Estratégia Concursos

Aula 00

Passo Estratégico de TI p/ SEFAZ-SP (Agente Fiscal de Rendas) - 2021

Pré-Edital

Autor:

Thiago Rodrigues Cavalcanti

05 de Janeiro de 2021

GERÊNCIA DE PROJETOS: PMBOK 5ª EDIÇÃO (1ª PARTE)

Sumário

Apresentação 2
O que é o Passo Estratégico? 2
Análise Estatística 3
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 3
Projeto 4
Gerenciamento de Projetos 4
Projetos, Programas e Portfólio 5
Escritório de Projetos 6
Partes Interessadas 7
Valor de negócio 8
Ciclo de vida 8
Fases de projetos 10
Ativos de processos 11
Estruturas organizacionais 11
Processos de Gerenciamento de projetos 13
Grupos de processos 14
Aposta estratégica 15
Questões estratégicas 16
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 30

APRESENTAÇÃO

Olá Senhoras e Senhores,

Eu me chamo Thiago Cavalcanti. Sou funcionário do Banco Central do Brasil, passei no concurso em 2010 para Analista de Tecnologia da Informação (TI). Atualmente estou de licença, cursando doutorado em economia na UnB. Também trabalho como professor de TI no Estratégia e sou o analista do Passo Estratégico de Informática.

Tenho graduação em Ciência da Computação pela UFPE e mestrado em Engenharia de Software. Já fui aprovado em diversos concursos tais como ANAC, BNDES, TCE-RN, INFRAERO e, claro, Banco Central. A minha trajetória como concurseiro durou pouco mais de dois anos. Neste intervalo, aprendi muito e vou tentar passar um pouco desta minha experiência ao longo deste curso.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

a) orientar revisões eficientes;

b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;

b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



@passoestrategico

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau de incidência em concursos similares FCC
Gerência de Projetos: PMBOK 5ª Edição (1ª Parte).	**5,85%**
Gerência de Projetos: PMBOK 5ª Edição (2ª Parte) - Planejamento e controle de métricas de projeto. Planejamento e avaliação de iterações.	10,57%
Gestão de Processos de Negócio: Modelagem de processos. BPM (Business Process Management) e gerenciamento eletrônico de documentos.	10,38%
Governança de TI: Planejamento estratégico de TI (PETI). Alinhamento estratégico entre Área de TI e Negócios. Políticas e procedimentos. Análise SWOT. BSC – Balanced Scored.	7,17%
Banco de Dados: Conceitos básicos.	18,68%
Programação de Software.	6,79%
Portais corporativos e colaborativos. Web services.	5,85%
Segurança da Informação: Conceitos básicos.	10,00%
Redes: Conceito de rede. Acesso remoto e rede Wireless. Noções de mobilidade.	11,89%
Business Intelligence (BI): Conceitos de Datawarehouse.	7,55%
Conceitos de Data Mining.	5,28%

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

Projeto

"Projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou resultado **exclusivo**." Essa é a primeira frase do tópico de projetos do PMBOK. A primeira preocupação do texto é diferenciar um projeto das operações do dia a dia de uma empresa ou organização.

Os projetos possuem **natureza temporária**, ou seja, devem possuir datas para iniciar e finalizar as suas atividades. Ao término de um projeto é importante que as metas e objetivos planejados sejam cumpridas. Vários são os tipos e as complexidades de um projeto, tanto um trabalho de faculdade quanto a missão de levar um astronauta para o espaço podem ser considerados projetos.

Por outro lado, existem **as tarefas rotineiras**, ligadas às **rotinas operacionais** das empresas. Essas tarefas são contínuas e mantêm as organizações funcionado, fazendo parte do cotidiano das organizações.

É interessante que a conclusão de um projeto pode resultar no incremento das atividades operacionais da empresa. Pense na construção de um fábrica que vai ampliar a capacidade de produção de uma empresa de eletrodomésticos. A **construção** da nova planta pode ser considerada um **projeto**. Já o **funcionamento diário** da nova linha de montagem é visto como uma **operação**. Resumindo:

Projeto	Operação
Produto, serviço ou resultado exclusivo	Tarefas contínuas e repetitivas
Datas de início e fim definidas	Mantêm a organização funcionando.

Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação do **conhecimento, habilidades, ferramentas** e **técnicas** às atividades do projeto para **atender aos seus requisitos**. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas de **47 processos** de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses **cinco grupos de processos** são:



Algumas atividades são geralmente incluídas dentro do rol de tarefas que devem ser desenvolvidas. A identificação dos **requisitos** e a observação das necessidades, expectativas e preocupações das **partes interessadas** no planejamento e execução dos projetos são algumas destas atividades. Outro ponto importante é o balanceamento entre escopo, tempo, custo, qualidade e riscos.

De toda forma, a equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação, **equilibrar as demandas** e manter uma **comunicação proativa** com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem-sucedido. Devido ao potencial de mudanças, o **desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto** é uma atividade **iterativa** elaborada de forma progressiva ao longo do ciclo de vida do projeto.

Neste contexto, os gerentes de projetos são responsáveis pelo atendimento de necessidades: de tarefas, necessidades de equipe e necessidades individuais. Como o gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica crítica, o **gerente de projetos** torna-se o elo entre a estratégia e a equipe. 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 que atinge objetivos e equilibra as suas restrições.

Projetos, Programas e Portfólio

Os termos apresentados acima possuem uma certa hierarquia. Já sabemos que um projeto tem um objetivo bem definido, e que seu escopo é elaborado de forma progressiva durante o ciclo de vida do projeto. Contudo, uma organização deve possuir vários projetos e a forma como esses projetos são agrupados é necessária para o **gerenciamento organizacional de projetos** (GOP).

Segundo o PMBOK: "O gerenciamento organizacional de projetos é uma estrutura de **execução da estratégia corporativa** que utiliza o gerenciamento de **projetos**, de **programas** e de **portfólio**, assim como outras práticas organizacionais que possibilitam a realização da estratégia organizacional de forma **consistente** e **previsível**, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável."

Mas como são feitos esses agrupamentos de projetos entre os programas e portfólio? Um **programa** é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Percebam que os programas podem incluir elementos de trabalho fora do escopo dos projetos do programa. Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um **programa sempre terá projetos**. Agora vamos entender o conceito de portfólio.

Um portfólio refere-se a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem **não** ser necessariamente **interdependentes ou diretamente** relacionados.

Projeto	Programa	Portifólio
• Objetiva construir ou gerar um produto ou serviço único em um intervalo de tempo bem estabelecido.	• Foca nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los.	• Refere-se ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos.*

* **Observação**: O gerenciamento de portfólios refere-se ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios? Sim!! Tal fato inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir os objetivos estratégicos.

Escritório de Projetos

O escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma **estrutura organizacional** que **padroniza os processos de governança** relacionados a projetos, e facilita o **compartilhamento** de **recursos, metodologias, ferramentas** e **técnicas**. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Podemos classificar os EGPs em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, o PMBOK define 3 tipos de estruturadas:

De suporte	• Desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. • Atua como **um repositório de projetos**. • Nível de controle exercido pelo PMO é **baixo**.
De controle	• Fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. • Pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. • Nível de controle exercido pelo PMO é **médio**.
Diretivo	• Diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. • O nível de controle exercido pelo PMO é **alto**.

A **principal função** de um PMO é **apoiar os gerentes de projetos** de diversas maneiras, que podem incluir:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;

- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Partes Interessadas

As **partes interessadas** (*stakeholders*) são pessoas ou organizações (por exemplo, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Elas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe do projeto.

A equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas. Além disso, o gerente do projeto precisa gerenciar a influência das várias partes interessadas em relação aos requisitos do projeto para garantir um resultado bem-sucedido.

Os principais *stakeholders* podem ser:

- Clientes/usuários;
- Patrocinador do projeto;
- Gerentes de portfólios de projetos;
- Gerentes de programas;
- Escritório de projetos;
- Gerentes de projetos;
- Equipe do projeto;
- Gerentes funcionais relacionados ao projeto;
- Gerenciamento de operações (quando impactado pelo projeto);
- Fornecedores/parceiros comerciais;
- Outros (não é uma lista exaustiva);



Atenção: Segundo o posicionamento oficial do PMBOK, os concorrentes não são considerados *stakeholders* de um projeto.

Valor de negócio

De acordo com o PMBOK, "Valor de negócio é um conceito único para cada organização. O valor de negócio é definido como **o valor inteiro do negócio**, a soma total de todos os elementos **tangíveis** e **intangíveis**. Exemplos de elementos tangíveis incluem ativos monetários, ativos fixos, patrimônio dos acionistas e instalações utilitárias. Exemplos de elementos intangíveis incluem reputação, reconhecimento de marca, benefício público e marcas registradas.

A realização bem-sucedida do valor de negócio começa com o planejamento estratégico e gerenciamento abrangentes. A estratégia organizacional pode ser expressa por meio da missão e visão da organização, incluindo a orientação para os mercados, a competição e outros fatores ambientais. A estratégia organizacional eficaz oferece instruções definidas de desenvolvimento e crescimento, além de métricas de desempenho para o sucesso.

Ao conduzir continuamente o alinhamento e a otimização estratégica dos portfólios, realizando análises de impacto nos negócios e desenvolvendo sólidos facilitadores organizacionais, as organizações podem alcançar transições bem-sucedidas dentro dos domínios de portfólio, programa e projeto, e alcançar o gerenciamento eficaz de investimentos e a realização do valor do negócio.

Ciclo de vida

O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. Todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura genérica de ciclo de vida a seguir

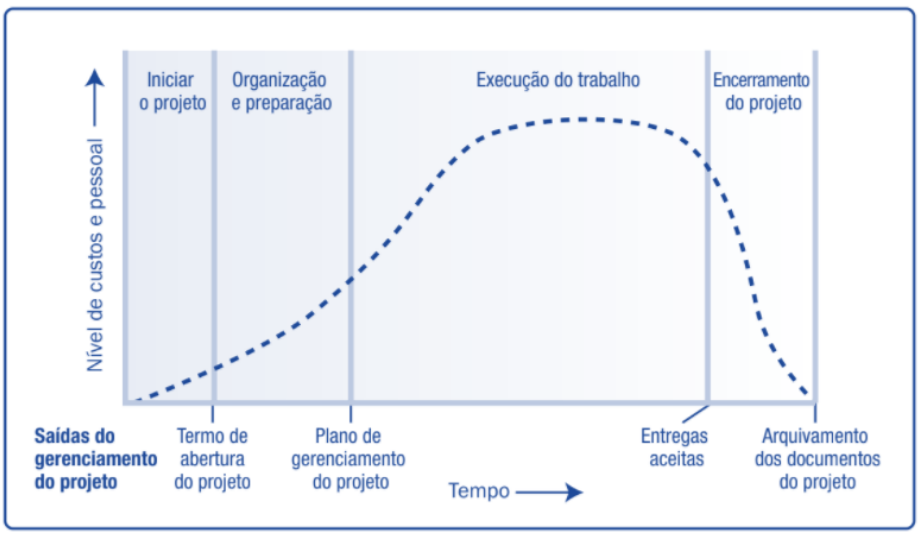


Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto (Fonte: PMBOK 5ª ed.)

Observe que a figura apresenta o nível de custo e pessoal ao longo do ciclo de vida. Assim, a necessidade de recursos desta natureza, geralmente, segue uma trajetória crescente até a etapa de execução do trabalho. As **fases** são geralmente **sequenciais** e os seus nomes e números 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.

Um ciclo de vida de projeto pode ser documentado com uma metodologia, oferecendo uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho desenvolvido. Via de regra, os projetos podem ser mapeados por um ciclo, contendo, como pode ser visto na figura anterior, as seguintes fases:

- Início do Projeto
- Organização e Preparação
- Execução do trabalho do projeto
- Encerramento do projeto

Vejam que estamos falando em ciclo de vida! Tal ciclo não deve ser confundido com os **grupos de processos**, que serão vistos mais adiante.

Gostaria, antes de continuar, de analisar alguns outros aspectos relacionados à estrutura genérica do ciclo de vida:

- A curva típica de custo e pessoal acima pode não se aplicar a todos os projetos. Um projeto pode exigir despesas substanciais para assegurar os recursos necessários no início do seu ciclo de vida, por exemplo, ou dispor de uma equipe completa bem no início do seu ciclo de vida.

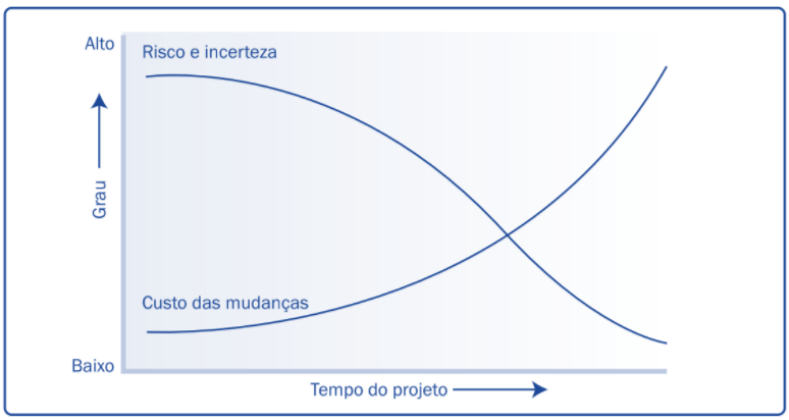


Figura 2 - Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto

(Fonte: PMBOK 5º ed.)

- Os **riscos e incertezas são maiores no início do projeto**. Esses fatores diminuem ao longo da vida do projeto à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas. Tal fato pode ser observado graficamente na figura acima.
- 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 diminui à medida que o projeto progride para o seu término. A figura abaixo ilustra a ideia de que os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.

Precisamos entender, agora, que existe uma diferença entre o ciclo de vida de produtos e de projeto. O **ciclo de vida do produto** consiste em fases do produto, geralmente sequenciais e não sobrepostas, determinadas pela necessidade de produção e controle da organização. A última fase do ciclo de vida de um produto é a chamada de deterioração, ou morte, ou retirada de circulação do produto. Por isso, é razoável que o ciclo de vida de um projeto esteja contido em um (ou mais) ciclos de vida de um produto.

Para finalizar o conteúdo sobre ciclo de vida, o PMBOK traz outras três abordagens específicas, a saber:

1. **Ciclos de vida pré-determinados**. Os ciclos de vida previstos (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**. Esses projetos progridem por meio de uma série de fases sequenciais ou sobrepostas, em que cada fase geralmente foca um subconjunto de atividades de projeto e processos de gerenciamento de projeto.

2. **Ciclos de vida iterativos e incrementais.** Ciclos de vida iterativos e incrementais são aqueles em que as fases do projeto (também chamadas de iterações) **intencionalmente repetem uma ou mais atividades de projeto à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta**. Iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos sucessivamente acrescentam à funcionalidade do produto. Os ciclos de vida desenvolvem o produto de forma tanto iterativa como incremental.

3. 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**. Os métodos adaptativos são também iterativos e incrementais, a diferença é que as **iterações são muito rápidas** (geralmente com uma duração de 2 a 4 semanas), com tempo e recursos fixos. Os projetos adaptativos geralmente executam vários processos em cada iteração, embora as primeiras iterações possam se concentrar mais nas atividades de planejamento.

Fases de projetos

O PMBOK afirma que a estrutura de fases de um projeto facilita o gerenciamento, planejamento e o controle. Geralmente, as fases de um projeto são sequenciais, mas alguns benefícios podem ser obtidos quando se seguem outros padrões. Os tipos básicos são:

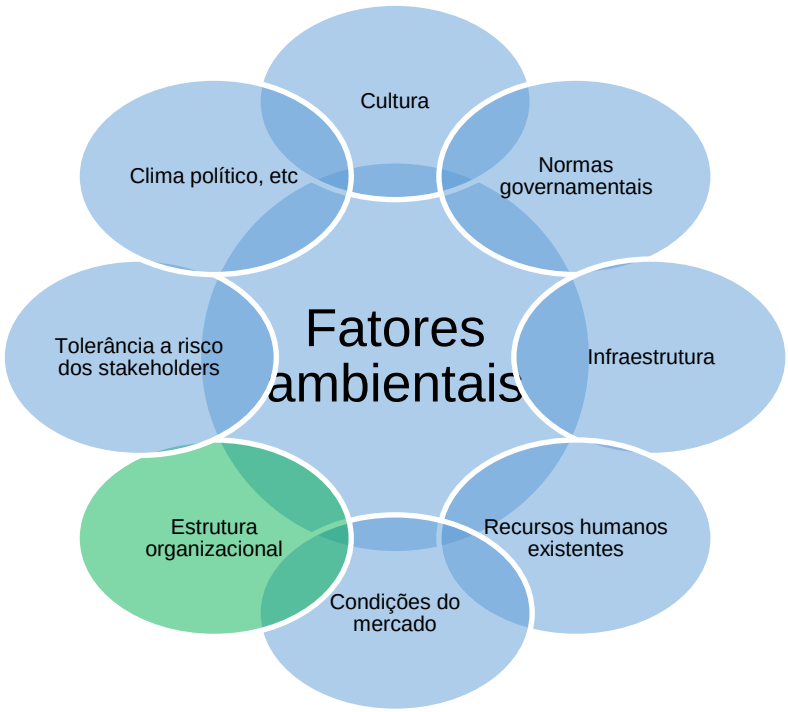
- **Sequenciais** – modelo tradicional, no qual uma fase começa quando outra termina.
- **Sobrepostas** – uma fase pode começar antes do encerramento de outra, com o objetivo de diminuir o cronograma. Podem aumentar o risco e resultar em retrabalho, caso a fase anterior não forneça informações suficientes em tempo hábil.

Ativos de processos

Todos os ativos relacionados a processos de qualquer ou de todas as organizações envolvidas no projeto, e que podem influenciar em seu sucesso são conhecidos como **ativos de processos organizacionais**. O PMBOK agrupa esses ativos de processos em duas categorias:

- Processos e procedimentos: normas, políticas, ciclos de vida padrão de produtos e projetos, diretrizes padronizadas, instruções de trabalho, procedimentos de comunicação da organização, procedimento de gerenciamento de questões e defeitos etc. Em resumo: tudo relacionado ao modo "como a empresa faz as coisas".
- Base de conhecimento corporativa: bancos de dados de medição de processos, arquivos de projetos anteriores, base de conhecimento de informações históricas, lições aprendidas, enfim, tudo que a "empresa aprendeu com o tempo".

Os fatores ambientais da empresa, por sua vez, são tanto os fatores ambientais internos quanto externos que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto. Podem estar relacionados a:



Um fator ambiental da empresa deve receber· a nossa atenção especial: as estruturas organizacionais.

Estruturas organizacionais

A estrutura organizacional da empresa é um fator ambiental que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. Além disso, esse é um ponto extremamente cobrado.

Esta classificação tem por objetivos mostrar o quanto a organização é orientada a projetos (ou não), e como sua estrutura pode influenciar a realização e a consecução de projetos. A saber:

Estrutura da organização / Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 3 - Influência das estruturas organizacionais nos projetos (fonte: PMBOK)

Esta tabela sintetiza bem a relação entre as características de um projeto e a estrutura de uma organização, desde a organização **funcional**, passando pela organização **matricial** nos seus 3 subtipos (fraca, por matricial e forte), e organização **projetizada**. Uma avaliação em cima desse assunto dificilmente consegue fugir· do conteúdo dessa tabela. Vejamos as definições de cada uma dessas estruturas.

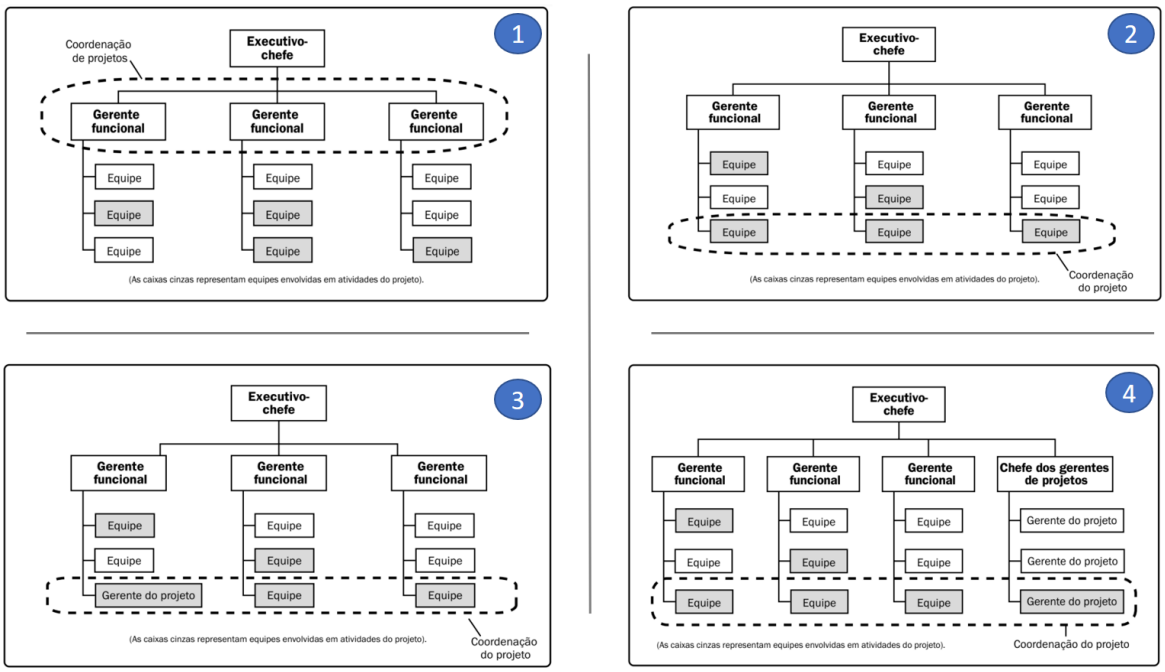


Figura 4 - Estruturas organizacionais: 1. funcional. 2. Matricial fraca. 3.Matricial balanceada. 4. Matricial forte. (Fonte: PMBOK 5ª ed.)

A **organização funcional**, conforme mostrado na figura anterior, é a organização clássica, que está em vigor nos nossos órgãos públicos. Os departamentos são bem definidos (RH, auditoria, contabilidade) e suas atividades pouco se relacionam. Os projetos são atividades bem pontuais nesse tipo de organização.

A **organização matricial**, por sua vez, possui uma certa orientação a projetos, cuja intensidade varia conforme a primeira tabela mostrada na página anterior. A estrutura da empresa ainda é similar à organização funcional, porém já existe o reconhecimento da necessidade de se manter uma área de projetos.

As **matrizes fracas** mantêm muitas das características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com a de um coordenador ou facilitador do que com o de um gerente de projetos propriamente dito. As **matrizes fortes** possuem muitas das características da organização projetizada e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral.

Enquanto a organização **matricial balanceada** reconhece a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece a ele autoridade total sobre o projeto e sobre seu financiamento. Todos os três tipos de estruturas organizacionais matriciais podem ser vistos na figura anterior.

Na extremidade oposta do espectro da organização funcional está a **organização projetizada**, mostrada na figura ao lado. Em uma organização projetizada, 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.

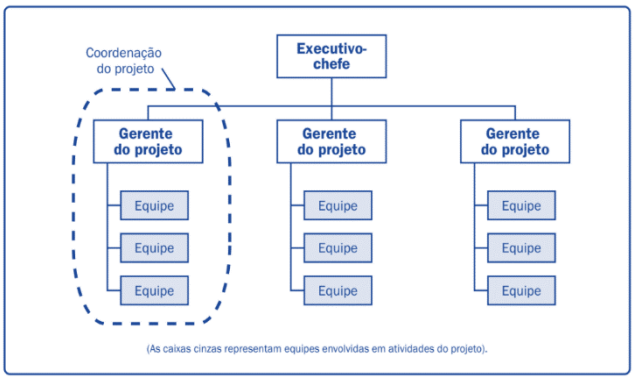


Figura 5 - Organização projetizada.

Técnicas de colaboração virtual são, muitas vezes, usadas para atingir os benefícios das equipes trabalhando no mesmo projeto. Organizações projetizadas, quase sempre, têm unidades organizacionais denominadas departamentos, mas elas podem se reportar diretamente ao gerente de projetos ou prestar serviços de suporte aos diversos projetos.

Muitas organizações envolvem todas essas estruturas em vários níveis e são frequentemente chamadas de organizações compostas.

Processos de Gerenciamento de projetos

Já sabemos que gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas à atividade de projeto, de modo que ela cumpra os seus requisitos, dentro do escopo, tempo, custos e qualidade esperados.

O **PMBOK 5™** edição organiza esse arcabouço de conhecimentos em **47 processos**. Esses processos, naturalmente, serão influenciados pelos ativos de processos organizacionais e os fatores ambientais da empresa. Além disso, dependendo do porte do projeto, nem todos os 47 processos poderão ser empregados. O PMBOK organiza os seus processos em grupos de processos, falaremos sobre eles a seguir.

Grupos de processos

Segundo o PMBOK, "O **grupo de processos de iniciação** consiste dos processos realizados para **definir um novo projeto** ou uma nova fase de um projeto obtendo autorização para iniciar o projeto ou a fase. 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 projeto são identificadas. **Se ainda não foi designado, o gerente do projeto será selecionado.**

Estas informações são capturadas no **termo de abertura do projeto** e no **registro das partes interessadas**. Quando o termo de abertura é aprovado, o projeto é oficialmente autorizado. Embora a equipe de gerenciamento do projeto possa ajudar a redigir o termo de abertura do projeto, este padrão pressupõe que a avaliação, a aprovação e o financiamento do caso de negócio são externos aos limites do projeto (veja a figura abaixo).

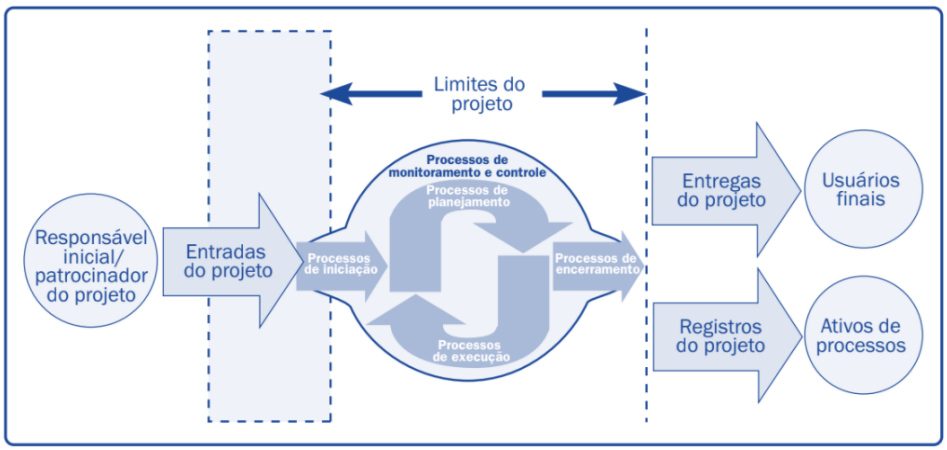


Figura 6 - Limites do projeto. (fonte: PMBOK)

O limite de um projeto é definido como o momento determinado em que o início ou a conclusão do projeto ou da fase do projeto é autorizado. O objetivo principal deste grupo de processos é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto, dar-lhes visibilidade sobre o escopo e objetivos, e mostrar como a sua participação no projeto e em suas respectivas fases pode assegurar a realização das suas expectativas. Estes processos ajudam a estabelecer a visão do projeto, o que precisa ser alcançado."

O **grupo de processos de planejamento** consiste dos 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. A natureza complexa do gerenciamento de projetos pode exigir o uso de realimentações periódicas para análise adicional.

O **grupo de execução de processos** consiste dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir as especificações do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos, gerenciar as expectativas das partes interessadas, e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto. Uma **grande parte do orçamento** do projeto será gasta na execução dos processos do grupo de processos de execução.

O **grupo de processos de monitoramento e controle** consiste dos processos necessários para **acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto**; identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano; e iniciar as respectivas mudanças. O principal benefício deste grupo de processos é a medição e análise do desempenho do projeto a intervalos regulares, em ocorrências apropriadas ou em condições excepcionais, a fim de identificar as variações no plano de gerenciamento do projeto.

Por fim, o **grupo de processos de encerramento** consiste dos processos executados para **finalizar todas as atividades** de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando concluir formalmente o projeto, a fase ou as obrigações contratuais. Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos a fim de encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada, e define formalmente a finalização do projeto ou da fase.

APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais[1].



Dentro do assunto "Governança e Gestão de TI: PMBOK 5", destacamos os cinco princípios fundamentais.

Gerenciamento de projetos é a aplicação do **conhecimento, habilidades, ferramentas** e **técnicas** às atividades do projeto para **atender aos seus requisitos**. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas de **47 processos** de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses **cinco grupos de processos** são:



[1] Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.

Algumas atividades são geralmente incluídas dentro do rol de tarefas que devem ser desenvolvidas. A identificação dos **requisitos** e a observação das necessidades, expectativas e preocupações das **partes interessadas** no planejamento e execução dos projetos são algumas destas atividades. Outro ponto importante é o balanceamento entre escopo, tempo, custo, qualidade e riscos.

De toda forma, a equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação, **equilibrar as demandas** e manter uma **comunicação proativa** com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem-sucedido. Devido ao potencial de mudanças, o **desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto** é uma atividade **iterativa** elaborada de forma progressiva ao longo do ciclo de vida do projeto.

Neste contexto, os gerentes de projetos são responsáveis pelo atendimento de necessidades: de tarefas, necessidades de equipe e necessidades individuais. Como o gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica crítica, o **gerente de projetos** torna-se o elo entre a estratégia e a equipe. 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 que atinge objetivos e equilibra as suas restrições.

Imprima o capítulo Aposta Estratégica separadamente e dedique um tempo para absolver tudo o que está destacado nessas duas páginas. Caso tenha alguma dúvida, volte ao Roteiro de Revisão e Pontos do Assunto que Merecem Destaque. Se ainda assim restar alguma dúvida, não hesite em me perguntar no fórum.

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



1. (FCC / ARTESP – 2017)

No PMBOK 5ª 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) 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.

b) 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.

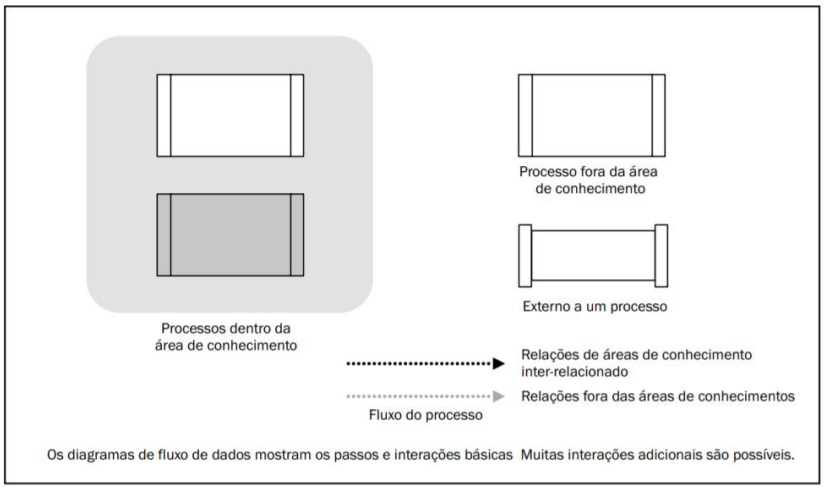
c) a saída de um processo geralmente torna-se uma entrada em outro processo, mas não pode ser confundida com uma entrega do projeto. As entregas de projeto não podem ser chamadas de entregas incrementais.

d) 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.

e) 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

Os processos de gerenciamento do projeto estão vinculados por entradas e saídas específicas onde 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.** Vejam a figura abaixo com a notação utilizada pelo PMBOK para representar o relacionamento dos processos em um diagrama.



Gabarito: alternativa A.

---

2. (FCC / TRE-SP – 2017)

Um Técnico de TI participou do processo de coleta de requisitos para o desenvolvimento de um novo software e, em seguida, do processo de divisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores para facilitar o gerenciamento. Como a equipe segue, fielmente, o guia PMBOK 5ª Edição, ele trabalhou no Grupo de Processos de

a) Iniciação.

b) Gerenciamento do Escopo.

c) Planejamento.

d) Execução.

e) Gerenciamento de Requisitos.

Comentários

O grupo de processos de planejamento é um dos processos mais complexos que existem. Ele é responsável pela avaliação de todas as variáveis que comporão o projeto e suas tratativas até o seu encerramento. Independentemente do tipo de projeto a ser realizado, as principais variáveis que são tratadas no planejamento são **o escopo, o cronograma, os custos, os riscos e a qualidade do produto.**

O planejamento do projeto é uma etapa que deve ser realizada de forma **contínua** e **progressiva**. Durante a execução das atividades, mais informações serão coletadas e, assim, será possível refinar como será a execução das etapas adiante, principalmente nos quesitos prazo, custo e qualidade.

Logo, temos nossa resposta na alternativa C.

Gabarito: alternativa C.

---

3. (FCC / TRT - 23ª REGIÃO (MT) – 2016)

A definição:

É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atingir seus objetivos.

Refere-se a

a) padrão.

b) gerência de projetos.

c) análise de conjuntura.

d) planejamento de risco.

e) plano.

Comentários

A questão apresenta mais uma vez uma definição de gerência de projetos. Em outras palavras, **gerenciamento de projetos** é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do **projeto** a fim de atender aos seus requisitos.

Gabarito: alternativa B.

---

4. (FCC / AL-MS – 2016)

Não são todas as atividades executadas no âmbito de uma estrutura organizacional que podem ser caracterizadas como um projeto. Algumas características são necessárias para que determinado esforço ou ação configure efetivamente um projeto, entre as quais, a

a) temporalidade, dado que todo o projeto tem um início e um fim definidos.

b) complexidade, pois somente resultados sofisticados justificam a persecução por meio de um projeto.

c) padronização, pois todo o projeto busca a melhoria de processos de trabalho.

d) externalidade, na medida em que os projetos devem ser conduzidos por pessoas de fora da estrutura.

e) unicidade, dado que sua condução deve ser feita pela alta direção da organização.

Comentários

Segundo a definição do PMBOK um projeto tem as seguintes características: temporalidade, singularidade e progressividade. Essa e outras características podem ser vistas abaixo, associadas as suas definições.

Temporalidade – todo projeto tem um início e um fim definidos;

Objetividade – os projetos têm uma finalidade específica a ser atingida;

Durabilidade – em regra, os projetos têm Resultados duradouros;

Singularidade – todo produto ou serviço gerado por um projeto é exclusivo e diferente de outros produtos e serviços;

Progressividade – o projeto é desenvolvido em etapas de forma progressiva;

Realizado por pessoas – são as pessoas que definem, planejam, executam e se beneficiam do projeto;

Envolvem recursos – os recursos para o projeto são limitados; e,

Planejamento, execução e controle – os projetos seguem o plano e o escopo, sendo controlados e avaliados por seus resultados.

Agora, se analisarmos as alternativas, podemos encontrar nossa resposta na alternativa A.

Gabarito: alternativa A.

---

5. (FCC / Prefeitura de Teresina – PI – 2016)

O gerenciamento de projetos, o planejamento estratégico, a governança de TI e o gerenciamento de serviços são instrumentos essenciais ao sucesso das organizações. É correto afirmar que

a) o gerenciamento de projetos, de acordo com o PMBOK 5a edição, é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos, logicamente agrupados em 4 grupos.

b) os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do planejamento estratégico de uma organização.

c) o planejamento estratégico é responsável pelo desenvolvimento, execução e monitoramento dos serviços, em consonância com o órgão de governança de TI.

d) a governança de TI é realizada pelos provedores de serviço de TI por meio da combinação adequada de pessoas, processos e gestão da informação.

e) o gerenciamento de serviços precisa ser capaz de equilibrar as demandas e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem-sucedido.

Comentários

Vamos analisar cada uma das alternativas, identificar os erros também auxilia no nosso aprendizado.

A letra a) **erra** nos números. O PMBOK 5ª edição tem 5 grupos de 47 processos.

A alternativa b) está **correta**. De fato, após definir o planejamento estratégico a empresa pode usar uma estrutura organizacional orientada a projeto que ajudem a executar o planejamento. Existe ainda a possibilidade de estabelecer um programa de projetos relacionados ao menos objetivo estratégico.

A alternativa c) está **incorreta**. Sabemos que o planejamento estratégico não é responsável pela execução e nem pelo monitoramento dos serviços, mas pela definição das diretrizes, objetivos e metas com seus respectivos indicadores de desempenho. A execução e o monitoramento de serviços estão relacionados com a gestão de serviços.

A próxima alternativa, d), está fora do escopo desta aula. A governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção e não dos provedores de TI. Além disso, trata-se de um conjunto estruturado de normas, métodos e procedimentos que permitem planejar, dirigir e controlar a atual e a futura tecnologia da informação, afim de apoiar o alinhamento estratégico com os objetivos da organização.

Por fim, a alternativa e), que também está errada. Precisamos entender que o gerenciamento de serviços trata da gestão de pessoas, processo, produtos tecnológicos e parceiros. Veja que estamos falando de tarefas operacionais e não de um projeto.

Gabarito: alternativa B.

---

6. (FCC / SEGEP-MA – 2016)

Os projetos são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos e, para isto, as organizações adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional. De acordo com o PMBOK 5ª edição,

a) os critérios de governança organizacional não podem impor restrições aos projetos, pois os projetos entregam serviços que não estão sujeitos à governança organizacional.

b) o sucesso do projeto não pode ser julgado com base no nível de apoio à governança organizacional, por isso o gerente de projetos deve participar da definição das políticas de governança.

c) se as metas de um projeto estiverem conflitantes com uma estratégia organizacional estabelecida, cabe ao gerente de projetos modificar a estratégia para sempre favorecer o projeto.

d) o gerenciamento de projetos se concentra na entrega bem-sucedida dos produtos, serviços ou resultados e os projetos são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais.

e) a estratégia organizacional não deve incluir métricas de desempenho que associem o sucesso de projetos com as metas de desenvolvimento e crescimento, pois os projetos devem ser independentes.

Comentários

Vejam o texto retirado do PMBOK: "Com o gerenciamento de projetos, as organizações estão habilitadas a aplicar conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que aumentam a probabilidade de sucesso em uma vasta gama de projetos. O gerenciamento de projetos se concentra na entrega bem-sucedida dos produtos, serviços ou resultados. Os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais. "

Logo, podemos marcar nossa resposta na alternativa D.

Gabarito: alternativa D.

---

7. (FCC / Prefeitura de Teresina – PI – 2016)

O PMBOK 5ª edição descreve a influência da estrutura organizacional das empresas nos projetos por elas desenvolvidos. Segundo o PMBOK 5ª edição, considerando um determinado projeto,

a) a autoridade do gerente de projetos é baixa em uma empresa com estrutura matricial forte.

b) o gerente de projetos atua em tempo parcial em uma empresa com estrutura voltada a projetos.

c) há pouca disponibilidade de recursos em uma empresa com estrutura funcional.

d) a autoridade do gerente de projetos é alta em uma empresa com estrutura matricial fraca.

e) a disponibilidade de recursos é baixa em uma empresa com estrutura voltada a projetos.

Comentários

Neste exercício, precisamos ter em mente que a autoridade do gerente de projetos, a disponibilidade de tempo e a disponibilidade de recursos aumentam à medida que a organização fica mais madura em relação ao desenvolvimento de projetos. Reveja a figura 3 da nossa aula. Agora podemos comentar cada uma das alternativas

A letra a) está **incorreta**, pois, a autoridade do gerente de projetos é **alta** em uma empresa com estrutura matricial forte.

Já na alternativa b) temos outro **erro**, sabemos que o gerente de projetos atua em tempo **integral** em uma empresa com estrutura voltada a projetos.

Na letra c), temos na nossa resposta. Pois, de fato há pouca disponibilidade de recursos em uma empresa com estrutura funcional.

A letra d) não está correta porque a autoridade do gerente de projetos é **limitada** em uma empresa com estrutura matricial fraca.

E a letra e) falha ao afirmar que disponibilidade de recursos é **baixa** em uma empresa com estrutura voltada a projetos. Quando na realidade é **alta**.

Gabarito: alternativa C.

---

8. (FCC / Prefeitura de Teresina – PI – 2016)

A partir da identificação do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos reconhecido como boa prática pelas organizações foi criado o guia PMBOK 5ª Edição, muito útil para o gerenciamento de projetos de diversos tipos. Este guia apresenta um conjunto de processos agrupados logicamente nos seguintes grupos de processo:

a) Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos, Risco.

b) Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento.

c) Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Riscos.

d) Escopo, Modelagem, Desenvolvimento, Testes, Implantação, Encerramento.

e) Iniciação, Organização e preparação, Execução, Encerramento.

Comentários

Essa questão é bem decoreba. Cobra os 5 grupos de processos, quais sejam: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento.

Gabarito: alternativa B.

---

9. (FCC / Prefeitura de Teresina – PI – 2016)

A Gestão de Projetos pode ser definida como aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de atender os requisitos do projeto. Constituem características de um projeto, entre outras,

I. singularidade, dado que todo o produto ou serviço gerado por um projeto é exclusivo e diferente de outros produtos ou serviços.

II. progressividade, eis que o projeto é desenvolvido em etapas de forma progressiva.

III. funcionalidade, na medida em que o projeto deve estar vinculado aos processos de trabalho ordinários da organização.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e III.

b) I.

c) II.

d) I e II.

e) III.

Comentários

Mais uma vez, questão sobre as características de um projeto. Vejam que desta vez a preocupação do examinador foi com a **singularidade** e **progressividade**.

Veja que a funcionalidade, da forma como está definida, está associada ao trabalho rotineiro ou operacional, não tendo relação com projetos.

Gabarito: alternativa D.

---

10. (FCC / TRT - 23ª REGIÃO (MT) – 2016)

Considere que determinado órgão integrante do Poder Judiciário realize, como parte de suas atividades ordinárias, atividades de classificação e ordenação de documentos. Para melhoria de tais atividades, pretendia aplicar técnicas consagradas de gerenciamento de projetos. Tal aplicação, contudo, foi considerada tecnicamente inadequada para a finalidade pretendida, na medida em que um projeto deve ter, entre outras características,

a) a não internalização dos resultados diretos, mas apenas dos reflexos.

b) vinculação a metas e indicadores.

c) generalidade e perenidade.

d) singularidade e temporalidade.

e) perenidade e obtenção de externalidades positivas.

Comentários

Vejam que a FCC gosta de cobrar as características de um projeto. De cara, podemos marcar nossa resposta na alternativa D.

Gabarito: alternativa D.

---

11. (FCC / TRT - 23ª REGIÃO (MT) – 2016)

Considere os dois agrupamentos abaixo, referentes a termos correntemente utilizados em planejamento.

I. Stakeholder.

II. Patrocinador.

III. Gerente de programas.

a. Pessoa ou grupo que proporciona os recursos financeiros para o projeto.

b. Responsável pela gestão de projetos relacionados de forma coordenada para obter benefícios e controle que não podem ser obtidos por sua gestão individual.

c. Pessoa ou organização ativamente envolvida no projeto ou cujo interesse pode ser positivamente ou negativamente afetado pelo seu término.

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

a) Ib; IIa; IIIc.

b) Ia; IIb; IIIc

c) Ib; IIc; IIIa.

d) Ic; IIb; IIIa.

e) Ic; IIa; IIIb.

Comentários

Vejamos as definições dos termos:

Parte interessada/Stakeholder. Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto.

Patrocinador/Sponsor. Uma pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio, e é responsável pelo sucesso do mesmo.

Gerente de programas. O gerenciamento de programas foca nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los

Logo, temos nossa resposta na alternativa E.

Gabarito: alternativa E.

---

12. (FCC / TRT - 14ª Região (RO e AC) – 2016)

Um Técnico participou da elaboração do Termo de Abertura do Projeto – TAP seguindo as boas práticas do PMBoK 5ª edição. Este TAP

a) dá às partes interessadas a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.

b) delimita o cronograma do projeto e cria um registro formal, que deve ser assinado pela direção executiva, aceitando todos os gastos até a conclusão do projeto.

c) não é considerado um contrato, porque não há pagamento, promessa ou troca de dinheiro envolvidos na sua criação.

d) recomenda o nome do gerente do projeto, que não deve participar de sua elaboração para não influenciar na escolha de seu nome.

e) faz parte do Gerenciamento do Escopo do Projeto. O TAP valida o alinhamento do projeto com a estratégia e o trabalho em progresso da organização.

Comentários

Amos falar um pouco mais sobre o termo de abertura do projeto, na visão do PMBOK, o termo de abertura do projeto estabelece uma parceria entre a organização executora e a organização solicitante. Um termo de abertura do projeto é também usado para estabelecer acordos internos no âmbito de uma organização para garantir a entrega nos termos do contrato. **Ao ser aprovado inicia-se formalmente o projeto.**

O termo de abertura do projeto dá ao gerente do projeto a autoridade para planejar e executar o projeto. É recomendável que o gerente do projeto participe do desenvolvimento do termo de abertura do projeto para obter uma compreensão de base dos requisitos do mesmo. Esse documento **não** é considerado um contrato, porque não há pagamento, promessa ou troca de dinheiro envolvidos na sua criação.

Sendo assim, após a rápida explanação acima, podemos marcar nossa resposta na alternativa C.

Gabarito: alternativa C.

13. (FCC / TRT - 9ª REGIÃO (PR) – 2015)

De acordo com o PMBoK 5ª edição, as organizações usam a governança para estabelecer a direção estratégica e os parâmetros de desempenho, enquanto as atividades de gerenciamento de projetos se alinham com a orientação de negócios de alto nível. Em relação aos projetos e a organização, é correto afirmar:

a) As organizações baseadas em projetos se referem às várias formas organizacionais que criam sistemas de longo prazo para a execução do seu trabalho.

b) As organizações baseadas em projetos conduzem todas as suas atividades, sem exceção, na forma de projetos, utilizando abordagens de projeto ao invés de abordagens funcionais.

c) O sucesso de um projeto é sempre julgado com base no nível de apoio do produto ou serviço à governança organizacional.

d) Se as metas de um projeto estiverem conflitantes com uma estratégia organizacional estabelecida, cabe aos técnicos com especialidade em TI documentar e identificar tais conflitos o mais cedo possível.

e) Os critérios de governança organizacional podem impor restrições aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional.

Comentários

Sabemos que, em uma organização projetizada, 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. Outro ponto é que essas organizações possuem atividades operacionais que não são tratadas como projetos. Logos, as alternativas a) e b) estão erradas.

O sucesso de um projeto é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente. O gerente de projetos é responsável e responsabilizável pelo estabelecimento de limites reais e alcançáveis para o projeto e por sua realização no âmbito das linhas de base aprovadas. Logo, a alternativa c) está incorreta.

A alternativa d) é absurda, colocar os técnicos de TI para resolver uma divergência entre as metas do projeto e a estratégia é uma ideia no mínimo absurda.

Por fim, nossa resposta, a alternativa e). Agora sim! A estratégia e os critérios de governança podem impor limites ao projeto. Lembre-se, geralmente, não chove de baixo pra cima.

Gabarito: alternativa E.

14. (FCC / TRT - 3ª Região (MG) – 2015)

No PMBoK 5a edição, à 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

A questão começou listando os grupos de processo com Iniciação e Encerramento e pedeu pra você listar ou outros 3. Quais sejam a Execução; o Monitoramento e Controle; o Planejamento.

Gabarito: alternativa A.

---

15. (FCC / TRT - 3ª Região (MG) – 2015)

No que diz respeito ao tema de gerenciamento de projetos, pode-se apontar como referência as publicações do Project Management Institute – PMI, entre as quais se destaca o PMBOK. Um dos aspectos ou áreas de conhecimento indicados no PMBOK é o

a) feedback, que consiste em mecanismo de avaliação contínua e compartilhamento de opiniões dos diferentes agentes para se chegar à finalização do projeto.

b) caminho crítico, que corresponde à identificação dos principais obstáculos ou desafios ao desenvolvimento do projeto.

c) benchmarking, que corresponde a um conjunto de operações envolvidas na consecução do produto objeto do projeto, de acordo com padrões de referência.

d) fluxograma, que consiste na ferramenta utilizada para o mapeamento das etapas do projeto e identificação dos pontos de retenção.

e) gerenciamento de escopo, que consiste na descrição detalhada do projeto e do produto.

Comentários

Veja que essa questão apresenta vários conceitos interessantes de gerenciamento de projetos: feedback, caminho crítico, benchmarking e fluxograma. Contudo, nenhum destes é uma área de conhecimento. Logo, nossa resposta encontra-se na alternativa E. Vejam a importância, mais uma vez, de decoras as 10 áreas do conhecimento.

Gabarito: alternativa E.

---

16. (FCC / TRT - 13ª Região (PB) – 2014)

O Project Management Institute - PMI tornou-se referência como uma das principais associações profissionais em gerenciamento de projetos. O PMBOK é uma das principais publicações do instituto e envolve dez áreas do conhecimento, dentre as quais,

a) a pesquisa de satisfação do cliente.

b) a certificação de qualidade.

c) as ferramentas de auditoria.

d) o gerenciamento de escopo.

e) o mapeamento estratégico.

Comentários

Os 47 processos de gerenciamento identificados no Guia PMBOK® são também agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas. Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. Essas dez áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. As áreas de conhecimento são:

1. Gerenciamento da integração do projeto
2. **Gerenciamento do escopo do projeto**
3. Gerenciamento do tempo do projeto
4. Gerenciamento dos custos do projeto
5. Gerenciamento da qualidade do projeto
6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto
7. Gerenciamento das comunicações do projeto
8. Gerenciamento dos riscos do projeto
9. Gerenciamento das aquisições do projeto
10. Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Cada área de conhecimento no Guia PMBOK® está contida em um capítulo separado. Observem que gerenciamento de escopo, presente na alternativa D é um dos elementos da lista acima, logo é nossa resposta.

Gabarito: alternativa D.

---

17. (FCC / TCE-GO – 2014)

O gerente de projetos determina os recursos para compor a estrutura e a administração do projeto. A montagem da equipe de especialistas deve ser feita na seguinte fase do ciclo de vida do projeto:

a) Execução ou Implementação.

b) Planejamento.

c) Controle.

d) Definição ou Iniciação.

e) Encerramento ou Conclusão.

Comentários

O ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido. Os ciclos de vida do projeto podem variar ao longo de uma sequência contínua, desde abordagens previsíveis ou direcionadas por um plano em uma extremidade, até abordagens adaptativas ou acionadas por mudanças na outra.

Os projetos variam em tamanho e complexidade. Todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura genérica de ciclo de vida a seguir: Início do projeto, Organização e preparação, Execução do trabalho do projeto, e Encerramento do projeto.

Na etapa inicial é preciso reconhecer um projeto ou fase inicial, com comprometimento a sua execução preliminar. Estudar a viabilidade de realizar, determinar o objetivo a ser alcançado; juntamente com as expectativas dos usuários, clientes, direção e outros. Definir o escopo geral do projeto, **selecionando os integrantes** e formalizando a constituição do projeto. Logo a seleção é feita na etapa de definição ou inicialização do ciclo de vida.

Gabarito: alternativa D.

---

18. (FCC / SEFAZ-SP – 2009)

A respeito dos conceitos aplicados aos Projetos, segundo o PMBOK, é INCORRETO afirmar:

a) A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto.

b) Um projeto é um esforço contínuo que visa manter um serviço em funcionamento.

c) Geralmente, o termo "temporário" não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto.

d) Pode ser classificado como projeto aquele que é do tipo de pesquisa que desenvolve um conhecimento.

e) Os projetos podem criar uma capacidade de realizar um serviço.

Comentários

Essa questão nos ajuda a entender um ponto do assunto. Perceba que ela pede a alternativa incorreta. Se você observar as alternativas vai perceber que a letra b sugere que um projeto é um esforço contínuo. Sabemos, que não é! Um projeto precisa ser temporário! Lembre-se: início e fim bem definidos.

Vejam que as demais alternativas estão alinhadas com o assunto que tratamos até aqui. Os produtos ou serviços gerados pelo projeto não tem natureza temporária (c). Uma pesquisa pode ser classificada como um projeto, tanto que em alguns lugares chamam de projeto de pesquisa (d). O projeto pode criar a capacidade de realizar um serviço (e). Pense na construção de um parque da Disney ou um hotel. Quando concluído, pode oferecer serviços de lazer aos clientes.

Por fim, a letra (a) fez uma afirmação um pouco infeliz. Ela quis dizer que uma equipe continua existindo ao final do projeto. Dado que as tarefas foram concluídas as pessoas devem ser alocadas em outras funções. Vamos falar mais sobre equipe de projetos nas próximas páginas.

Gabarito: alternativa B.

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Por termos o conteúdo divido em duas aulas, esse questionário será apresentado na próxima aula.

...

Forte abraço e bons estudos.

"Hoje, o 'Eu não sei', se tornou o 'Eu ainda não sei'"

(Bill Gates)

Thiago Cavalcanti



Face: www.facebook.com/profthiagocavalcanti
Insta: www.instagram.com/prof.thiago.cavalcanti
YouTube: youtube.com/profthiagocavalcanti

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.