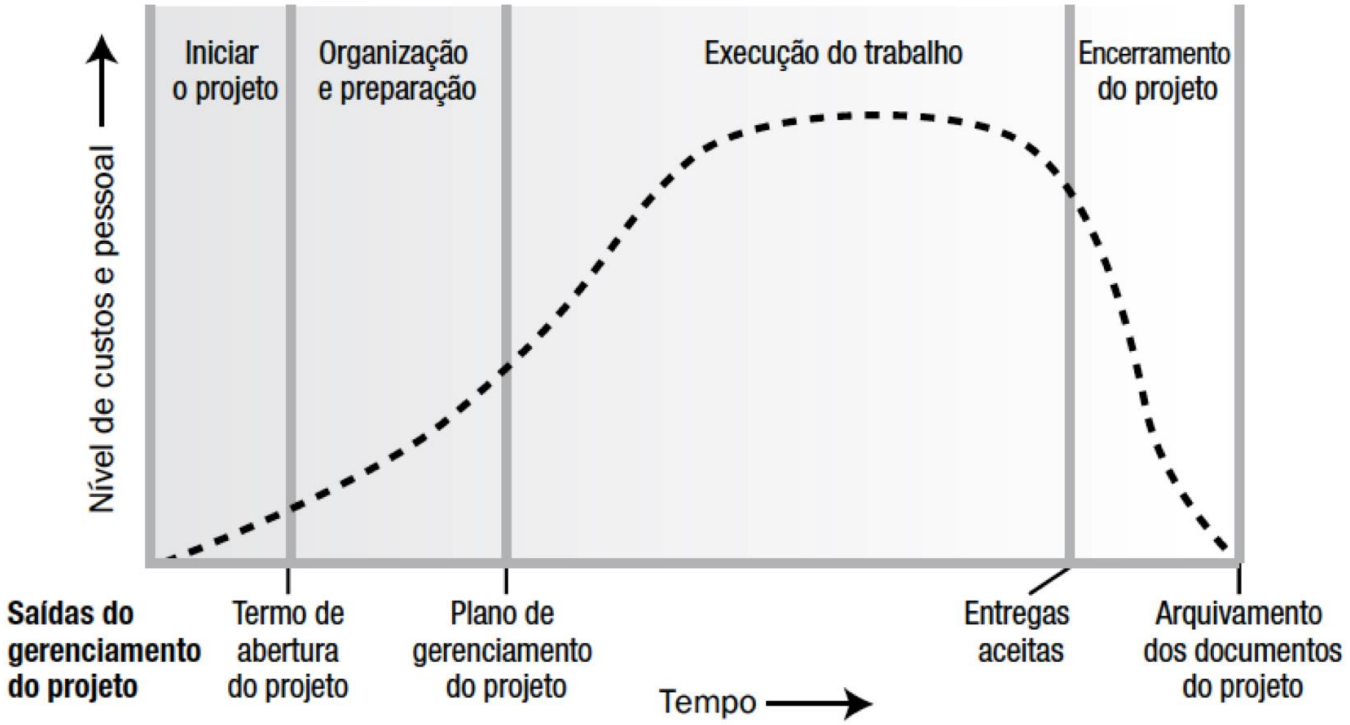
Sabe-se que, dependendo da dimensão do conflito de interesses entre os requisitos – necessidades e expectativas dos stakeholders, um projeto pode chegar, até mesmo, a ser interrompido. Por exemplo, conflitos de interesse em relação ao próprio escopo do projeto entre stakeholders. Um stakeholder pode alegar que o projeto está contrariando seus interesses. Situações como essa exigem do gerente do projeto e de sua equipe muita atenção quanto ao “gerenciamento” dos stakeholders.

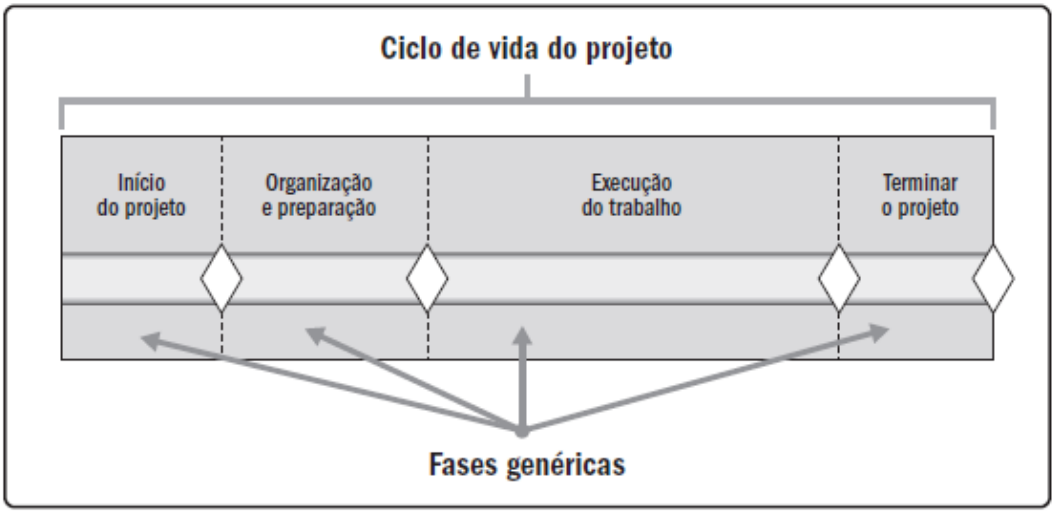
As partes interessadas podem ter uma influência positiva ou negativa em um projeto. Partes interessadas positivas são as que normalmente se beneficiariam de um resultado bem-sucedido do projeto, enquanto partes interessadas negativas são as que enxergam resultados negativos a partir do sucesso do projeto.

Galera, entender o ciclo de vida dos projetos é importante para entender o restante do assunto, porque o **ciclo de vida do projeto** é a estrutura básica para o gerenciamento do projeto e diz respeito às suas fases.



O clico de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas e os seus nomes e quantidade são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Como regra, os projetos podem ser mapeados por um ciclo, contendo as seguintes fases genéricas:





Galera, o PMI define que qualquer projeto pode ser mapeado através dessa estrutura genérica de ciclo de vida, por motivos óbvios, uma vez que quando pensamos em um projeto, estamos tratando do seu início, preparação, execução e término.

O PMBOK 6 define algumas abordagens para o ciclo de vida dos projetos. Dentre estes temos desde abordagens previsíveis (ou preditivas ou direcionadas), onde o produto e as entregas são definidas no início do projeto e quaisquer mudanças no escopo são cuidadosamente gerenciadas até abordagens adaptativas (ou acionadas por mudanças), onde o produto é desenvolvido através de múltiplas iterações e um escopo detalhado é definido para cada iteração somente no início da mesma.

Temos algumas características novas que o PMBOK 6 trouxe que vocês precisam ficar de olho, porque a banca adora cobrar novidade. As novidades são os ciclos de vida preditivos, os adaptativos, os iterativos, os incrementais e o híbrido. Vamos ver eles:

Ciclo de vida preditivo: Os ciclos de vida preditivos (também conhecidos como ciclos de vida inteiramente planejados) são aqueles em que o escopo do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto. Neste caso, qualquer alteração de escopo é cuidadosamente gerenciada. **Ciclos de vida preditivos também são chamados de ciclos de vida em cascata.**

Ciclo de vida adaptativo: Os ciclos de vida adaptativos (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis) são projetados para reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas. **O escopo detalhado é definido antes do início de cada iteração! São ágeis, iterativos ou incrementais.**

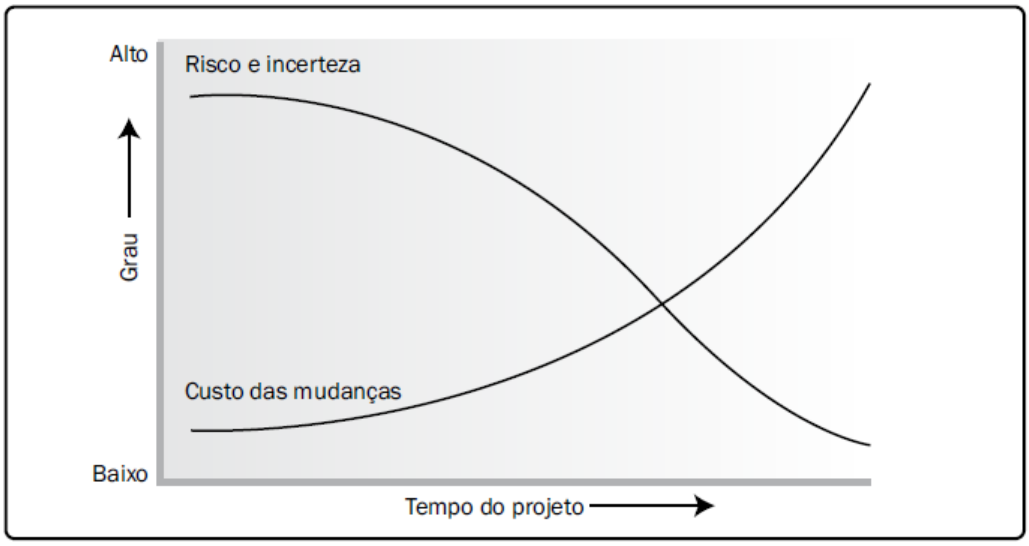
Ciclo de vida iterativo: O escopo do projeto é geralmente determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos normalmente são modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. **As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivas funcionalidades ao produto.**

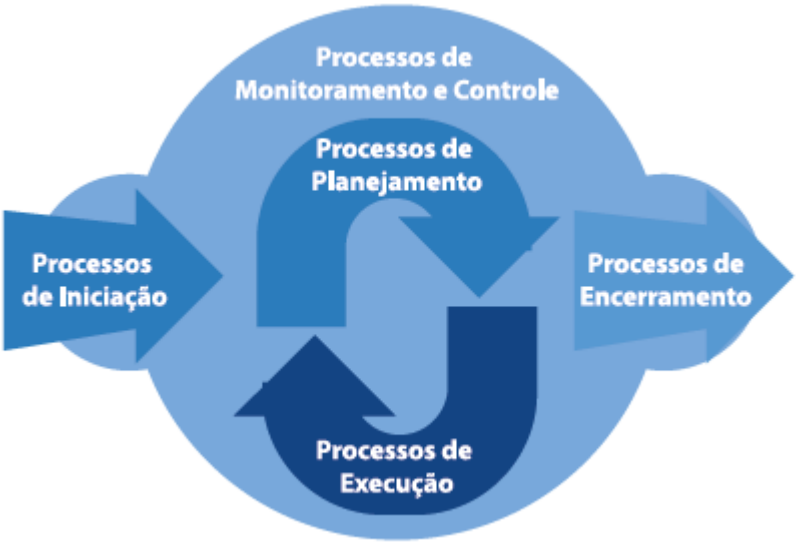
Ciclo de vida incremental: São ciclos onde as entregas são produzidas por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidades em um prazo determinado. **A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final.**

Ciclo de vida híbrido: É uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam **conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos** seguem um **ciclo de vida de preditivo**, enquanto os elementos que ainda estiverem **em evolução** seguem um **ciclo de vida de adaptativo.**

Preditivo	Iterativa	Incremental	Ágil
Requisitos são definidos previamente, antes do início do desenvolvimento	Requisitos podem ser elaborados em intervalos periódicos durante a entrega		Requisitos são elaborados com frequência durante a entrega
Entrega planos para a entrega final. Em seguida, entregar apenas um único produto final, no fim do projeto	Entregas podem ser divididas em subconjuntos de todo o produto		Entregas acontecem com frequência de acordo com os subconjuntos avaliados pelo cliente de todo o produto
Mudanças são restritas tanto quanto possível	Mudanças são incorporadas periodicamente		Mudanças são incorporadas em tempo real durante a entrega
Partes interessadas chave são envolvidas em marcos específicos	Partes interessadas chave são envolvidas regularmente		Partes interessadas chave são envolvidas constantemente
Riscos e custos são controlados pelo planejamento detalhado dos aspectos mais importantes	Riscos e custos são controlados pela elaboração progressiva dos planos com novas informações		Riscos e custos são controlados na medida em que surgem requisitos e restrições

Pessoal, outro ponto importante é que a influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto ao passo que o custo das mudanças é baixo no início do projeto e vai aumentando ao longo da sua execução, conforme podemos verificar no gráfico a seguir.





O PMBOK 6 apresenta processo de gerenciamento de projetos com interações, cada qual, com o seu respectivo objetivo. Estes processos são agrupados em 5 categorias, que são chamadas de grupos de processos de gerenciamento de projetos, são eles:

Iniciação: O grupo de processos de iniciação apresenta os processos que serão executados com o objetivo de definir um novo projeto e consiste na autorização para a iniciação do mesmo.

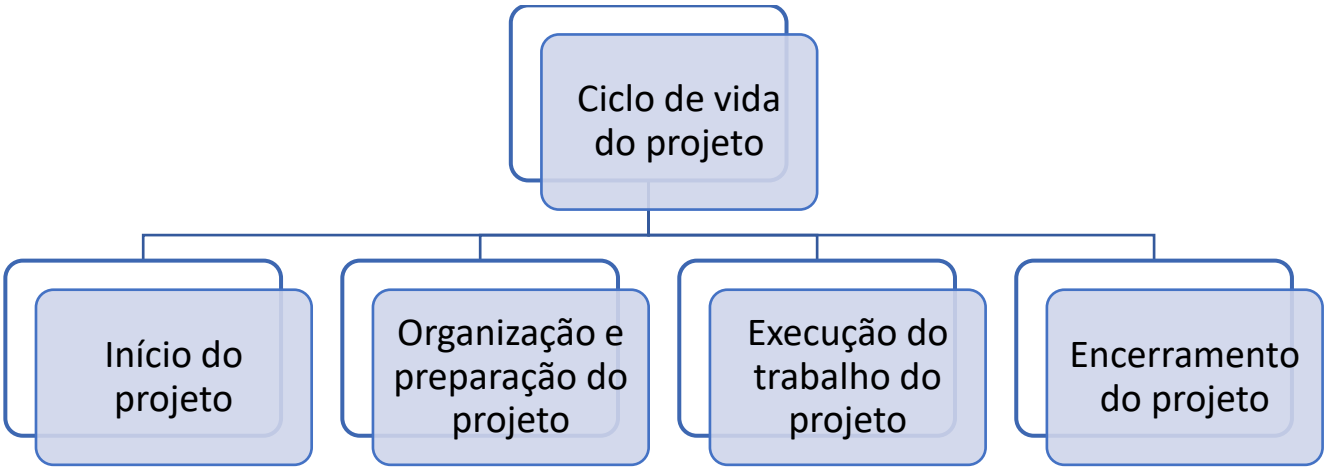
Planejamento: o grupo de processos de planejamento apresenta os processos que serão empregados para definir todo o escopo do projeto.

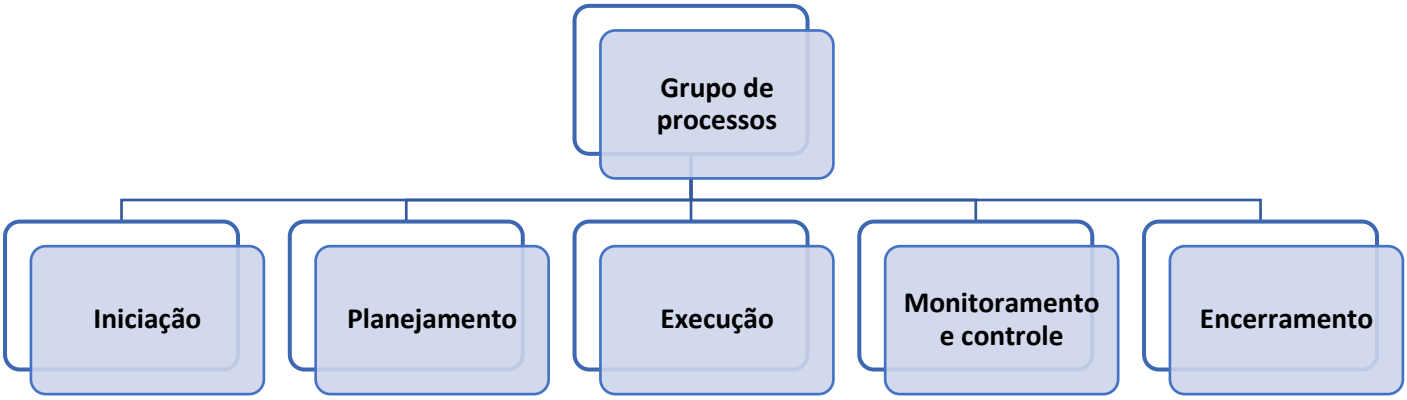
Execução: o grupo de processos de execução visa realizar a execução do trabalho para satisfazer os objetivos do projeto.

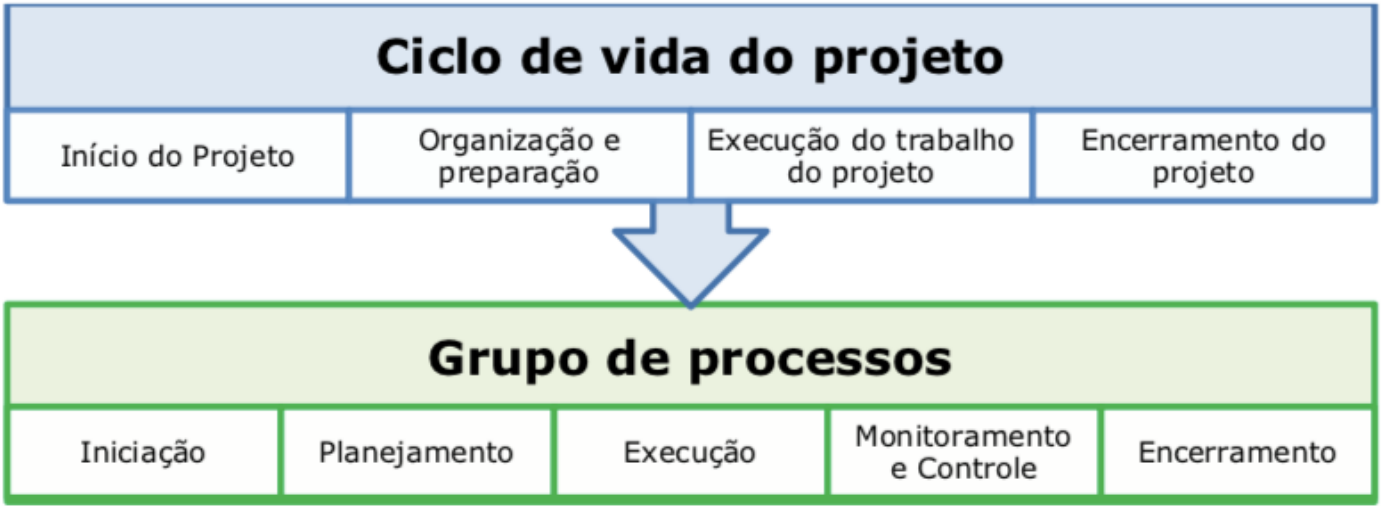
Monitoramento e controle: o grupo de processos de monitoramento e controle visa acompanhar, controlar, monitorar e analisar o progresso e o desempenho do projeto.

Encerramento: o grupo de processos de encerramento é responsável por finalizar ou concluir as atividades que permeiam o projeto.

Pela figura que acabamos de ver podemos perceber que na prática os processos se sobrepõem e interagem. A aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto. **Atenção: Não podemos confundir as fazes do ciclo de vida do projeto com os grupos de processo de gerenciamento de projeto. Observe:**

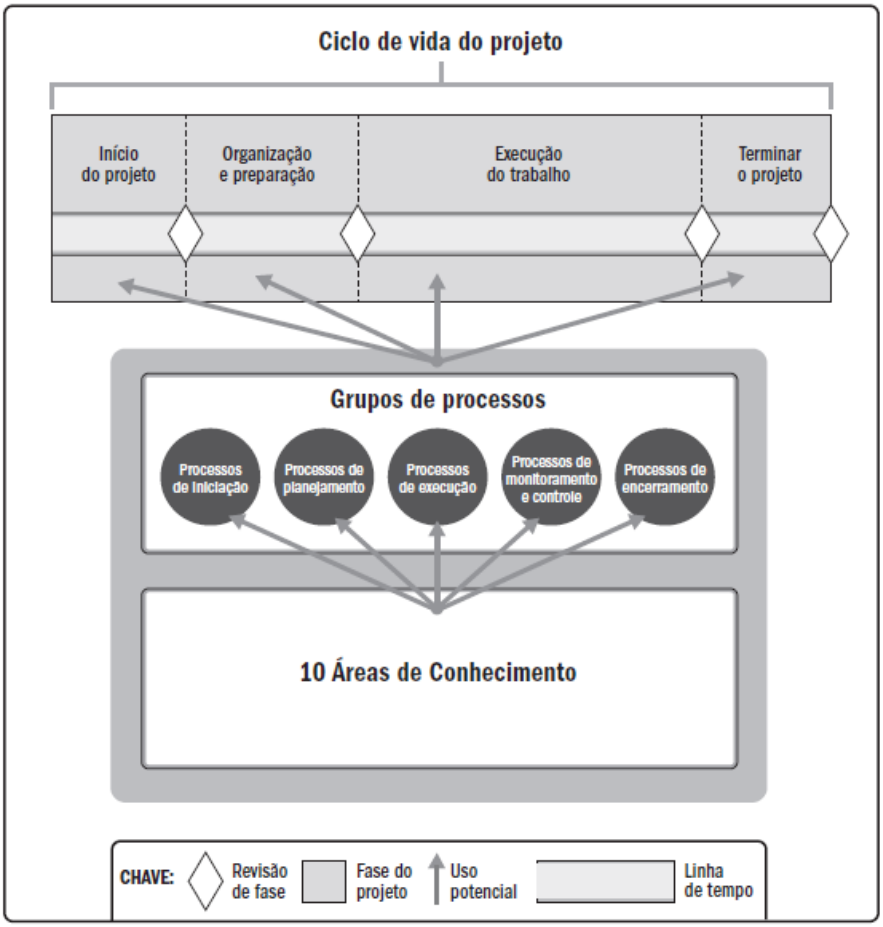






Galera, temos então 49 processos que são divididos em 5 grupos e no todo são 10 áreas de conhecimento.

Os grupos e seus respectivos processos perpassam as diversas áreas de conhecimento e como todo "bom processo", tem entradas (insumos), processamento e saídas (produtos). Nesta seção vamos falar tão somente dos grupos de processos, mas considero importante entendermos como o guia está estruturado, ou seja, como o PMI "pensou" para escrevê-lo. Isso pode nos ajudar a resolver algumas questões de prova.



Na figura que acabamos de ver há uma espécie de "resumo" do que é o framework. É preconizado um ciclo de vida para cada projeto. Nesse ciclo de vida são executados os 49 (ou os que forem necessários) para a execução do empreendimento. Tais processos estão distribuídos entre 10 áreas de conhecimentos consideradas fundamentais pelo PMI para o sucesso dos projetos.

Segundo o PMBOK 6, temos as seguintes definições:

Ciclo de vida do projeto – É a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término;

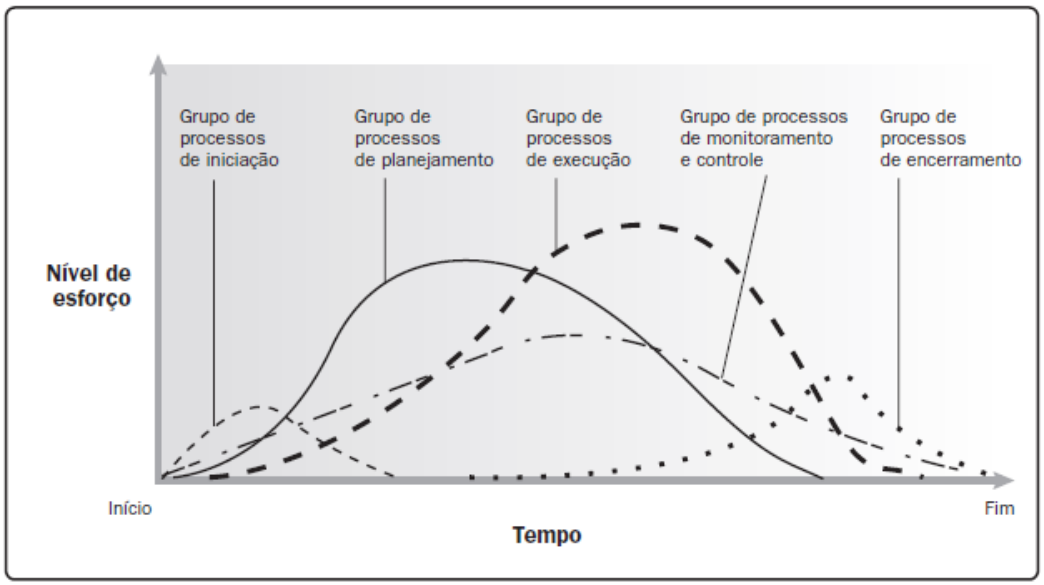
Fases do projeto – É um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas;

Revisão de Fase – É uma revisão ao final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar o projeto ou programa;

Grupo de processos – É um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar o projeto.

Área de conhecimento – É uma área identificada por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, considerando suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Como falei para vocês, os processos geram produtos e tais produtos vinculam um processo (ou grupo de processos) a outro. Ou seja, a saída de um processo ou grupo de processos será a entrada (o insumo) para outro processo ou grupo de processos. O gráfico a seguir "tenta" demonstrar o nível de interação entre os processos e o esforço empreendido ao longo do tempo de execução dos projetos.



Um exemplo dessa interação é a saída de uma fase de concepção, que requer a aceitação do patrocinador para o documento de concepção. Quando estiver disponível, o documento de concepção fornece a descrição do produto para os grupos de processos de planejamento e execução em uma ou mais fases posteriores.

Nos projetos com várias fases, os processos são repetidos em cada fase até que os critérios para a conclusão das fases sejam cumpridos. Galera, só para repetir: **os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto**. Na realidade, é possível que todos os grupos de processos possam ser conduzidos dentro de uma única fase do projeto.

O **Grupo de Processos de Iniciação** consiste nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos.

As partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente de projetos será selecionado. Estas informações são capturadas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas. Quando o termo de abertura do projeto for aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado.

O **Grupo de Processos de Planejamento** consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.

O **Grupo de Processos de Execução** são os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo.

O **Grupo de Processos de Monitoramento e Controle** é onde estão os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo.

O **Grupo de Processos de Encerramento** consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais. Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada e definir formalmente que o projeto ou a fase do projeto estão concluídos.

QUESTÕES COMENTADAS FCC

1) (FCC - TCE-RS - 2018) Sabe-se que nem toda atividade desempenhada no âmbito de uma entidade pública ou privada pode ser caracterizada como um projeto, em sua acepção técnica. Para tal enquadramento, é necessário que estejam presentes determinados elementos, entre os quais:

a) singularidade, apenas para entidades públicas, pois projeto é uma ação rotineira para entidades privadas.

b) esforço temporário, delimitado no tempo para a consecução do resultado pretendido, tanto para entidades públicas como para privadas.

c) natureza institucional, para as entidades públicas, e natureza financeira, para as entidades privadas.

d) execução exclusiva pela alta direção, tanto para entidades públicas como para privadas, com as respectivas peculiaridades.

e) perenidade, quando se trate de entidade pública, e mutabilidade, quando desenvolvido por entidade privada.

Comentários: Galera, a FCC tentou complicar um pouco, mas não tem como fugir da definição do que é um projeto! Não dá para inventar! Não falei nada para vocês sobre distinção entre projetos da iniciativa privada e da área pública. Essencialmente não existe diferença da definição. Também não falei nada sobre execução exclusiva pela alta direção. Apenas lembrando disso, eliminamos todas as alternativas erradas e ficamos apenas com a letra B! Porque conforme vimos, um projeto é um esforço temporário, delimitado no tempo para a consecução do resultado pretendido, tanto para entidades públicas como para privadas.

Gabarito: Letra B

2) (FCC - TRT 3 - 2014) É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

De acordo com o PMBOK, o texto acima é definição de

(A) estimativa.

(B) serviço.
(C) planejamento.
(D) projeto.
(E) processo.

Comentários: Galera, de cara descartamos as alternativas A, B, C e E. Afinal de contas como mostramos um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Gabarito: Letra D

3) (FCC - SABESP - 2018 - Adaptada) Considerando-se a definição apresentada pelo PMI (Project Management Institute), são atributos de um projeto o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.

Comentários: Perfeito! Lembre-se: Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Gabarito: CORRETO

4) (FCC - CMSP - 2014) De acordo com o guia PMBoK, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Gerenciar um projeto NÃO inclui:

a) Fazer o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Risco.

b) Fazer adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas dos stakeholders à medida que o projeto é planejado e realizado.

c) Realizar a identificação dos requisitos.

d) Impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado.

e) Trabalhar o plano de gerenciamento do projeto de forma iterativa, de maneira que possa ser elaborado de forma progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto.

Comentários: Pessoal, gerenciar um projeto não inclui impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado, ao contrário, conforme vimos, gerenciamento de projetos também tem a missão de equilibrar as restrições de projeto, como qualidade e orçamento.

Gabarito: Letra D

5) (FCC - TRE-CE - 2012) Segundo a definição de PMBOK sobre Gerenciamento de Portfólios, é INCORRETO o que consta em:

a) Um portfólio refere -se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos.

b) O sucesso é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente.

c) Se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios.

d) Se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos.

e) Os projetos ou programas do portfólio podem não se r necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Comentários: Pessoal, conforme vimos no gerenciamento de um projeto e não de um portfólio é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente. O sucesso de um portfólio é mensurado ou medido pelo desempenho dos componentes do portfólio.

Gabarito: Letra B

6) (FCC - TRE-RN - 2011 - Adaptado) Definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. Trata-se de uma operação.

Comentários: Definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. Trata-se de um programa.

Gabarito: ERRADO

7) (FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

Comentários: Pessoal, conforme vimos o ciclo de vida de projeto, apresenta os níveis de custo baixos no início, atingindo seu valor máximo conforme o projeto é executado, por sua vez, ele cai quando o projeto é concluído.

Gabarito: CORRETO

8) (FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto.

Comentários: Pessoal, quando um projeto é iniciado, obviamente temos menos domínio e conhecimento a respeito do mesmo, logo temos mais incertezas e riscos.

Gabarito: CORRETO

9) (FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta na metade do ciclo e torna -se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

Comentários: Pessoal, a capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início do projeto e vai diminuindo ao longo do projeto.

Gabarito: ERRADO

10) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que os processos de gerenciamento do projeto estão vinculados por entradas e saídas específicas de forma que o resultado de um processo torna-se a entrada de outro, mas não necessariamente no mesmo grupo de processos. Os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto.

Comentários: Perfeito! Foi exatamente o que acabamos de ver.

Gabarito: CORRETO

11) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que os grupos de processos são geralmente eventos

distintos, que costumam ocorrer uma única vez, por isso suas atividades não se sobrepõem ao longo do ciclo de vida do projeto.

Comentários: Os grupos de processos dificilmente são eventos distintos, logo não costumam ocorrer uma única vez.

Gabarito: ERRADO

12) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que a saída de um processo geralmente torna-se uma entrada em outro processo, mas não pode ser confundida com uma entrega do projeto. As entregas de projeto não podem ser chamadas de entregas incrementais.

Comentários: Pessoal, as saída de um processo pode ser uma entrada de outro processo ou uma entrega de projeto ou de uma fase do projeto, essas por sua vez, podem ser entregas incrementais.

Gabarito: ERRADO

13) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que o grupo de processos de execução fornece ao grupo de processos de planejamento o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto e, à medida que o projeto avança, frequentemente cria atualizações em ambos.

Comentários: Pessoal, o grupo de processos de planejamento (não de execução) fornece ao grupo de processos de execução (não de planejamento) o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto e, à medida que o projeto avança, frequentemente cria atualizações em ambos.

Gabarito: ERRADO

14) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que a natureza temporária do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de qualidade interaja com os outros grupos de processos, por isso, são definidos como um grupo de processos “de fundo” para os outros quatro grupos de processos.

Comentários: Pessoal, não temos um grupo de processos de qualidade.

Gabarito: ERRADO

15) (FCC - TRT MG - 2015 - Adaptado) No PMBOK, a exceção dos grupos de processo iniciação e encerramento, os demais grupos estabelecidos são:

a) Execução; Monitoramento e Controle; Planejamento.
b) Gerenciamento da Integração; Execução; Gerenciamento do Custo.
c) Planejamento; Gerenciamento do Risco; Monitoramento e Controle.
d) Monitoramento e Controle; Gerenciamento da Comunicação; Execução.
e) Gerenciamento do Risco; Gerenciamento do Escopo; Execução.

Comentários: Simples não é verdade, são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Gabarito: Letra A

16) (FCC - TCE-AM - 2012) Os cinco grupos de processos descritos pelo PMBOK Guide que são utilizados para organizar e descrever a realização do projeto são:

a) Análise, Programação, Teste, Implementação e Monitoramento.
b) Levantamento e Classificação de Requisitos, Desenho, Programação, Teste e Implementação.
c) Levantamento de Requisitos, Projeto, Design, Implementação e Teste.
d) Planejamento, Organização, Projeto, Implementação e Acompanhamento.
e) Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Comentários: Repetindo então: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Gabarito: Letra E

17) (FCC - SABESP - 2018) Considerando-se a definição apresentada pelo PMI (Project Management Institute), são atributos de um projeto

a) o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.
b) o esforço único e as tarefas dependentes e repetitivas.
c) a vida finita e a flexibilização dos objetivos em decorrência do andamento do projeto.
d) a independência de tarefas e a variação do prazo em decorrência da necessidade dos recursos.
e) o grau de incerteza e o esforço cíclico.

Comentários: Galera, bem simples né: São atributos de um projeto: o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.

Gabarito: Letra E

18) (FCC - CMSP - 2014) De acordo com o guia PMBoK, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Gerenciar um projeto NÃO inclui:

A) Fazer o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Risco.

B) Fazer adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas dos stakeholders à medida que o projeto é planejado e realizado.

C) Realizar a identificação dos requisitos.

D) Impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado.

E) Trabalhar o plano de gerenciamento do projeto de forma iterativa, de maneira que possa ser elaborado de forma progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto.

Comentários: Gerenciar um projeto não inclui impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado. As demais alternativas, todas podem ser incluídas no gerenciamento de projetos.

Gabarito: Letra D

19) (FCC - TRE-CE - 2012) Segundo a definição de PMBOK sobre Gestão de Portfólios, é INCORRETO o que consta em:

A) Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos.
B) O sucesso é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente.
C) Se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios.
D) Se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos.
E) Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Comentários: O sucesso é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente é objetivo de projeto e não da gestão de portfólio.

Gabarito: Letra B

20) (FCC - TRE-CE - 2012) Os desafios de um gerente de projetos do setor público, são, dentre outros,

I. a Gestão de Pessoas, utilizando como estratégia o diálogo eficaz sobre os objetivos, métodos e técnicas dos projetos para se alcançar os resultados almejados.

II. o uso de práticas tradicionais de gerenciamento, considerando que o gerenciamento de projetos é o mesmo que controlar o gasto público.

III. a diferença entre o papel do administrador, que quebra paradigmas e usa seus conhecimentos para obter resultados contínuos, e o gestor que apenas cumpre os anseios do legislador, porque não tem a mesma autonomia do administrador.

IV. a inexistência da cultura de gerenciamento de projetos, traduzida pela ausência de cobranças dos servidores, não cumprimento de prazos e baixa efetividade dos projetos.

Está correto o que se afirma APENAS em:

A) II e III.
B) I, II e III.
C) I, III e IV.
D) I e IV.
E) II e IV.

Comentários: Vejamos:

I. CORRETO: De fato, a Gestão de Pessoas, utilizando como estratégia o diálogo eficaz sobre os objetivos, métodos e técnicas dos projetos para se alcançar os resultados almejados.

II. ERRADO: o uso de práticas tradicionais de gerenciamento, considerando que o gerenciamento de projetos NÃO é o mesmo que controlar o gasto público.

III. ERRADO: Não é possível medir autonomia entre Gestor e Administrador através das premissas apresentadas, na verdade nem é possível diferenciar o papel ao ponto definir que um faz isso e o outro faz aquilo.

IV. CORRETO: De fato, a inexistência da cultura de gerenciamento de projetos, traduzida pela ausência de cobranças dos servidores, não cumprimento de prazos e baixa efetividade dos projetos.

Gabarito: Letra D

21) (FCC - MPE-MA - 2013) A equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento do projeto e liderança. Este grupo também pode ser chamado de equipe principal, equipe executiva, ou equipe de liderança. Para projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento do projeto podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas exclusivamente pelo gerente de projetos.

Comentários: Exato! A equipe de gerenciamento de projeto faz parte, isto é, é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento do projeto e liderança. Este grupo também pode ser chamado de equipe principal, equipe executiva, ou equipe de liderança.

Gabarito: CORRETO

22) (FCC - MPE-MA - 2013) A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto.

Comentários: Exato! Raramente uma equipe montada para um projeto, como uma umidade de trabalho, sobrevive ao projeto.

Gabarito: CORRETO

23) (FCC - TRE-CE - 2012) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise:

I. Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

II. A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto.

III. A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta na metade do ciclo e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

Está correto o que consta em
A) II e III, apenas.
B) I, II e III.
C) I e II, apenas.
D) I e III, apenas.

E) III, apenas.

Comentários: Galera, vejamos cada uma:

I. CORRETO: Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

II. CORRETO: A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto.

III. ERRADO: A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, ~~é mais alta~~ é MENOR na metade do ciclo e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

Gabarito: Letra C

ACERTEI	ERREI

QUESTÕES COMENTADAS CESPE

1) (CESPE - STJ - 2018) Na gestão de projetos, o objeto de análise é o projeto, que consiste em uma sequência de atividades inter-relacionadas, de caráter permanente, que ocorrem em diferentes setores da organização.

Comentários: Galera, um projeto possui sim uma sequência de fases ou se atividades inter-relacionadas, mas não possui caráter permanente e sim temporário.

Gabarito: ERRADO

2) (CESPE - TRE-RS - 2015 - Adaptado) Por se tratar de um evento com data de início e de término, um projeto deve ter número de fases limitado, o que garante que as entregas aconteçam no prazo determinado.

Comentários: Galera, de fato um projeto tem início e término, de fato um projeto não pode ter um número infinito de fases, todavia isso não "garante" que as emtregas aconteçam no prazo determinado. Não existe essa correlação, ou seja, não é possível derivar que isso "garante" que as entregas aconteçam no prazo determinado.

Gabarito: ERRADO

3) (CESPE - SERPRO - 2013) A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mêsmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

Comentários: Mais correto impossível, conforme vimos até aqui o fim de um projeto ou término de um projeto ocorre quando os objetivos que deram origem ao projeto são alcançados ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Gabarito: CORRETO

4) (CESPE - Telebrás - 2013) De acordo com o PMBOK, gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Comentários: Acabamos de ler isso não é verdade, observe que gerenciamento de projetos para o PMBOK 6 é a aplicação do conhecimento, das habilidades, das técnicas e das ferramentas necessárias para a condução dos projetos, a fim de cumprir os requisitos estabelecidos.

Gabarito: CORRETO

5) (CESPE - IFF - 2018) Na gestão de projetos, há uma hierarquia típica entre portfólios, sistemas, programas e projetos. Nesse sentido, é correto afirmar que

a) portfólios são estruturas que comportam vários projetos.
b) projetos são estruturas que comportam vários portfólios.
c) sistemas são estruturas que comportam vários projetos.
d) programas são estruturas que comportam vários portfólios.
e) projetos são estruturas que comportam vários programas.

Comentários: Pessoal, não dá para errar uma dessas. Mostrei para vocês um exemplo de estrutura que o CESPE chamou de hierarquia. Logo, dada essa "hierarquia", sabemos que dentre as opções colocadas, a única correta é a que afirma que portfólios são estruturas que comportam vários projetos.

Gabarito: Letra A

6) (CESPE - TJ-SE - 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

Comentários: Acabamos de ler que em um portfólio temos outros projetos ou programas agrupados que não necessariamente estarão relacionados, logo não existe no portfólio a necessidade dos projetos e programas estarem diretamente relacionados, a necessidade dos projetos e programas estarem diretamente relacionados ocorre no gerenciamento de programas e não no gerenciamento de portfólio.

Gabarito: ERRADO

7) (CESPE - IPHAN - 2018) As funções do escritório de gerenciamento de projetos incluem apoiar os gerentes de projeto no gerenciamento de recursos compartilhados pelos projetos da organização, no estabelecimento de metodologia e nas melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.

Comentários: Perfeito! Pessoal, basicamente o PMO vai orientar e supervisionar os gerentes de projeto e os projetos, vai gerenciar os recursos que são compartilhados em todos os projetos e vai monitorar a conformidade dos projetos.

Gabarito: CORRETO

8) (CESPE - TCE-SP - 2015) O PMBOK define três tipos de escritórios de gerenciamento de projetos. Dentre ele há um tipo que visa assumir o controle dos projetos, realizando seu gerenciamente direto. Tal tipo de escritório de projeto recebe a denominação de controle.

Comentários: Falou: " que visa assumir o controle dos projetos**, realizando seu gerenciamente direto** " estamos falando do escritório de projetos diretivo.

Gabarito: ERRADO

9) (CESPE - MPU - 2010) Um escritório de projetos pode se implantado em qualquer tipo de estrutura organizacional.

Comentários: Sim. Um PMO é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas, logo, um escritório de projetos pode se implantado em qualquer tipo de estrutura organizacional.

Gabarito: CORRETO

10) (CESPE - TCU - 2010) Um gerente de projeto e um escritório de projeto (PMO) são orientados por objetivos diferentes e, por isso, a responsabilidade do PMO é a de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos, não cabendo a ele o gerenciamento direto de um projeto.

Comentários: Claramente errado, é possível sim a um PMO realizar o gerenciamento direto de um projeto.

Gabarito: ERRADO

11) (CESPE - TELEBRÁS - 2013) De acordo com o PMBOK, gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Acerca dos conceitos básicos do PMBOK, julgue os itens seguintes. Os projetos de uma organização geram sempre o mesmo resultado.

Comentários: Claramente errado, lembre-se: um projeto gera um produto, serviço ou resultado único.

Gabarito: ERRADO

12) (CESPE - TRE-ES - 2011) Um projeto pode ser definido como o esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado, e o seu término somente é alcançado quando se atingem os objetivos.

Comentários: Pessoal, um projeto é sim um esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado, porém o seu término pode ocorrer não só quando é alcançado o objetivo do projeto, isto é, um projeto pode ser encerrado quando se percebe que seus objetivo não poderão ser alcançados ou quando já não existe mais necessidade do projeto.

Gabarito: ERRADO

13) (CESPE - TRE-BA - 2010) O gerenciamento de qualquer projeto não será realizado com sucesso sem bons gerentes. Assim, um bom gerente necessita de um conjunto de habilidades para realizar suas tarefas. No campo das relações interpessoais, um bom gerente deve possuir influência, persuasão e facilidade de negociação.

Comentários: Perfeito! Um bom gerente necessita de um conjunto de habilidades para realizar suas tarefas. No campo das relações interpessoais, um bom gerente deve possuir influência, persuasão e facilidade de negociação.

Gabarito: CORRETO

14) (CESPE - TRT 10 - 2013) A adoção do PMBOK contribui para que os projetos de uma empresa não sofram influências dos fatores ambientais que venham a alterar suas estruturas-padrão, podendo o PMBOK ser empregado por qualquer tipo de organização.

Comentários: Não tem qualquer sentido essa afirmação: " A adoção do PMBOK contribui para que os projetos de uma empresa não sofram influências dos fatores ambientais que venham a alterar suas estruturas-padrão". Obviamente o PMBOK não blinda a empresa de ter influência de fatores ambientais, que possam vir a alterar a sua estrutura.

Gabarito: ERRADO

15) (CESPE - TJ-SE - 2014) Um projeto consiste em um trabalho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ao passo que um trabalho operacional é constituído por operações contínuas e repetitivas.

Comentários: Perfeita a diferenciação: Um projeto consiste em um trabalho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ao passo que um trabalho operacional é constituído por operações contínuas e repetitivas.

Gabarito: CORRETO

16) (CESPE - TRT 10 - 2014) Os projetos operacionais são temporários e com fim definido, ao passo que o trabalho operacional é contínuo e repetitivo.

Comentários: Exatamente: Os projetos operacionais são temporários e com fim definido, ao passo que o trabalho operacional é contínuo e repetitivo.

Gabarito: CORRETO

17) (CESPE - ANAC - 2014) O desenvolvimento de um novo software poderá ser conduzido como o gerenciamento de um projeto e as operações poderão ser conduzidas como gerenciamento dos processos do negócio.

Comentários: Pessoal, neste caso, estamos tratando especificamente de um projeto de criação de um software, que de fato poderá ser conduzido como o gerenciamento de um projeto e as operações poderão ser conduzidas como gerenciamento dos processos do negócio.

Gabarito: CORRETO

18) (CESPE - TJ-SE - 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

Comentários: Pessoal, não existe uma obrigatoriedade que projetos e programas, estejam agrupados, logo temos agrupamento de projetos em programas somente se tivermos propósitos em comum. Outro erro é que não temos a obrigatoriedade de relacionamento entre programas e projetos dentro de um portfólio.

Gabarito: ERRADO

19) (CESPE - TRE-RJ - 2012) O gerenciamento de projetos tem por objetivo primordial a satisfação de requisitos de software demandados pelos clientes da área de TI.

Comentários: Pessoal, este não é o objetivo principal, inclusive projetos não se limitem a projetos de software.

Gabarito: ERRADO

20) (CESPE - TRE-RJ - 2012) O gerenciamento de portfólios, que, entre outras finalidades, visa garantir que projetos e programas sejam analisados de modo a se priorizar a alocação de recursos, deve ser consistente e estar alinhado às estratégias da organização.

Comentários: O gerenciamento de portfólio, de fato, visa garantir que projetos e programas sejam analisados de modo a se priorizar a alocação de recursos, deve ser consistente e estar alinhado às estratégias da organização.

Gabarito: CORRETO

21) (CESPE - TRE-RJ - 2010) No contexto de gerenciamento de projetos, um projeto pode estar inserido hierarquicamente sob um porta-fólio ou sob um programa.

Comentários: Sim. Não temos limitação quanto a estruturação hierarquia de um projeto, isso depende somente do próprio planejamento da organização em relação ao projeto.

Gabarito: CORRETO

22) (CESPE - ANAC - 2012) A estrutura organizacional matricial é uma combinação das organizações funcional e projetizada, em que a autoridade dos gerentes de projeto varia conforme a estrutura matricial, que pode ser fraca, equilibrada ou forte.

Comentários: Perfeito! Direto ao ponto: " A estrutura organizacional matricial é uma combinação das organizações funcional e projetizada, em que a autoridade dos gerentes de projeto varia conforme a estrutura matricial, que pode ser fraca, equilibrada ou forte".

Gabarito: CORRETO

23) (CESPE - TJ-SE - 2014) Entre os diversos tipos de estrutura de escritório de projetos, os diretivos fornecem suporte e exigem conformidades, por intermédio de vários meios, tais como a adoção de estrutura ou a metodologia de gerenciamento de projetos.

Comentários: Pessoal, o PMO diretivo assume o controle dos projetos. No caso, temos aqui o PMO de controle, logo o correto seria: "Entre os diversos tipos de estrutura de escritório de projetos, os de controle fornecem suporte e exigem conformidades, por intermédio de vários meios, tais como a adoção de estrutura ou a metodologia de gerenciamento de projetos."

Gabarito: ERRADO

24) (CESPE - TRT 10 - 2014) O gerenciamento do escopo, do tempo e do custo de um projeto é de responsabilidade do escritório de projetos (PMO), competindo ao gerente do projeto unicamente acompanhar, aprovar ou reprovar as decisões do PMO.

Comentários: Obviamente, está errada a questão, veja: " O gerenciamento do escopo, do tempo e do custo de um projeto é de responsabilidade do Gerente de Projetos, ~~escritório de projetos (PMO),~~ competindo ao ~~gerente de projetos~~ Escritório de Projetos unicamente acompanhar, aprovar ou reprovar as decisões do PMO.

Gabarito: ERRADO

25) (CESPE - TRE-BA - 2010) O sucesso de qualquer projeto depende da participação de suas partes interessadas (stakeholders) e, por isso, é preciso assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. Essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético, e cada stakeholder ou grupo de stakeholders representa determinado tipo de interesse no processo.

Comentários: Perfeito!

Gabarito: CORRETO

26) (CESPE - TCU - 2010) As fases de um projeto são divisões desse projeto, sendo que o trabalho em cada uma delas tem foco distinto do de qualquer outra fase e, por isso, geralmente cada fase requer organização e habilidades específicas.

Comentários: Pessoal foi o que vimos ao longo da aula, as fases de um projeto são divisões desse projeto, sendo que o trabalho em cada uma delas tem foco distinto do de qualquer outra fase e, por isso, geralmente cada fase requer organização e habilidades específicas.

Gabarito: CORRETO

27) (CESPE - TRT 10 - 2013) O potencial para se agregar valor a produtos de projeto sem causar impactos significativos nos custos é maior no início da execução do projeto do que ao final.

Comentários: Lembra do gráfico que coloquei mostrando a relação custo de mudanças x risco/incertezas no decorrer do tempo, pois é, se você lembrou: acertou a questão.

Gabarito: CORRETO

28) (CESPE - SLU - 2019) Projetos contemporâneos são empreendimentos independentes, feitos com recursos próprios, têm propósito e objetivos específicos, além de duração ilimitada e resultados multifacetados.

Comentários: Não existe isso de duração ilimitada, projeto tem inicio, meio e fim.

Gabarito: ERRADO

29) (CESPE - SLU - 2019) Um projeto deverá ser encerrado caso se torne técnica ou economicamente inviável ou as necessidades que o tiverem motivado deixem de existir.

Comentários: Perfeito! Caso o projeto inviável (técnica ou economicamente) ou as necessidades que o motivaram deixarem de existir, ele deve ser encerrado.

Gabarito: CORRETO

30) (CESPE - TCE-MG - 2018) Em relação à gestão de projetos em organizações públicas, julgue os itens a seguir.

I Sistemas correspondem à unidade macro e representam conjuntos de projetos.
II Um programa contém um conjunto de projetos administrados de forma coordenada.
III O conjunto de projetos ou programas de uma organização é denominado portfólio.
IV A fase de um projeto na qual ocorre a entrega do objeto ao cliente final é denominada desenvolvimento.

Estão certos apenas os itens

A) I e II.
B) I e III.
C) I e IV.
D) II e III.
E) III e IV.

Comentários: Sistemas são unidades micro e não necessariamente representam um conjuto de projetos. Um programa pode conter um conjunto de projetos administrados de forma coordenada e o conjunto de projetos ou programas de uma organização é denominado portfólio. A fase de conclusão de projeto ou encerramento é a fase na qual ocorre a entrega do objeto ao cliente final, na parte do desenvolvimento o projeto ainda esta sendo realizado.

Gabarito: Letra D

31) (CESPE - IPHAN - 2018) As funções do escritório de gerenciamento de projetos incluem apoiar os gerentes de projeto no gerenciamento de recursos compartilhados pelos projetos da organização, no estabelecimento de metodologia e nas melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.

Comentários: Perfeito! Lembre-se: As funções do escritório de gerenciamento de projetos incluem apoiar os gerentes de projeto no gerenciamento de recursos compartilhados pelos projetos da organização, no estabelecimento de metodologia e nas melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.

Gabarito: CORRETO

32) (CESPE - EMAP - 2018) Uma forma de gerenciamento de projetos é a adoção da estrutura ou organização matricial, que combina a estrutura funcional e a estrutura por projetos. Uma organização matricial fraca tem como características o menor poder do gerente de projetos e maior poder do gerente funcional para tomar decisões que envolvam o projeto.

Comentários: Perfeito! Tanto as definições de matricial, como também matricial fraca estão corretas.

Gabarito: CORRETO

33) (CESPE - MPU - 2010) Em uma organização do tipo matricial forte, os gerentes de projeto têm o mais alto nível de autoridade e poder.

Comentários: Em uma organização do tipo projetizada, os gerentes de projeto têm o mais alto nível de autoridade e poder.

Gabarito: ERRADO

34) (CESPE - TRE-BA - 2010) O sucesso de qualquer projeto depende da participação de suas partes interessadas (stakeholders) e, por isso, é preciso assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. Essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético, e cada stakeholder ou grupo de stakeholders representa determinado tipo de interesse no processo.

Comentários: Perfeito! Sucesso esta diretamente vinculado a participação das partes interessadas (stakeholders).

Gabarito: CORRETO

35) (CESPE - FUNASA - 2013) A abordagem do ciclo de vida de um projeto em fases sobrepostas é adequada para a otimização do tempo.

Comentários: Perfeito! A abordagem do ciclo de vida de um projeto em fases sobrepostas é adequada para a otimização do tempo, tendo em vista que cada fase é realizada em dado momento específico subsequente ao outro.

Gabarito: CORRETO

36) (CESPE - FUNASA - 2013) Nos projetos em que houver flexibilidade em relação ao tempo, será possível utilizar a abordagem do ciclo de vida em série.

Comentários: Perfeito! Hávendo flexibilidade no tempo, é possível ter uma abordagem de ciclo de vida em série.

Gabarito: CORRETO

ACERTEI	ERREI

QUESTÕES COMENTADAS DE BANCAS VARIADAS

1) (CESGRANRIO - BNDES - 2008) Segundo o PMBOK, NÃO é característica de um projeto:

a) possuir início e fim definidos.
b) desenvolver-se em etapas e continuar por incrementos.
c) ser contínuo e repetitivo.
d) criar serviços únicos.
e) criar produtos únicos.

Comentários: Galera, a questão pede o que NÃO é característica de um projeto, lembre-se: um projeto não é contínuo, muito menos repetitivo.

Gabarito: Letra C

2) (ESAF - STN - TI - 2008) O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa

a) uma implementação
b) uma operação
c) um programa
d) um projeto
e) uma instrução

Comentários: Galera, serviço exclusivo, até uma data limite, representa um projeto.

Gabarito: Letra D

3) (ESAF - STN - 2010) O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa uma operação.

Comentários: O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa um PROJETO.

Gabarito: ERRADO

4) (ESAF - ESAF - 2015) Um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Os gerentes de projetos e os PMOs buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes.

Neste contexto, analise as seguintes atividades e assinale a opção correta.

I. Controlar os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto.
II. Gerenciar as metodologias, padrões, o risco/ oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.
III. Gerenciar as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
IV. Gerenciar as restrições (escopo, cronograma, custo e qualidade, etc.) dos projetos individuais.

Comentários: Respectivamente temos:

I. (Gerente de Projetos)
II. (PMO)
III. (PMO)
IV. (Gerente de Projetos)

Gabarito: GP, PMO, PMO, GP

ACERTEI	ERREI

LISTA DE QUESTÕES FCC

1) (FCC - TCE-RS - 2018) Sabe-se que nem toda atividade desempenhada no âmbito de uma entidade pública ou privada pode ser caracterizada como um projeto, em sua acepção técnica. Para tal enquadramento, é necessário que estejam presentes determinados elementos, entre os quais:

a) singularidade, apenas para entidades públicas, pois projeto é uma ação rotineira para entidades privadas.

b) esforço temporário, delimitado no tempo para a consecução do resultado pretendido, tanto para entidades públicas como para privadas.

c) natureza institucional, para as entidades públicas, e natureza financeira, para as entidades privadas.

d) execução exclusiva pela alta direção, tanto para entidades públicas como para privadas, com as respectivas peculiaridades.

e) perenidade, quando se trate de entidade pública, e mutabilidade, quando desenvolvido por entidade privada.

2) (FCC - TRT 3 - 2014) É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

De acordo com o PMBOK, o texto acima é definição de

(A) estimativa.
(B) serviço.
(C) planejamento.
(D) projeto.
(E) processo.

3) (FCC - SABESP - 2018 - Adaptada) Considerando-se a definição apresentada pelo PMI (Project Management Institute), são atributos de um projeto o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.

4) (FCC - CMSP - 2014) De acordo com o guia PMBoK, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Gerenciar um projeto NÃO inclui:

a) Fazer o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Risco.

b) Fazer adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas dos stakeholders à medida que o projeto é planejado e realizado.

c) Realizar a identificação dos requisitos.

d) Impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado.

e) Trabalhar o plano de gerenciamento do projeto de forma iterativa, de maneira que possa ser elaborado de forma progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto.

5) (FCC - TRE-CE - 2012) Segundo a definição de PMBOK sobre Gerenciamento de Portfólios, é INCORRETO o que consta em:

a) Um portfólio refere -se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos.

b) O sucesso é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente.

c) Se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios.

d) Se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos.

e) Os projetos ou programas do portfólio podem não se r necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

6) (FCC - TRE-RN - 2011 - Adaptado) Definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. Trata-se de uma operação.

7) (FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

8) (FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto.

9) (FCC - TRE-CE - 2012 - Adaptado) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise: A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta na metade do ciclo e torna -se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

10) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que os processos de gerenciamento do projeto estão vinculados por entradas e saídas específicas de forma que o resultado de um processo torna-se a entrada de outro, mas não necessariamente no mesmo grupo de processos. Os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto.

11) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que os grupos de processos são geralmente eventos distintos, que costumam ocorrer uma única vez, por isso suas atividades não se sobrepõem ao longo do ciclo de vida do projeto.

12) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que a saída de um processo geralmente torna-se uma entrada em outro processo, mas não pode ser confundida com uma entrega do projeto. As entregas de projeto não podem ser chamadas de entregas incrementais.

13) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que o grupo de processos de execução fornece ao grupo de processos de planejamento o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto e, à medida que o projeto avança, frequentemente cria atualizações em ambos.

14) (FCC - ARTESP - 2017 - Adaptado) No PMBOK 6ª edição, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos. Ao ser solicitado, um Especialista em Tecnologia da Informação afirmou, corretamente, que a natureza temporária do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de qualidade interaja com os outros grupos de processos, por isso, são definidos como um grupo de processos “de fundo” para os outros quatro grupos de processos.

15) (FCC - TRT MG - 2015 - Adaptado) No PMBOK, a exceção dos grupos de processo iniciação e encerramento, os demais grupos estabelecidos são:

a) Execução; Monitoramento e Controle; Planejamento.
b) Gerenciamento da Integração; Execução; Gerenciamento do Custo.
c) Planejamento; Gerenciamento do Risco; Monitoramento e Controle.
d) Monitoramento e Controle; Gerenciamento da Comunicação; Execução.
e) Gerenciamento do Risco; Gerenciamento do Escopo; Execução.

16) (FCC - TCE-AM - 2012) Os cinco grupos de processos descritos pelo PMBOK Guide que são utilizados para organizar e descrever a realização do projeto são:

a) Análise, Programação, Teste, Implementação e Monitoramento.
b) Levantamento e Classificação de Requisitos, Desenho, Programação, Teste e Implementação.
c) Levantamento de Requisitos, Projeto, Design, Implementação e Teste.
d) Planejamento, Organização, Projeto, Implementação e Acompanhamento.
e) Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

17) (FCC - SABESP - 2018) Considerando-se a definição apresentada pelo PMI (Project Management Institute), são atributos de um projeto

a) o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.
b) o esforço único e as tarefas dependentes e repetitivas.
c) a vida finita e a flexibilização dos objetivos em decorrência do andamento do projeto.
d) a independência de tarefas e a variação do prazo em decorrência da necessidade dos recursos.
e) o grau de incerteza e o esforço cíclico.

18) (FCC - CMSP - 2014) De acordo com o guia PMBoK, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Gerenciar um projeto NÃO inclui:

A) Fazer o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Risco.

B) Fazer adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas dos stakeholders à medida que o projeto é planejado e realizado.

C) Realizar a identificação dos requisitos.

D) Impedir que haja redução na qualidade do produto e que o orçamento planejado seja aumentado.

E) Trabalhar o plano de gerenciamento do projeto de forma iterativa, de maneira que possa ser elaborado de forma progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto.

19) (FCC - TRE-CE - 2012) Segundo a definição de PMBOK sobre Gestão de Portfólios, é INCORRETO o que consta em:

A) Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos.
B) O sucesso é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente.
C) Se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios.
D) Se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos.
E) Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

20) (FCC - TRE-CE - 2012) Os desafios de um gerente de projetos do setor público, são, dentre outros,

I. a Gestão de Pessoas, utilizando como estratégia o diálogo eficaz sobre os objetivos, métodos e técnicas dos projetos para se alcançar os resultados almejados.

II. o uso de práticas tradicionais de gerenciamento, considerando que o gerenciamento de projetos é o mesmo que controlar o gasto público.

III. a diferença entre o papel do administrador, que quebra paradigmas e usa seus conhecimentos para obter resultados contínuos, e o gestor que apenas cumpre os anseios do legislador, porque não tem a mesma autonomia do administrador.

IV. a inexistência da cultura de gerenciamento de projetos, traduzida pela ausência de cobranças dos servidores, não cumprimento de prazos e baixa efetividade dos projetos.

Está correto o que se afirma APENAS em:

A) II e III.
B) I, II e III.
C) I, III e IV.
D) I e IV.
E) II e IV.

21) (FCC - MPE-MA - 2013) A equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento do projeto e liderança. Este grupo também pode ser chamado de equipe principal, equipe executiva, ou equipe de liderança. Para projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento do projeto podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas exclusivamente pelo gerente de projetos.

22) (FCC - MPE-MA - 2013) A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto.

23) (FCC - TRE-CE - 2012) Segundo PMBOK, em relação a estrutura genérica de um ciclo de vida do projeto, analise:

I. Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

II. A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto.

III. A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta na metade do ciclo e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

Está correto o que consta em
A) II e III, apenas.
B) I, II e III.
C) I e II, apenas.
D) I e III, apenas.
E) III, apenas.

LISTA DE QUESTÕES CESPE

1) (CESPE - STJ - 2018) Na gestão de projetos, o objeto de análise é o projeto, que consiste em uma sequência de atividades inter-relacionadas, de caráter permanente, que ocorrem em diferentes setores da organização.

2) (CESPE - TRE-RS - 2015 - Adaptado) Por se tratar de um evento com data de início e de término, um projeto deve ter número de fases limitado, o que garante que as entregas aconteçam no prazo determinado.

3) (CESPE - SERPRO - 2013) A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mêsmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

4) (CESPE - Telebrás - 2013) De acordo com o PMBOK, gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

5) (CESPE - IFF - 2018) Na gestão de projetos, há uma hierarquia típica entre portfólios, sistemas, programas e projetos. Nesse sentido, é correto afirmar que

a) portfólios são estruturas que comportam vários projetos.
b) projetos são estruturas que comportam vários portfólios.
c) sistemas são estruturas que comportam vários projetos.
d) programas são estruturas que comportam vários portfólios.
e) projetos são estruturas que comportam vários programas.

6) (CESPE - TJ-SE - 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

7) (CESPE - IPHAN - 2018) As funções do escritório de gerenciamento de projetos incluem apoiar os gerentes de projeto no gerenciamento de recursos compartilhados pelos projetos da organização, no estabelecimento de metodologia e nas melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.

8) (CESPE - TCE-SP - 2015) O PMBOK define três tipos de escritórios de gerenciamento de projetos. Dentre ele há um tipo que visa assumir o controle dos projetos, realizando seu gerenciamente direto. Tal tipo de escritório de projeto recebe a denominação de controle.

9) (CESPE - MPU - 2010) Um escritório de projetos pode se implantado em qualquer tipo de estrutura organizacional.

10) (CESPE - TCU - 2010) Um gerente de projeto e um escritório de projeto (PMO) são orientados por objetivos diferentes e, por isso, a responsabilidade do PMO é a de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos, não cabendo a ele o gerenciamento direto de um projeto.

11) (CESPE - TELEBRÁS - 2013) De acordo com o PMBOK, gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Acerca dos conceitos básicos do PMBOK, julgue os itens seguintes. Os projetos de uma organização geram sempre o mesmo resultado.

12) (CESPE - TRE-ES - 2011) Um projeto pode ser definido como o esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado, e o seu término somente é alcançado quando se atingem os objetivos.

13) (CESPE - TRE-BA - 2010) O gerenciamento de qualquer projeto não será realizado com sucesso sem bons gerentes. Assim, um bom gerente necessita de um conjunto de habilidades para realizar suas tarefas. No campo das relações interpessoais, um bom gerente deve possuir influência, persuasão e facilidade de negociação.

14) (CESPE - TRT 10 - 2013) A adoção do PMBOK contribui para que os projetos de uma empresa não sofram influências dos fatores ambientais que venham a alterar suas estruturas-padrão, podendo o PMBOK ser empregado por qualquer tipo de organização.

15) (CESPE - TJ-SE - 2014) Um projeto consiste em um trabalho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ao passo que um trabalho operacional é constituído por operações contínuas e repetitivas.

16) (CESPE - TRT 10 - 2014) Os projetos operacionais são temporários e com fim definido, ao passo que o trabalho operacional é contínuo e repetitivo.

17) (CESPE - ANAC - 2014) O desenvolvimento de um novo software poderá ser conduzido como o gerenciamento de um projeto e as operações poderão ser conduzidas como gerenciamento dos processos do negócio.

18) (CESPE - TJ-SE - 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

19) (CESPE - TRE-RJ - 2012) O gerenciamento de projetos tem por objetivo primordial a satisfação de requisitos de software demandados pelos clientes da área de TI.

20) (CESPE - TRE-RJ - 2012) O gerenciamento de portfólios, que, entre outras finalidades, visa garantir que projetos e programas sejam analisados de modo a se priorizar a alocação de recursos, deve ser consistente e estar alinhado às estratégias da organização.

21) (CESPE - TRE-RJ - 2010) No contexto de gerenciamento de projetos, um projeto pode estar inserido hierarquicamente sob um porta-fólio ou sob um programa.

22) (CESPE - ANAC - 2012) A estrutura organizacional matricial é uma combinação das organizações funcional e projetizada, em que a autoridade dos gerentes de projeto varia conforme a estrutura matricial, que pode ser fraca, equilibrada ou forte.

23) (CESPE - TJ-SE - 2014) Entre os diversos tipos de estrutura de escritório de projetos, os diretivos fornecem suporte e exigem conformidades, por intermédio de vários meios, tais como a adoção de estrutura ou a metodologia de gerenciamento de projetos.

24) (CESPE - TRT 10 - 2014) O gerenciamento do escopo, do tempo e do custo de um projeto é de responsabilidade do escritório de projetos (PMO), competindo ao gerente do projeto unicamente acompanhar, aprovar ou reprovar as decisões do PMO.

25) (CESPE - TRE-BA - 2010) O sucesso de qualquer projeto depende da participação de suas partes interessadas (stakeholders) e, por isso, é preciso assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. Essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético, e cada stakeholder ou grupo de stakeholders representa determinado tipo de interesse no processo.

26) (CESPE - TCU - 2010) As fases de um projeto são divisões desse projeto, sendo que o trabalho em cada uma delas tem foco distinto do de qualquer outra fase e, por isso, geralmente cada fase requer organização e habilidades específicas.

27) (CESPE - TRT 10 - 2013) O potencial para se agregar valor a produtos de projeto sem causar impactos significativos nos custos é maior no início da execução do projeto do que ao final.

28) (CESPE - SLU - 2019) Projetos contemporâneos são empreendimentos independentes, feitos com recursos próprios, têm propósito e objetivos específicos, além de duração ilimitada e resultados multifacetados.

29) (CESPE - SLU - 2019) Um projeto deverá ser encerrado caso se torne técnica ou economicamente inviável ou as necessidades que o tiverem motivado deixem de existir.

30) (CESPE - TCE-MG - 2018) Em relação à gestão de projetos em organizações públicas, julgue os itens a seguir.

I Sistemas correspondem à unidade macro e representam conjuntos de projetos.
II Um programa contém um conjunto de projetos administrados de forma coordenada.

III O conjunto de projetos ou programas de uma organização é denominado portfólio.
IV A fase de um projeto na qual ocorre a entrega do objeto ao cliente final é denominada desenvolvimento.

Estão certos apenas os itens

A) I e II.
B) I e III.
C) I e IV.
D) II e III.
E) III e IV.

31) (CESPE - IPHAN - 2018) As funções do escritório de gerenciamento de projetos incluem apoiar os gerentes de projeto no gerenciamento de recursos compartilhados pelos projetos da organização, no estabelecimento de metodologia e nas melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.

32) (CESPE - EMAP - 2018) Uma forma de gerenciamento de projetos é a adoção da estrutura ou organização matricial, que combina a estrutura funcional e a estrutura por projetos. Uma organização matricial fraca tem como características o menor poder do gerente de projetos e maior poder do gerente funcional para tomar decisões que envolvam o projeto.

33) (CESPE - MPU - 2010) Em uma organização do tipo matricial forte, os gerentes de projeto têm o mais alto nível de autoridade e poder.

34) (CESPE - TRE-BA - 2010) O sucesso de qualquer projeto depende da participação de suas partes interessadas (stakeholders) e, por isso, é preciso assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. Essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético, e cada stakeholder ou grupo de stakeholders representa determinado tipo de interesse no processo.

35) (CESPE - FUNASA - 2013) A abordagem do ciclo de vida de um projeto em fases sobrepostas é adequada para a otimização do tempo.

36) (CESPE - FUNASA - 2013) Nos projetos em que houver flexibilidade em relação ao tempo, será possível utilizar a abordagem do ciclo de vida em série.

LISTA DE QUESTÕES DE BANCAS VARIADAS

1) (CESGRANRIO - BNDES - 2008) Segundo o PMBOK, NÃO é característica de um projeto:

a) possuir início e fim definidos.
b) desenvolver-se em etapas e continuar por incrementos.
c) ser contínuo e repetitivo.
d) criar serviços únicos.
e) criar produtos únicos.

2) (ESAF - STN - TI - 2008) O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa

a) uma implementação
b) uma operação
c) um programa
d) um projeto
e) uma instrução

3) (ESAF - STN - 2010) O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa uma operação.

4) (ESAF - ESAF - 2015) Um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado

e coordenado dos projetos sob seu domínio. Os gerentes de projetos e os PMOs buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes.

Neste contexto, analise as seguintes atividades e assinale a opção correta.

I. Controlar os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto.
II. Gerenciar as metodologias, padrões, o risco/ oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.
III. Gerenciar as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
IV. Gerenciar as restrições (escopo, cronograma, custo e qualidade, etc.) dos projetos individuais.

GABARITO FCC

1. B
2. D
3. CORRETO
4. D
5. B
6. ERRADO
7. CORRETO
8. CORRETO
9. ERRADO
10. CORRETO
11. ERRADO
12. ERRADO
13. ERRADO
14. ERRADO
15. A
16. E
17. E
18. D
19. B
20. D
21. CORRETO
22. CORRETO
23. C

GABARITO CESPE

1. ERRADO
2. ERRADO
3. CORRETO
4. CORRETO
5. A
6. ERRADO
7. CORRETO
8. ERRADO
9. CORRETO
10. ERRADO
11. ERRADO
12. ERRADO
13. CORRETO
14. ERRADO
15. CORRETO
16. CORRETO
17. CORRETO
18. ERRADO
19. ERRADO
20. CORRETO
21. CORRETO
22. CORRETO
23. ERRADO
24. ERRADO
25. CORRETO
26. CORRETO
27. CORRETO
28. ERRADO
29. CORRETO
30. D
31. CORRETO
32. CORRETO
33. ERRADO
34. CORRETO
35. CORRETO
36. CORRETO

GABARITO BANCAS VARIADAS

1. C
2. D
3. ERRADO
4. GP, PMO, PMO, GP

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1.

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2.

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3.

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4.

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5.

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6.

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7.

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8.

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.

Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.