

Aula 00

*MP-MG (Analista - Tecnologia da
Informação: Suporte de TI) Governança
de TI*

Autor:

**Fernando Pedrosa Lopes , Paolla
Ramos**

10 de Março de 2023

Índice

1) PMBOK 7 - Gestão de Projetos	3
2) PMBOK 7 - Sistema de Entrega de Valor	11
3) PMBOK 7 - Princípios	24
4) PMBOK 7 - Domínios	60
5) PMBOK 7 - Tailoring	90
6) PMBOK 7 - Modelos, Métodos e Artefatos	95
7) PMBOK 7 - Referências	108
8) PMBOK 7 - Resumo	109
9) PMBOK 7 - Questões Comentadas	137
10) PMBOK 7 - Lista de Questões	152



APRESENTAÇÃO DA AULA

Olá, galera! Vamos iniciar os estudos sobre o **PMBOK® 7**! O PMBOK 7, lançado em 2021, trouxe atualizações significativas no guia de padrão de gerenciamento de projetos. O novo foco é baseado em princípios e domínios de desempenho, em vez de processos e áreas de conhecimento. Essa mudança visa tornar o guia mais amigável e flexível para se adaptar a diferentes tipos de projetos.

Os princípios do gerenciamento de projetos são um conjunto de comportamentos esperados e uma filosofia de trabalho que orienta a condução do projeto. Em contraste, os processos anteriores eram baseados em entradas, processamento e saídas sequenciais. O PMBOK 7 permite maior liberdade e flexibilidade na aplicação dos princípios, pois não há mais dependência rígida entre os processos.

A necessidade de uma nova edição surgiu do feedback da comunidade global de profissionais de diferentes setores e organizações. Os principais objetivos da atualização foram manter e aumentar a credibilidade e relevância do guia, melhorar sua legibilidade e utilidade, fornecer informações adicionais quando necessário e reconhecer o valor das versões anteriores.

O PMBOK 7 introduziu os conceitos de sistema de entrega de valor, criação de valor, sistemas de governança organizacional, funções associadas a projetos, ambiente do projeto, gerenciamento de produto e outros. Além disso, foram definidos domínios de desempenho para diferentes aspectos do gerenciamento de projetos, como partes interessadas, equipe, abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida, planejamento, trabalho do projeto, entrega, medição, incerteza e tailoring.

Os princípios do gerenciamento de projetos representam um conjunto de diretrizes e valores fundamentais que norteiam a prática eficaz do gerenciamento de projetos. Eles incluem a administração eficiente dos recursos disponíveis, o trabalho colaborativo em equipe, a identificação e o engajamento das partes interessadas relevantes, a entrega de valor para os clientes e partes interessadas envolvidas, a adoção de uma abordagem de pensamento sistêmico para compreender e gerenciar as interações complexas no projeto, a liderança eficaz para motivar e orientar a equipe, o tailoring (adaptação) das práticas e processos do gerenciamento de projetos para atender às necessidades específicas de cada projeto, o foco na qualidade em todas as etapas do projeto, a capacidade de lidar com a complexidade inerente aos projetos, a identificação e o gerenciamento proativo dos riscos envolvidos, a capacidade de adaptação e resiliência diante de mudanças e imprevistos no ambiente do projeto.

Os oito domínios de desempenho no gerenciamento de projetos abrangem áreas essenciais para o sucesso do projeto. O Domínio de Desempenho das Partes Interessadas envolve identificar e gerenciar as partes interessadas ao longo do projeto, atendendo às suas expectativas. Em seguida, o Domínio de Desempenho da Equipe foca no desenvolvimento e gerenciamento da equipe, promovendo comunicação eficaz e colaboração. Além disso, o Domínio de Desempenho da Abordagem de Desenvolvimento e Ciclo de Vida orienta a seleção da melhor abordagem para o projeto. O Domínio de Desempenho do Planejamento concentra-se na definição de objetivos e na elaboração de planos detalhados. Já o Domínio de Desempenho do Trabalho do Projeto trata da





execução e controle das atividades, enquanto o Domínio de Desempenho da Entrega envolve a conclusão e entrega do projeto. O Domínio de Desempenho da Medição aborda a avaliação do desempenho, coletando dados relevantes. Por fim, o Domínio de Desempenho da Incerteza lida com a gestão dos riscos e incertezas ao longo do projeto. Esses domínios fornecem orientações abrangentes para enfrentar os desafios e complexidades de um projeto, garantindo sua eficácia e sucesso.

Tem muita novidade, não é mesmo? Mas fique tranquilo, porque nesta aula, apresento inúmeras palavras-chave, para que vocês possam entender e internalizar o conteúdo de forma mais simples. Aproveitem o material, além dos

esquemas, resumos e mnemônicos. Vamos ao que importa!

 PROFESSORA PAOLLA RAMOS – [instagram.com/prof.paollaramos](https://www.instagram.com/prof.paollaramos)

Foram utilizados como fonte de informações o **Guia PMBOK® 7ª Edição** além das imagens de autoria do brilhante Ricardo Vargas, disponibilizadas em seu Infográfico - Guia PMBOK® 7ª Edição.



GESTÃO DE PROJETOS

Conceitos Básicos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Pessoal, vamos falar sobre o novíssimo **PMBOK 7**. O PMBOK 7 foi lançado em 2021 e atualizou o foco do guia de padrão de gerenciamento de projetos. Quem estudou o PMBOK 6 lembra que nesse framework havia grupos e áreas de processos. Ademais havia também fases do projeto. Enfim, era um framework GIGANTE! O PMBOK 7 inovou traz e uma estrutura muito amigável e sendo baseado em **princípios** e não processos como na versão anterior.

Princípio consiste em um conjunto de comportamentos esperados, uma filosofia de trabalho, focado em premissas e verdades de como conduzir o trabalho, enquanto Processo está ligado a entradas, processamentos e saídas.

Muitas vezes a saída de um processo pode se tornar a entrada de outro, gerando uma cadeia de processos. Os processos possuem certa liberdade e flexibilidade porém não é absoluta, há processos que possuem entradas que dependem da saída de outros. Porém isso não ocorre no PMBOK 7! Neste **a liberdade é total pois é focado em princípios e domínios de desempenho** que se adequam a qualquer tipo de projeto

A necessidade de uma nova edição surgiu após o fornecimento de **feedback de uma comunidade** global de profissionais de diferentes indústrias e organizações, em diferentes papéis e em diferentes tipos de projeto **sobre versões preliminares do padrão** por uma comunidade e chegou **a quatro pontos principais**:

- Manter e aumentar a **credibilidade e a relevância** do **Guia PMBOK®**;
- Melhorar **a legibilidade e a utilidade** do guia, **evitando exageros de inclusão de novos conteúdos**;
- Detectar a necessidade de novas informações e fornecer conteúdo complementar sempre que necessário;
- Reconhecer que **há valor na estrutura e conteúdo de versões anteriores** e que a nova versão deve manter esse valor.



**ASPECTOS QUE CONTRIBUÍRAM
PARA PMBOK 7**

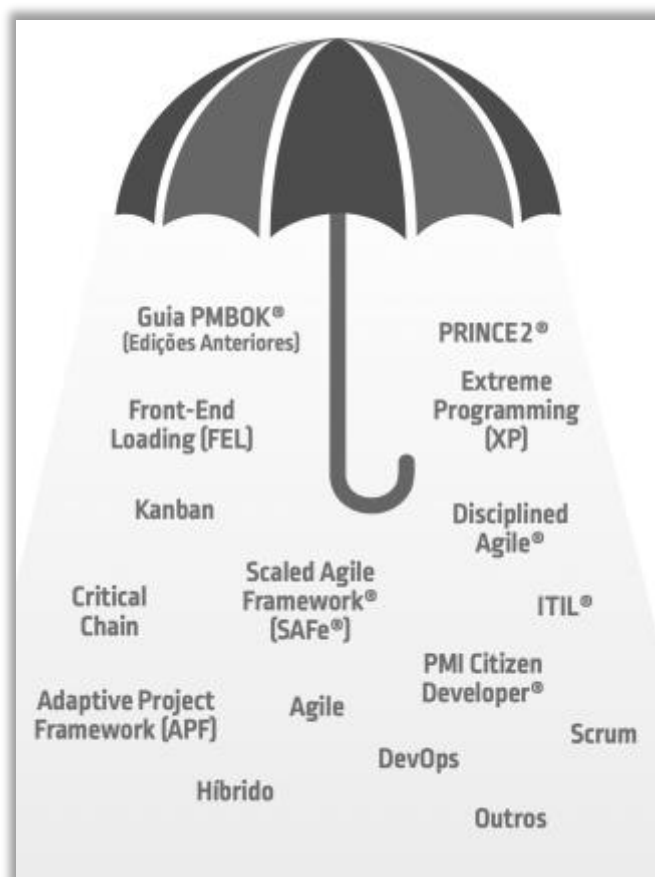
MANTER E AUMENTAR A CREDIBILIDADE E A RELEVÂNCIA DO GUIA PMBOK

MELHORAR A LEGIBILIDADE E A UTILIDADE DO GUIA, EVITANDO EXAGEROS DE INCLUSÃO DE NOVOS CONTEÚDOS

DETECTAR A NECESSIDADE DE NOVAS INFORMAÇÕES E FORNECER CONTEÚDO COMPLEMENTAR SEMPRE QUE NECESSÁRIO

RECONHECER QUE HÁ VALOR NA ESTRUTURA E CONTEÚDO DE VERSÕES ANTERIORES E QUE A NOVA VERSÃO DEVE MANTER ESSE VALOR.

Uma observação é que o PMBOK 7 se adequa a várias abordagens, tais como: edições anteriores do PMBOK, ITIL®, SCRUM, Kanban, XP, PRINCE2®, entre outros conforme observado na imagem abaixo:



Isso o torna um modelo guarda-chuva já que **passou a ser baseado em princípios**.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A principal evolução do PMBOK está em focar na melhoria do resultado do projeto, deixar de lado processos que são prescritivos por natureza e focar no valor total das entregas.

Comentários: O PMBOK 7 evolui para um padrão baseado em princípios a fim de apoiar o gerenciamento de projetos de forma mais eficiente e desta forma focar mais nos resultados pretendidos, em vez de entregas (Gabarito: Correto).

Há anos o **Padrão de Gerenciamento de Projetos** tem representado um padrão baseado em processos. O **Padrão de Gerenciamento de Projetos** incluído no **Guia PMBOK®** alinhou a disciplina e a função do gerenciamento de projetos em torno de um conjunto de processos de negócios. Esses processos de negócios permitiram práticas consistentes e previsíveis, como:

- Documentação;
- Avaliação de desempenho em relação aos processos; e
- Maximização de eficiência e minimização de ameaças, através das melhorias no processo.

A **principal evolução do PMBOK está em focar na melhoria do resultado do projeto, deixando de lado processos que são prescritivos por natureza e focando no valor total das entregas.**

Esta edição evolui para um padrão baseado em princípios a fim de apoiar o gerenciamento de projetos de forma mais eficiente e focar mais nos resultados pretendidos, em vez de focar em entregas.

Frisa-se que o PMBOK diz explicitamente que com o gerenciamento de projetos evoluindo mais rapidamente do que nunca, **a orientação baseada em processos não pôde ser mantida** de maneira a refletir o cenário de valor total das entregas. Portanto, **esta edição evolui para um padrão baseado em princípios** a fim de apoiar o gerenciamento de projetos de forma mais eficiente e focar mais nos resultados pretendidos, em vez de em entregas.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O PMBOK 7 foi lançado em 2021 e atualizou o foco do guia de padrão de gerenciamento de projetos. Os principais pontos do PMBOK 7 são, exceto:

- a) Manter e aumentar a credibilidade e a relevância do Guia PMBOK®;
- b) Melhorar a legibilidade e a utilidade do guia;
- c) Não se adequar às versões anteriores do PMBOK, ao SCRUM e à ITIL.
- d) Detectar a necessidade de novas informações e fornecer conteúdo complementar sempre que necessário;
- e) Reconhecer que há valor na estrutura e conteúdo de versões anteriores e que a nova versão deve manter esse valor.

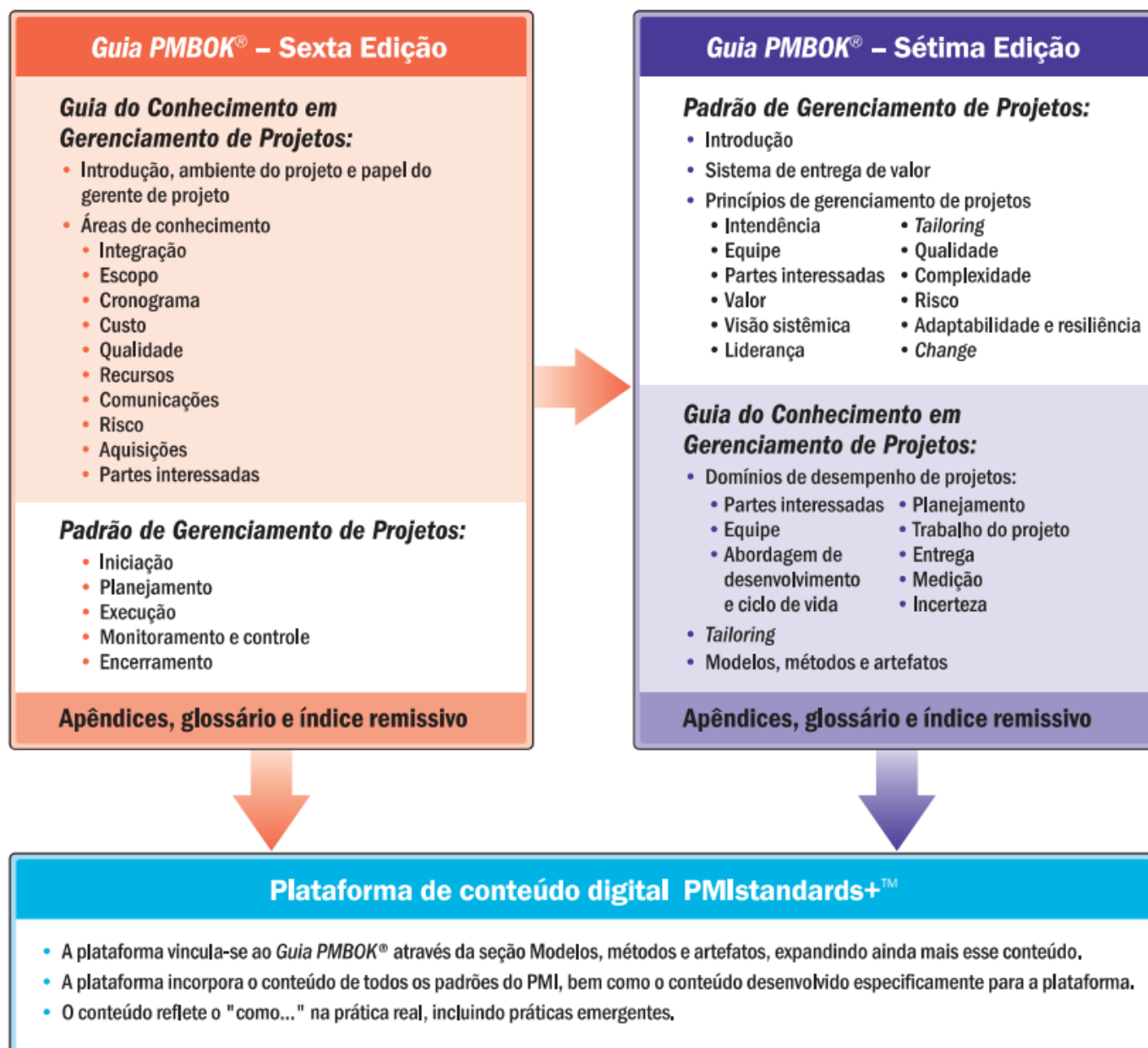


Comentários: O PMBOK 7 se adequa a várias abordagens, tais como: edições anteriores do PMBOK, ITIL, SCRUM, Kanban, XP, PRICE2, entre outras. As demais alternativas realmente tratam dos pontos principais levantado no PMBOK 7 e destacados pela comunidade por feedback. (Gabarito: Letra C).

Vejamos as principais mudanças e suas respectivas descrições.

MUDANÇA	DESCRIÇÃO
PADRÃO BASEADO EM PRINCÍPIOS	- Embora eficazes no apoio às boas práticas, os padrões baseados em processos são prescritivos por natureza; - A nova edição evoluiu para um padrão baseado em princípios, focando mais nos resultados pretendidos e menos nos entregáveis; - Ao utilizar princípios, o PMI pode se adequar a várias abordagens de projeto: preditivas, adaptativa e híbridas; - A nova versão ainda considera relevante a abordagem de edições anteriores;
VISÃO SISTÊMICA	- Projetos não existem apenas para gerar saídas (entregáveis), mas principalmente para agregar valor à organização e às partes interessadas. - As áreas de conhecimento de versão anterior foram reorganizadas em oito domínios de desempenho; - Um domínio de desempenho é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.
TAILORING (AJUSTE, PERSONALIZAÇÃO, CUSTOMIZAÇÃO)	- Na edição anterior, existiam considerações de Tailoring na introdução de cada área de conhecimento; - No PMBOK 7 existe um capítulo específico para Tailoring; - Fornece considerações sobre como adaptar o ambiente do projeto a diversos parâmetros (abordagem de desenvolvimento, processos, pessoas, ferramentas, etc.).
MODELOS, MÉTODOS E ARTEFATOS	- Uma nova seção sobre modelos, métodos e artefatos fornece um agrupamento de alto nível desses itens que apoiam o gerenciamento de projetos; - Mantém vínculos com ferramentas, técnicas e resultados de edições anteriores sem prescrever quando, como ou quais ferramentas as equipes devem usar.
PMISTANDARDS+™	- Plataforma digital interativa que incorpora práticas, métodos, artefatos e outras informações atuais, emergentes e futuras. - Os usuários do PMBOK podem encontrar informações que complementam aquelas incluídas na versão impressa





Padrão para Gerenciamento de Projetos

Os objetivos do Padrão consistem em fornecer uma base para a compreensão do gerenciamento de projetos e como ele facilita os resultados pretendidos. Ademais, ele é válido em todos os setores, locais, tamanhos ou abordagem de entrega (preditiva/adaptativa). Por fim, **o padrão tem como objetivo descrever o ambiente em que operam os projetos, a governança, as funções possíveis, e o relacionamento entre projetos e produtos**. Vejamos alguns conceitos-chave apresentados pelo PMBOK:

CONCEITO	DESCRIÇÃO
RESULTADO	- Consequência final de um processo ou projeto; - Podem incluir produtos e artefatos, mas têm uma intenção mais ampla, concentra-se nos benefícios e no valor que o projeto deve entregar.
PORTFÓLIO	Projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
PROGRAMA	Um grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
PROJETO	- Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. - A natureza temporária indica um início e um fim para o trabalho ou fase do projeto.
PRODUTO	- Um artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente (intermediário).
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	- A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos
GERENTE DE PROJETO	- A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar seus objetivos.
EQUIPE DO PROJETO	- Um grupo de indivíduos que executa o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos.
SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR	- Uma coleção de atividades estratégicas de negócios destinadas a construir, sustentar e/ou promover uma organização; - Portfólios, programas, projetos, produtos e operações podem fazer parte do sistema de uma organização para entrega de valor.

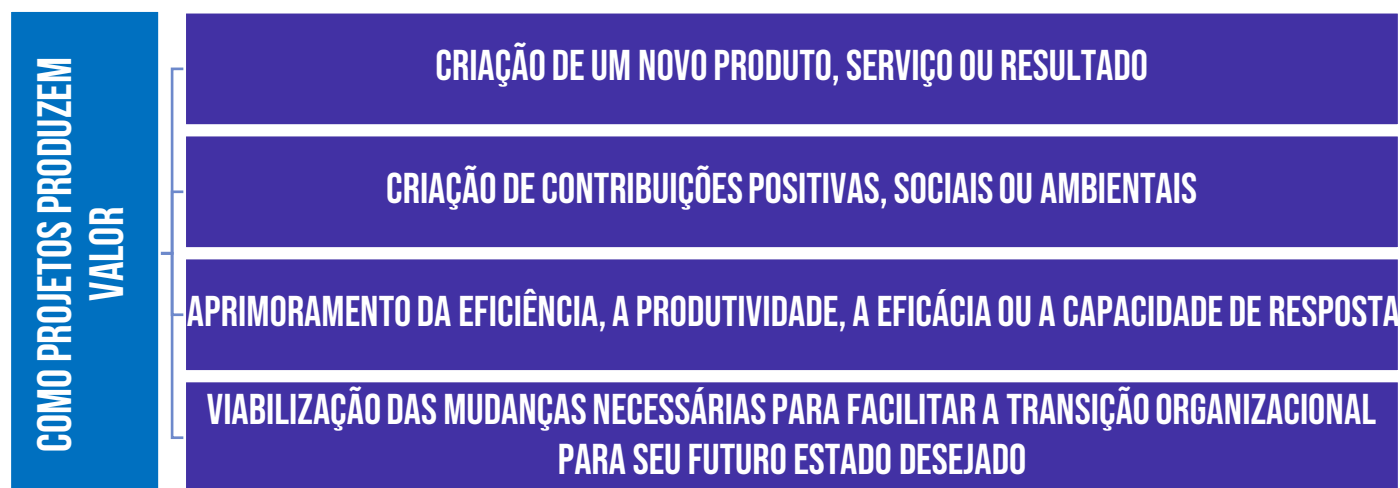


Sistema de Entrega de Valor

2.1 Criação de Valor

Os projetos existem em um sistema maior, como uma agência governamental, organização ou acordo contratual. As **organizações criam valor para as partes interessadas**. Exemplos das formas com que os projetos produzem valor incluem, entre outros:

- Criação de um **novo produto, serviço ou resultado**;
- Criação de **contribuições positivas, sociais ou ambientais**;
- Aprimoramento da **eficiência, a produtividade, a eficácia ou a capacidade de resposta**;
- **Viabilização das mudanças** necessárias para facilitar a transição organizacional para seu futuro estado desejado.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os projetos produzem valor para as partes interessadas de várias maneiras. Dentre as várias formas de criação de valor, aquela que não cria valor é:

- a) Criação de um novo produto, serviço ou resultado;
- b) Criação de contribuições positivas, sociais ou ambientais;
- c) Aprimoramento da eficiência, a produtividade, a eficácia ou a capacidade de resposta;
- d) Encerramento de um produto inacabado;
- e) Viabilização das mudanças necessárias para facilitar a transição organizacional para seu futuro estado desejado.

Comentários: de acordo com o que foi visto em aula a letra D não apresenta uma forma de criação de valor. (Gabarito: Letra E).



2.1.1 Componentes da entrega de valor

Existem vários componentes, como portfólios, programas, projetos, produtos e operações, que podem ser usados individual e/ou coletivamente para criar valor. Quando juntos, o trabalho desses componentes compõe um sistema de entrega de valor alinhado à estratégia da organização.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Componentes como portfólios, programas, projetos, produtos e operações são usados apenas coletivamente para criar valor.

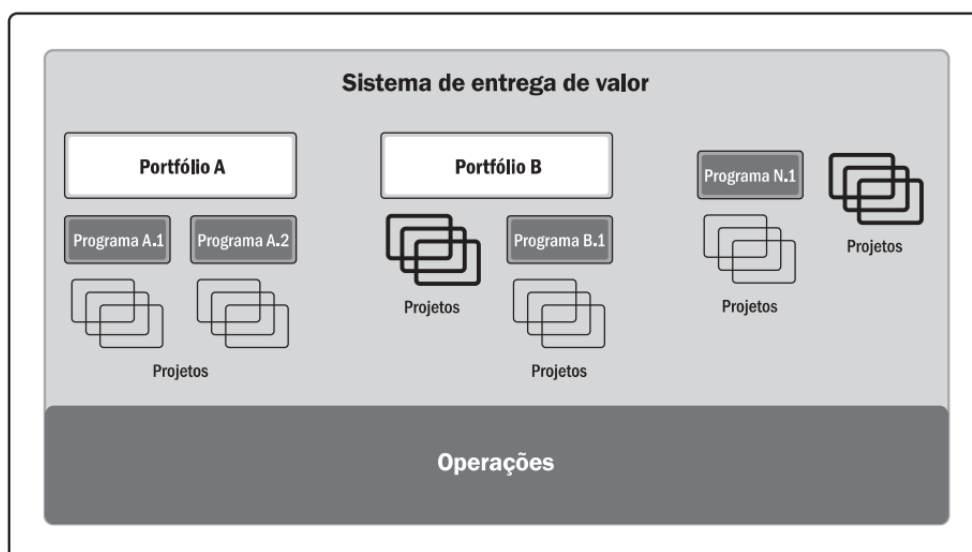
Comentários: eles podem ser utilizados individual ou coletivamente para criar valor (Gabarito: Errado).

Uma observação importante é que não existe uma hierarquia dos componentes, desta forma posso ter dentro de um portfólio projetos isolados não vinculados a um programa específico, assim como ter um programa não associado a nenhum portfólio, ou até mesmo um projeto isolado, como pode ser observado na imagem abaixo.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Existe uma hierarquia entre portfólios, programas, projetos, produtos e operações. Desta forma, um projeto deve estar vinculado a um programa, que por sua vez deve estar vinculado ao um portfólio.

Comentários: não existe uma hierarquia entre componentes, desta forma pode haver, dentro de um portfólio, projetos isolados não vinculados a um programa específico, assim como, haver um programa não associado a nenhum portfólio, ou até mesmo um projeto isolado. Por exemplo, os projetos podem operar dentro de um programa ou portfólio ou como uma atividade independente (Gabarito: Errado).

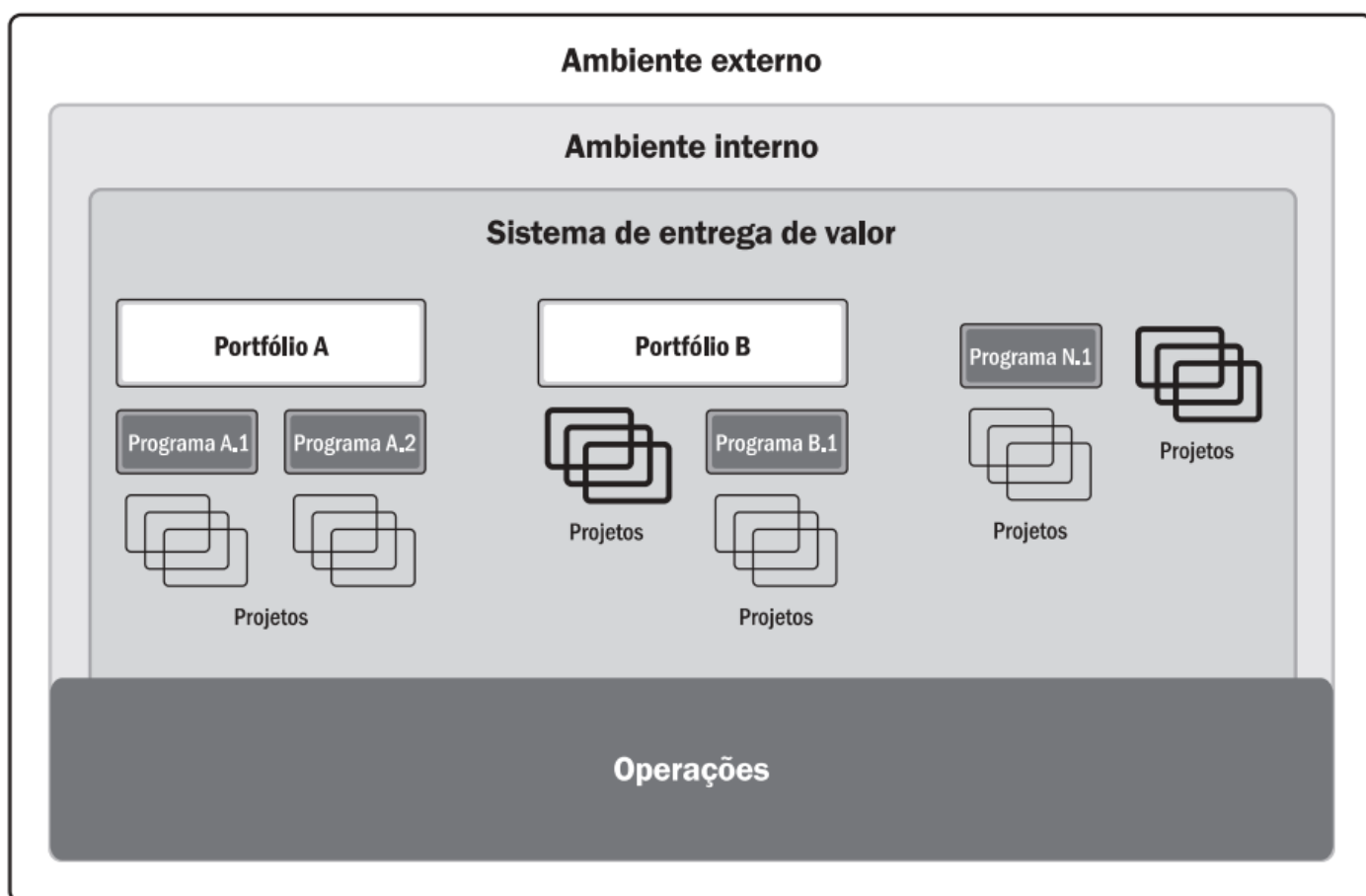
A Figura abaixo ilustra o exemplo de um sistema de entrega de valor, com dois portfólios, compostos por programas e projetos. Exibe ainda um programa autônomo de projetos bem como projetos independentes não associados a portfólios ou programas.



Qualquer um dos projetos ou programas pode incluir produtos. As operações podem apoiar e influenciar diretamente portfólios, programas e ou projetos, e também outras funções de negócios, como folha de pagamento, gerenciamento da cadeia de suprimentos e outras. Portfólios, programas e projetos influenciam uns aos outros, bem como às operações.

Ao final de um projeto, que é temporário, é gerado um resultado ou produto que se transforma em operações contínuas e diárias. Uma vez que o ciclo de vida do produto é maior que o ciclo de vida do projeto, aquele é utilizado por muito tempo após encerramento do projeto da entrega do resultado.

Vejamos agora uma figura que apresenta um sistema de entrega de valor que faz parte do ambiente interno da organização e está sujeito a políticas, procedimentos, metodologias, frameworks, estruturas de governança e assim por diante.



Esse ambiente interno existe no âmbito do ambiente externo mais amplo, que inclui a economia, o ambiente competitivo, as restrições legislativas, etc. Os componentes de um sistema de entrega de valor criam itens para entrega usados para produzir resultados. Um resultado é a consequência ou o resultado final de um processo ou projeto. O foco nos resultados, escolhas e decisões destaca o desempenho de longo prazo do projeto. Os resultados criam benefícios, que são os ganhos

percebidos pela organização. Por sua vez, os benefícios criam valor, ou seja, a vantagem, a importância ou a utilidade de algo.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Qualquer um dos projetos ou programas pode incluir produtos e as operações podem apoiar e influenciar diretamente portfólios, programas e projetos.

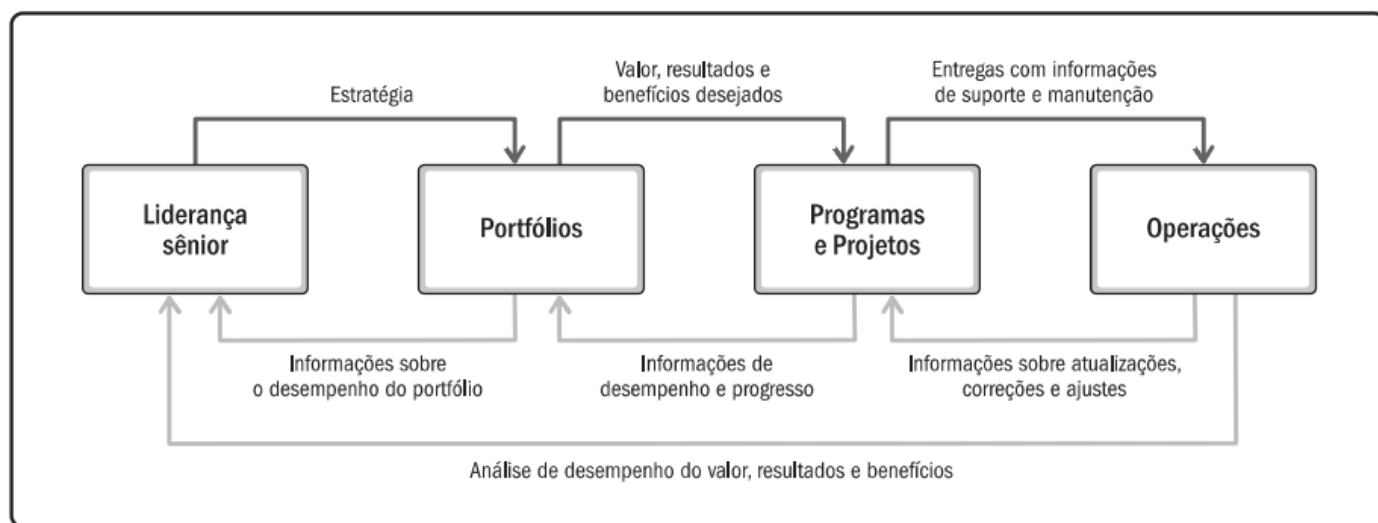
Comentários: pessoal, por mais que seja uma afirmação um tanto quanto ESTRANHA e sobretudo GENERALISTA, essa é uma informação que consta expressamente no PMBOK 7. Vejamos "Qualquer um dos projetos ou programas pode incluir produtos. As operações podem apoiar e influenciar diretamente portfólios, programas e ou projetos." (Gabarito: Correto).



2.1.2. Fluxo de informações

Um sistema de entrega de valor funciona com mais eficácia se as informações e o feedback forem compartilhados coerentemente entre todos os componentes, mantendo o sistema alinhado com a estratégia e sintonizado com o ambiente.

A figura ilustra um modelo do fluxo de informações em que as setas pretas representam informações da liderança sênior para portfólios, de portfólios para programas e projetos e, em seguida, para operações. A liderança sênior compartilha informações estratégicas com portfólios.



Os portfólios compartilham os resultados, benefícios e o valor desejados com programas e projetos. As entregas de programas e projetos são repassadas para as operações com as informações sobre suporte e manutenção das entregas.

As setas cinza claro (na parte inferior) representam o fluxo inverso das informações. As informações de operações para programas e projetos sugerem ajustes, correções e atualizações para entregas.

Os programas e os projetos fornecem informações sobre o desempenho e o progresso na obtenção dos resultados, benefícios e valor desejados para os portfólios. Os portfólios fornecem avaliações sobre o desempenho do portfólio para a liderança sênior. Além disso, as operações fornecem informações sobre em que nível de qualidade avança a estratégia da organização.

Ou seja, as informações devem percorrer toda a cadeia, desde a alta administração até as operações diárias. Desta forma a liderança está sempre avaliando e monitorando o desempenho, os resultados e os benefícios esperados. De forma que se não alcançados de maneira desejável, a liderança poderá propor mudanças dentro da organização com intuito de atingir os resultados esperados.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As informações devem percorrer toda a cadeia, desde a alta administração até as operações diárias.



Comentários: um sistema de entrega de valor funciona com mais eficácia se as informações e o feedback forem compartilhados coerentemente entre todos os componentes (Gabarito: Correto).

2.2. Sistemas de Governança Organizacional

O sistema de governança fornece um framework com funções e processos que orientam as atividades. Inclui elementos de supervisão, controle, avaliação de valor, integração entre componentes e recursos de tomada de decisão

Os sistemas de governança fornecem uma estrutura integrada para avaliar mudanças, questões e riscos associados ao meio ambiente e a qualquer componente do sistema de entrega de valor. Isso inclui objetivos do portfólio, benefícios do programa e resultados produzidos por projetos.

Os projetos podem operar dentro de um **programa ou portfólio** ou como uma **atividade independente**. Em algumas organizações, um escritório de gerenciamento de projetos pode apoiar programas e projetos no âmbito de um portfólio. A governança de projeto inclui definir a autoridade para aprovar mudanças e tomar outras decisões de negócios relacionadas ao projeto. A governança do projeto está alinhada com a governança organizacional e/ou do programa.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A governança inclui definir a autoridade para aprovar mudanças e tomar outras decisões de negócios relacionadas ao projeto.

Comentários: é isso mesmo! Compete à governança definir a autoridade do projeto que irá, dentre outras funções, aprovar mudanças e tomar decisões de negócios (Gabarito: Correto).

2.3 Funções associadas a projetos

Pessoas impulsionam a entrega dos projetos preenchendo as funções necessárias para que o projeto seja executado com eficácia e eficiência. As funções podem ser desempenhadas por uma pessoa, um grupo de pessoas (escritório de projetos) ou combinadas em papéis definidos.

A coordenação de um esforço coletivo de trabalho é extremamente importante para o sucesso de qualquer projeto. Existem diferentes tipos de coordenação adequados para diferentes contextos.

Alguns projetos se beneficiam da coordenação descentralizada, em que os membros da equipe do projeto se auto-organizam e gerenciam. Outros, da coordenação centralizada com a liderança e a orientação de um gerente de projeto designado ou em papel semelhante.

Alguns projetos com coordenação centralizada também podem se beneficiar da inclusão de equipes de projeto auto-organizadas para partes do trabalho. Independentemente de como a



coordenação acontece, modelos de liderança de apoio e engajamentos significativos e contínuos entre as equipes de projeto e outras partes interessadas sustentam os resultados bem-sucedidos.

Os projetos podem ser coordenados de várias formas, mas o esforço coletivo da equipe de projeto entrega os resultados, os benefícios e o valor. A equipe do projeto pode receber o apoio de funções adicionais, em função das entregas, do setor, da organização e de outras variáveis.

As necessidades do projeto, da organização e do ambiente influenciam quais funções são usadas em um projeto e como essas funções são realizadas.

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
FORNECER SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO	As pessoas ajudam a equipe do projeto a alcançar os objetivos do projeto, normalmente orquestrando o trabalho do projeto. As especificidades de como essa função é realizada no âmbito da equipe do projeto podem variar entre as organizações, mas podem incluir a liderança das atividades de planejamento, monitoramento e controle. Em algumas organizações, esta função pode envolver algumas atividades de avaliação e análise como parte das atividades de pré-projeto. Esta função inclui monitorar e trabalhar para melhorar a saúde, a segurança e o bem-estar geral dos membros da equipe do projeto. A coordenação inclui consultar líderes executivos e da unidade de negócios sobre ideias para avançar objetivos estratégicos, aprimorar o desempenho do projeto ou atender às necessidades do cliente. Também pode incluir assistência na análise de negócios, licitações e negociações de contratos e desenvolvimento de business case. A supervisão pode estar envolvida em atividades subsequentes relacionadas à percepção e manutenção de benefícios depois que as entregas do projeto estiverem concluídas, mas antes do encerramento formal do projeto. Esta função pode oferecer apoio a portfólios e programas nos quais o projeto é iniciado. Em última análise, a função está adaptada para se adequar a organização.
OBJETIVOS E FEEDBACKS ATUAIS	- As pessoas contribuem com perspectivas, insights e orientações claras de clientes - Cliente e usuário final nem sempre são sinônimos. - Cliente: pessoa ou grupo que solicitou o projeto ou está provendo recursos financeiros para sua execução. - Usuário final é a pessoa ou o grupo que experimentará o uso direto da entrega do projeto.
FACILITAR E APOIAR	- A função de facilitação e apoio pode estar intimamente relacionada ao fornecimento de supervisão e coordenação, dependendo da natureza do projeto. O trabalho envolve incentivar a participação dos integrantes da equipe do projeto, a colaboração e um senso de responsabilidade compartilhado pelo resultado do trabalho. - A facilitação ajuda a equipe do projeto a criar consenso em torno de soluções, resolver conflitos e tomar decisões. A facilitação também é necessária para coordenar reuniões e contribuir de forma imparcial para o avanço dos objetivos do projeto.



REALIZAR O TRABALHO E CONTRIBUIR COM INSIGHTS	- Fornecem o conhecimento, as habilidades e a experiência necessárias para elaborar os produtos e perceber os resultados do projeto. - O trabalho pode ser em tempo integral ou parcial; - O trabalho pode ser presencial ou virtual, dependendo dos fatores ambientais; - Podem ser altamente especializados e outros por equipes com amplo conjunto de habilidades. - Obter insights de integrantes da equipe multifuncional do projeto que representam diferentes partes da organização pode fornecer um mix de perspectivas internas, estabelecer alianças com unidades de negócios-chave e incentivar os membros da equipe do projeto a agirem como agentes de mudança em suas áreas funcionais. Este trabalho pode se estender às funções de apoio (durante ou após o projeto) na medida em que as entregas do projeto são implementadas ou transacionadas nas operações.
APLICAR A ESPECIALIZAÇÃO	- As pessoas nesta função compartilham o conhecimento, a visão e a especialização de um tema específico do projeto. - Oferecem conselhos e apoio para toda a organização, e contribuem para o processo de aprendizagem e a precisão do trabalho da equipe do projeto. - Podem ser terceirizadas pela organização ou integrantes da equipe interna do projeto. Podem ser necessárias durante todo o projeto ou por um prazo determinado, específico.
FORNECER ORIENTAÇÃO E INSIGHT COMERCIAIS	- Orientam e esclarecem a direção do projeto ou resultado do produto. - Envolve priorizar os requisitos ou itens de backlog com base no valor de negócio, nas dependências e no risco técnico ou operacional. As pessoas nesta função fornecem feedback as equipes do projeto e definem a direção do próximo incremento ou elemento a ser desenvolvido ou entregue. - Envolve interagir com outras partes interessadas, clientes e suas equipes do projeto para definir a direção do produto. O objetivo é maximizar o valor da entrega do projeto. - Em ambientes adaptativos e híbridos, a direção e o insight podem ser fornecidos usando uma cadência específica. Em ambientes preditivos, pode haver pontos de verificação designados para apresentação e feedback sobre o andamento do projeto. Em alguns casos, a direção do negócio pode interagir com as funções para a obtenção de recursos financeiros.
FORNECER RECURSOS E ORIENTAÇÕES	- As pessoas nesta função promovem o projeto e comunicam a visão, as metas e as expectativas da organização à equipe do projeto e à comunidade de partes interessadas mais ampla. Elas defendem o projeto e a equipe do projeto, ajudando a garantir as decisões, os recursos e a autoridade que permitem o andamento das atividades do projeto. - As pessoas nesta função atuam como elos entre a alta administração e a equipe do projeto, desempenham um papel de apoio para manter os projetos alinhados aos objetivos do negócio, remover obstáculos e resolver questões fora dos limites da autoridade de decisão da equipe do projeto. As pessoas nesta função fornecem uma rota de encaminhamento de problemas, questões ou riscos que as equipes do projeto



	não podem resolver ou gerenciar por conta própria, como falta de recursos financeiros ou outros, bem como prazos impossíveis de serem cumpridos. Ex: PATROCINADOR
MANTER A GOVERNANÇA	- As pessoas que assumem uma função de governança aprovam e apoiam as recomendações feitas pela equipe do projeto e monitoram o andamento do projeto para alcançar os resultados desejados. - Elas mantêm vínculos entre as equipes de projeto e os objetivos estratégicos ou do negócio que podem se modificar no curso do projeto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Cliente e usuário final são sinônimos.

Comentários: cliente e usuário final nem sempre são sinônimos. Cliente é uma pessoa ou um grupo que solicitou o projeto ou está provendo recursos financeiros para sua execução. Já o usuário final é a pessoa ou o grupo que experimentará o uso direto da entrega do projeto (Gabarito: Errado).

2.4 O Ambiente do Projeto

Os projetos existem e operam no âmbito de **ambientes internos e externos** com vários níveis de influência sobre a entrega de valor. Os ambientes internos e externos podem influenciar o planejamento e outras atividades do projeto. Essas influências podem gerar **um impacto favorável, desfavorável ou neutro** sobre as características do projeto, partes interessadas ou equipes do projeto. Vejamos uma tabela que distingue os fatores ligados aos ambientes do projeto.

AMBIENTE	FATORES
INTERNO	- Ativos de processo: Documentos, modelos, templates, etc. - Documentação de governança: Políticas e processos, etc. - Ativos de dados: Bancos de dados, bibliotecas de documentos, artefatos de projetos, etc. - Ativos de conhecimento: Conhecimento tácito, especialistas em conhecimento especializado, etc. - Proteção e segurança: Procedimentos para proteger dados e níveis de confidencialidade. - Cultura, estrutura e governança organizacionais: Visão, missão, valores, crenças, normas culturais, estilo de liderança, etc.; - Distribuição geográfica de instalações e recursos: Locais de trabalho e equipes virtuais; - Infraestrutura: Instalações, equipamentos, hardware, etc. - Software de tecnologia de informação: Sistemas de gerenciamento, sistemas web de automação, etc. - Disponibilidade de recursos: Pessoas, materiais, dinheiro, etc. - Capacidade dos funcionários: Habilidades e competências técnicas
EXTERNO	- Condições de mercado: Concorrentes, reconhecimento da marca, tendências, etc.



- Influências e questões sociais e culturais: Clima político, costumes e tradições regionais
- Ambiente regulatório: Leis nacionais e internacionais e regulamentos;
- Bancos de dados comerciais: Estudos de risco sobre o setor;
- Pesquisa acadêmica: Estudos, publicações e resultados de benchmarking do setor;
- Padrões do setor: Referem-se a produtos, produção, ambiente, qualidade e mão de obra;
- Considerações sobre recursos financeiros: Taxas de câmbio, taxas de juros, inflação, impostos e tarifas;
- Ambiente físico: Condições de trabalho e clima;

2.5 Gerenciamento do Produto

Um produto é um artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final em si ou um item componente (intermediário). O **ciclo de vida do produto** compõe uma série de fases que representam a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação.

O Ciclo de vida do produto é diferente do ciclo de vida do projeto, normalmente o ciclo de vida do produto é maior. Para o mesmo produto posso ter vários projetos que atuam em fases diferentes do produto como crescimento, maturidade e até mesmo a retirada do produto de circulação.

O gerenciamento de produto pode iniciar programas ou projetos em qualquer momento do ciclo de vida do produto.

As disciplinas do gerenciamento de **portfólio, programa, projeto e produto** tornam-se cada vez mais interligadas. Embora o gerenciamento de portfólio, programa e produto esteja além do escopo deste padrão, compreender cada disciplina e suas inter-relações proporciona um contexto útil dos projetos cujas entregas são os produtos.

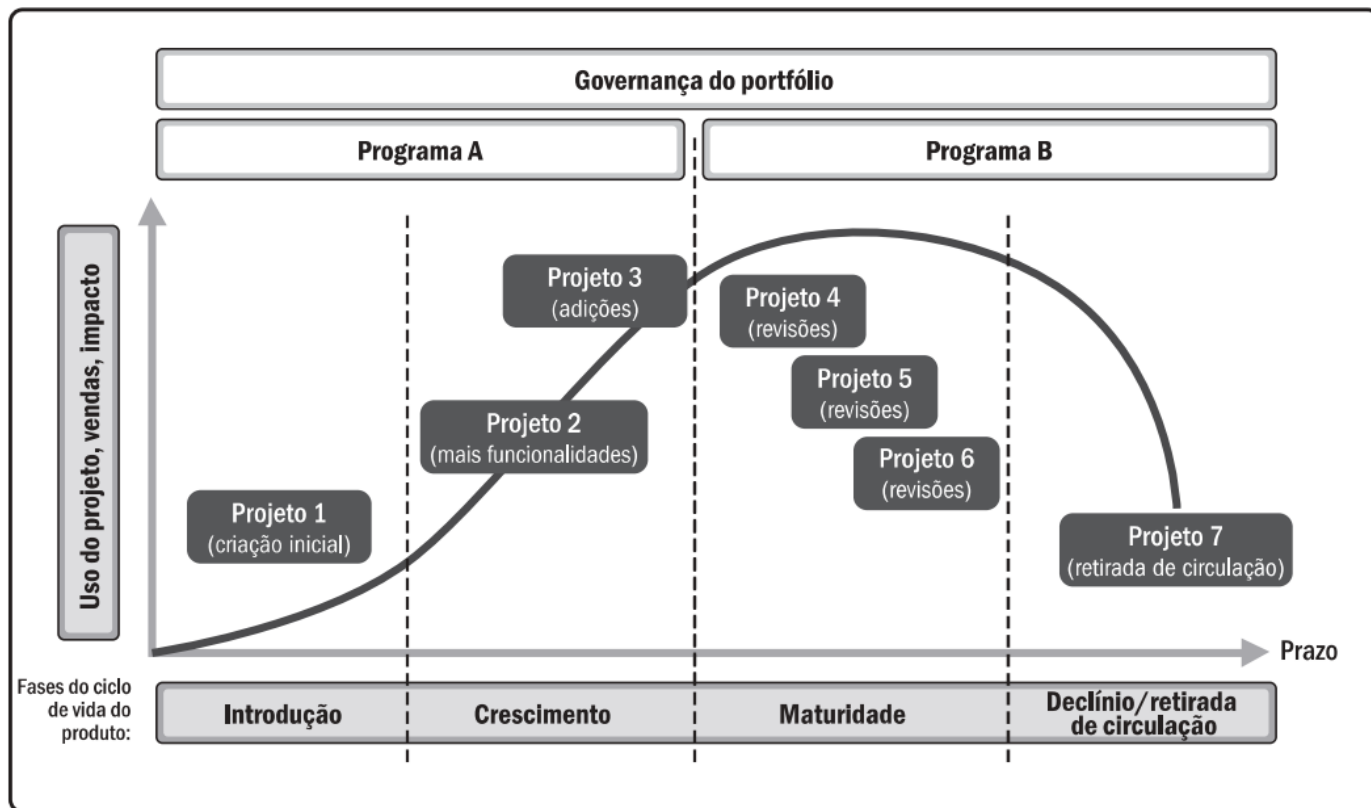
Um produto é um artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final em si ou um item componente. O gerenciamento de produto trata da **integração de pessoas, dados, processos e sistemas de negócios** para **criar, atualizar e evoluir um produto ou serviço** durante o seu ciclo de vida. O ciclo de vida do produto compõe uma série de fases que representam a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação.

O gerenciamento de produto pode iniciar programas ou projetos em qualquer momento do ciclo de vida do produto para criar ou aprimorar componentes específicos, funções ou capacidades. O produto inicial pode começar como a entrega de um programa ou projeto.

Um novo programa ou projeto pode adicionar ou aprimorar componentes específicos, atributos ou capacidades durante todo o ciclo de sua vida, que criam valor adicional para os stakeholders.



Em alguns casos, o programa pode compreender todo o ciclo de vida de um produto ou serviço para gerenciar os benefícios e criar valor mais diretamente para a organização.

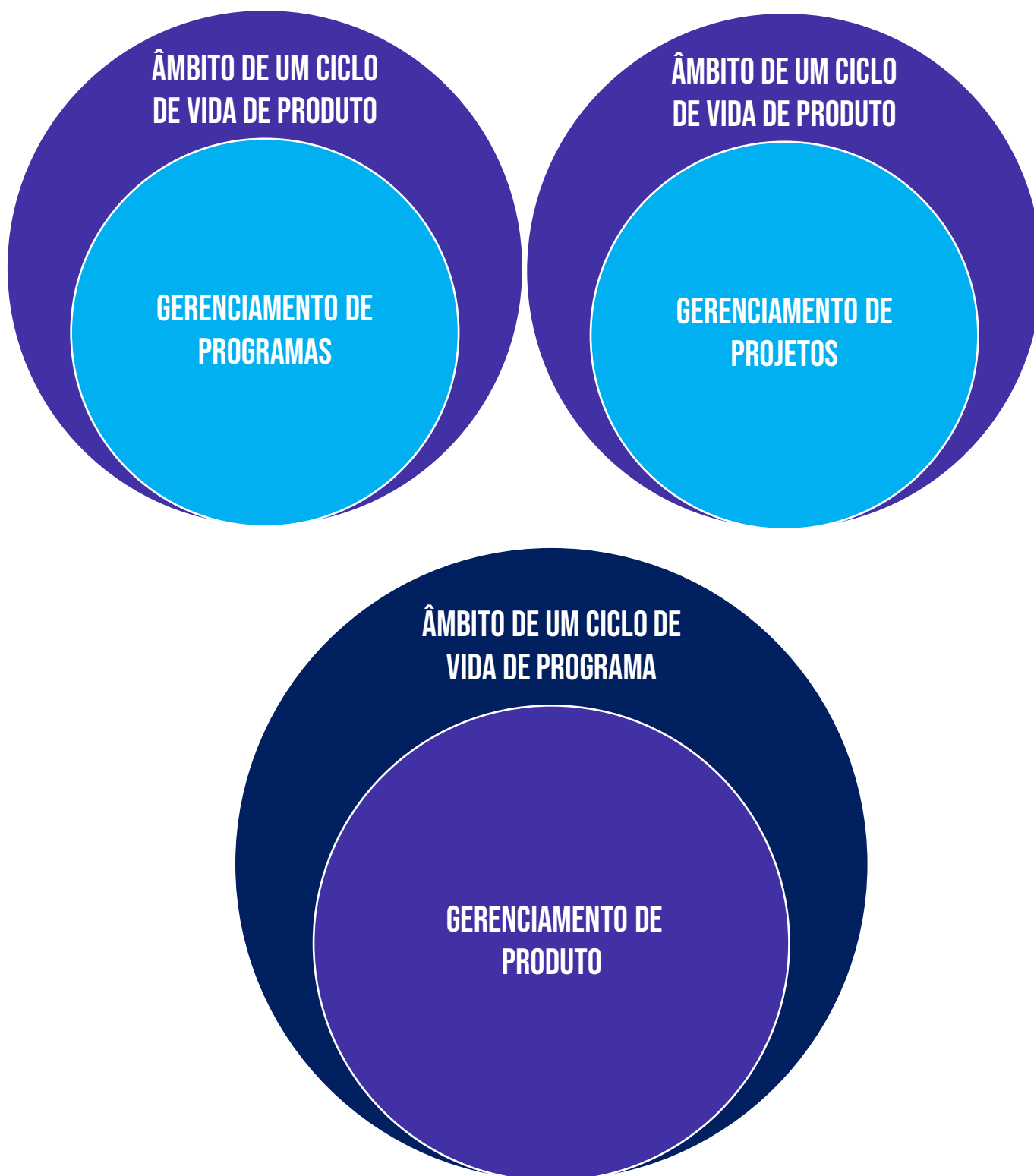


O gerenciamento de produto pode existir de várias formas, incluindo entre outras:

- Gerenciamento de **programas** no âmbito de um ciclo de vida de produto;
- Gerenciamento de **projetos** no âmbito de um ciclo de vida do produto;
- Gerenciamento de **produto** no âmbito de um **programa**.

Virou uma sopa de letrinhas na sua cabeça? Calma, vamos novamente:





ÂMBITO DE APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS NO ÂMBITO DE	- Incorpora projetos relativos, programas subsidiários e atividades de programas. - Para produtos de grande porte ou de longa duração, uma ou mais fases do ciclo de vida do produto podem ser complexas o suficiente para merecer um conjunto de programas e projetos trabalhando em conjunto



UM CICLO DE VIDA DE PRODUTO	
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO ÂMBITO DE UM CICLO DE VIDA DO PRODUTO	- Supervisiona o desenvolvimento e a maturidade das capacidades do produto, como uma atividade de negócio constante. - A governança do portfólio emite termos de abertura para cada projeto, conforme necessário, para realizar aprimoramentos e melhorias ou produzir outros resultados exclusivos.
GERENCIAMENTO DE PRODUTO NO ÂMBITO DE UM PROGRAMA	- Aplica o ciclo da vida completo de um produto dentro do alcance e dos limites de determinado programa. Uma série de programas ou projetos subsidiários serão definidos para alcançar os benefícios específicos de um produto. - Esses benefícios podem ser aprimorados pela aplicação das competências do gerenciamento de produto como análise competitiva, aquisição e defesa de clientes.

Ainda que o **gerenciamento de produto** seja uma **disciplina separada** com **repositório de conhecimento próprio**, representa um **ponto-chave** de integração no âmbito das disciplinas dos gerenciamentos de **programas e projetos**. Os programas e os projetos com entregas que incluem produtos utilizam uma abordagem adaptada e integrada que **incorpora todos os repositórios de conhecimentos relevantes e respectivas práticas, métodos e artefatos correlatos**.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O ciclo de vida do produto compõe uma série de fases que representam a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação. Normalmente o ciclo de vida do produto coincide com o ciclo de vida do projeto.

Comentários: o Ciclo de vida do produto é diferente do ciclo de vida do projeto, normalmente o ciclo de vida do produto é maior. Por exemplo, para o mesmo produto posso ter vários projetos que atuam em fases diferentes do produto como crescimento, maturidade e até mesmo a retirada do produto de circulação (Gabarito: Errado).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O ciclo de vida do produto compõe uma série de fases que representar a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação.

Comentários: é isso mesmo, turma! São fases do ciclo de vida do produto: Introdução, Crescimento, Maturidade, Declínio (Gabarito: Correto).



Princípios do gerenciamento de projetos

Os princípios de uma profissão servem como diretrizes fundamentais para a estratégia, tomada de decisões e resolução de problemas. Com frequência, padrões e metodologias profissionais se baseiam em princípios. **Os princípios do gerenciamento de projetos não são de natureza prescritiva.** Pretendem apenas orientar o comportamento das pessoas envolvidas com projetos. Eles têm uma base ampla, então há muitas maneiras de as pessoas e as organizações manterem o alinhamento com os princípios.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os princípios do gerenciamento de projetos são de natureza prescritiva

Comentários: Ah Paolla, mas aí ficou muito fácil né, você só tirou o “não”. Pois bem, essa é a pegadinha mais clássica! Fique atento. Vai cair na sua prova e você vai acertar!!! (Gabarito: Errado).

Os princípios podem (embora não necessariamente) refletir a moral. Um código de ética está relacionado à moral. O código de ética de uma profissão pode ser adotado por uma pessoa ou profissão para definir expectativas de conduta moral. O Código de ética e conduta profissional tem em sua base os quatro valores identificados como os mais importantes para a comunidade de gerenciamento de projetos:

QUATRO VALORES MAIS IMPORTANTES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

EQUIDADE

RESPONSABILIDADE

RESPEITO

HONESTIDADE

Mnemônico para lembrar os valores: **ERRHO;**

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Existem quatro valores identificados como os mais importantes para a comunidade de gerenciamento de projetos. Assinale a alternativa que não apresenta um destes valores

- a) Responsabilidade
- b) Legalidade
- c) Respeito
- d) Equidade
- e) Honestidade



Comentários: a legalidade não se encontra entre os valores identificados como os mais importantes. A questão tentou confundir ao inserir legalidade que é um princípio que vem lá do direito administrativo e é visto pelos concurseiros em geral, mas nesta questão se tornou uma pegadinha. Para saber os quatro valores identificados como os mais importantes basta lembrar do Mnemônico ERRHO (Equidade, Responsabilidade, Respeito e Honestidade). (Gabarito: Letra B).

Os doze princípios do gerenciamento de projetos estão alinhados com os valores identificados no Código de ética e conduta profissional. **Não têm o mesmo formato e não podem ser duplicados, pois os princípios e o Código de ética são complementares.**

Os princípios do gerenciamento de projetos são identificados e desenvolvidos pelo engajamento de uma comunidade global de profissionais de projeto. Os profissionais representam diferentes setores, origens culturais e organizações em diferentes papéis e com experiência em vários tipos de projetos. Várias rodadas de feedback resultaram em doze princípios que fornecem orientação para um gerenciamento de projeto eficaz.

Como os princípios do gerenciamento de projetos fornecem orientação, o grau de aplicação e a maneira como são aplicados são influenciados pelo contexto da organização, do projeto, das entregas, da equipe do projeto, das partes interessadas e de outros fatores.

Internamente, os princípios são uniformes, ou seja, nenhum princípio está em contradição com outro. No entanto, na prática, pode haver situações em que os princípios se sobrepõem. Por exemplo, a orientação para navegar a complexidade pode apresentar informações úteis para o reconhecimento, avaliação e resposta às interações do sistema ou otimização de respostas ao risco.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A maneira como os princípios do gerenciamento de projetos fornece orientação, o grau de aplicação e a maneira como são aplicados não são influenciados pelo contexto da organização, do projeto, das entregas, da equipe do projeto, das partes interessadas e de outros fatores.

Comentários: é justamente o contrário! Foi inserido um “não” bem no meio da afirmação o que torna a assertiva incorreta. O certo seria: A maneira como os princípios do gerenciamento de projetos fornece orientação, o grau de aplicação e a maneira como são aplicados são influenciados pelo contexto da organização, do projeto, das entregas, da equipe do projeto, das partes interessadas e de outros fatores (Gabarito: Errado).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Internamente, os princípios são uniformes, ou seja, nenhum princípio está em contradição com outro. No entanto, na prática, pode haver situações em que os princípios se sobrepõem.

Comentários: exatamente! Questão correta. É comum observar, na prática, princípios que se sobrepõem, por exemplo, a orientação para navegar a complexidade pode apresentar informações úteis para o reconhecimento, avaliação e resposta às interações do sistema ou otimização de respostas ao risco. Os princípios do gerenciamento de projetos também podem ter áreas de sobreposição com os princípios gerais de gerenciamento (Gabarito: Correto).

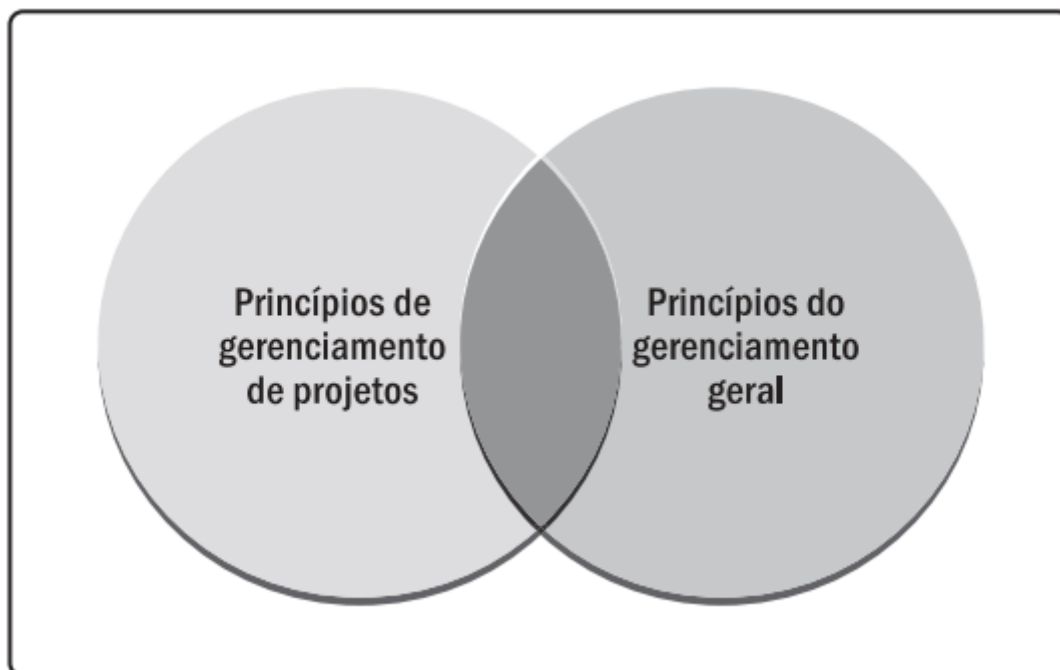


PRINCÍPIOS

Eles são a base de como devemos abordar algo.

- » Eles guiam nosso comportamento e ações.
- » Eles são abertos e podemos aplicá-los de diferentes maneiras e contextos.
- » Eles estão interligados.
- » Não há uma ordem específica ou classificação de princípios.

Os princípios do gerenciamento de projetos também podem ter áreas de sobreposição com os princípios gerais de gerenciamento. Por exemplo, projetos e negócios, de modo geral, concentram-se em entregar valor. Os métodos podem ser um pouco diferentes em projetos, ao contrário das operações, mas o princípio subjacente associado ao foco no valor pode ser aplicado aos dois casos. A Figura abaixo demonstra essa sobreposição.



Os identificadores dos princípios estão aqui mencionados, sem nenhuma ponderação ou ordem. As declarações dos princípios estão apresentadas e descritas nas Seções 3.1 a 3.12. As seções têm início com uma figura que fornece o identificador do princípio na parte superior com o princípio e os pontos principais, sob o identificador. Depois da figura, cada princípio é descrito no texto. Os identificadores dos princípios são:

1. Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso;
2. Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto;



3. Envolver-se de fato com as partes interessadas;
4. Concentre-se no valor;
5. Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema;
6. Demonstre comportamentos de liderança;
7. Faça a adaptação de acordo com o contexto;
8. Crie qualidade nos processos e nas entregas;
9. Navegue pela complexidade;
10. Otimize as respostas ao risco;
11. Adote a capacidade de adaptação e resiliência;
12. Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Dentre os identificadores dos princípios podemos citar crie um ambiente adaptativo para a equipe do projeto.

Comentários: muitas das vezes as bancas cobram a literalidade do guia, e é bom ficar atento a esses jogos de palavras que podem tornar a afirmativa incorreta. Nesse caso a questão substitui a palavra colaborativo por adaptativo, tornando a assertiva literalmente incorreta. É muita maldade né? Mas é melhor errar aqui que errar na prova! Treino difícil, combate fácil (Gabarito: Errado).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Alguns identificadores dos princípios estão listados abaixo, assinale a alternativa que não apresenta um deles.

- a) Adote a capacidade de adaptação, mas não é exigido a resiliência;
- b) Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto;
- c) Concentre-se no valor;
- d) Faça a adaptação de acordo com o contexto;
- e) Otimize as respostas ao risco.

Comentários: pessoal, a adoção da capacidade de adaptação e a resiliência são um dos identificadores dos princípios. A questão erra ao dizer que não é exigida a resiliência, como podemos observar. Por isso, digo que é importante compreender o conceito de cada um dos princípios, se atentem para as palavras-chave, elas podem te auxiliar em uma questão de prova. A chance de ter uma questão de prova retirada destes princípios é alta (Gabarito: Letra A).



IDENTIFICADORES DOS PRINCÍPIOS

SEJA UM ADMINISTRADOR DILIGENTE, RESPEITOSO E ATENCIOSO

CRIE UM AMBIENTE COLABORATIVO PARA A EQUIPE DO PROJETO

ENVOLVA-SE DE FATO COM AS PARTES INTERESSADAS

CONCENTRE-SE NO VALOR

RECONHEÇA, AVALIE E REAJA ÀS INTERAÇÕES DO SISTEMA

DEMONSTRE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

FAÇA A ADAPTAÇÃO DE ACORDO COM O CONTEXTO

CRIE QUALIDADE NOS PROCESSOS E NAS ENTREGAS

NAVEGUE PELA COMPLEXIDADE

OTIMIZE AS RESPOSTAS AO RISCO

ADOpte A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA

ACEITE A MUDANÇA PARA ALCANÇAR O FUTURO ESTADO PREVISTO

Administração

SEJA UM ADMINISTRADOR DILIGENTE, RESPEITOSO E ATENCIOSO



Os administradores agem com responsabilidade para realizar atividades com integridade, cuidado e confiabilidade, mantendo a conformidade com as diretrizes internas e externas. Demonstram um amplo compromisso com os impactos financeiros, sociais e ambientais dos projetos que apoiam.

A administração abrange responsabilidades internas e externas à organização. A administração inclui:

- Integridade
- Cuidado
- Confiabilidade
- Conformidade

Uma visão holística da administração considera a conscientização financeira, social, técnica e ambiental.

	
ADMINISTRAÇÃO	
Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso	
DESCRIÇÃO Você precisa se preocupar com o projeto e se sentir responsável e comprometido em entregar valor para o projeto. Você deve supervisionar as ações no projeto com o mesmo nível de cuidado que usa em sua vida pessoal.	PALAVRAS-CHAVE - Cuidado - Honestidade - Confiabilidade - Conformidade
COMENTÁRIOS » O Código de Ética do PMI está relacionado, mas não é a mesma coisa. » Demonstra o seu dever de cuidar e o seu comportamento relativo aos interesses do projeto. » É sobre ser transparente, evitar conflitos de interesse , e seguir a lei.	

A administração tem significados e aplicações ligeiramente diferentes em diferentes contextos. Um aspecto da administração envolve receber a tarefa de cuidar de algo. Outro aspecto cuida do planejamento, uso e gerenciamento responsável dos recursos. E ainda há o aspecto que significa defender valores e a ética. A administração abrange responsabilidades internas e externas à organização. Na organização, administrar inclui:

- Trabalhar em alinhamento com a organização, seus objetivos, estratégia, visão, missão e sustentabilidade do seu valor em longo prazo;
- Manter o compromisso e o engajamento respeitoso com os integrantes da equipe do projeto. Inclui também remuneração, acesso a oportunidades e tratamento justo;
- Realizar supervisão diligente dos recursos financeiros da organização, materiais e outros itens usados em um projeto; e



- Compreender o uso apropriado de autoridade, prestação de contas e responsabilidade, especialmente nas posições de liderança.

A administração fora da organização inclui responsabilidades em áreas como:

- Sustentabilidade ambiental e uso de materiais e recursos naturais pela organização;
- Relacionamento da organização com partes interessadas externas, como seus parceiros e canais;
- Impacto da organização ou do projeto no mercado, na comunidade social e nas regiões em que atua; e
- Progresso do estado da prática em setores profissionais.

A administração reflete a compreensão e a aceitação da confiança, bem como ações e decisões que geram e sustentam essa confiança. Os administradores também cumprem deveres implícitos e explícitos. E estes, podem incluir os seguintes princípios:

FATORES	DESCRIÇÃO
INTEGRIDADE	- Os administradores se comportam de maneira honesta e ética em todos os engajamentos e comunicações. Os administradores seguem os mais altos padrões e refletem os valores, princípios e comportamentos esperados das pessoas em sua organização. - Os administradores servem como paradigmas, geram confiança ao viver e demonstrar valores pessoais e organizacionais em seus compromissos, atividades de trabalho e decisões. No contexto do gerenciamento de projetos, esse dever geralmente requer que os administradores desafiem os integrantes da equipe, colegas e outras partes interessadas a considerar suas palavras e ações; e ser empático, autorreflexivo e aberto a feedback.
CUIDADO	- Os administradores são depositários das questões organizacionais sob seu encargo e eles as supervisionam com diligência. Projetos de alto desempenho apresentam profissionais que supervisionam diligentemente esses assuntos, além dos limites de responsabilidades estritamente definidas. - Os administradores prestam muita atenção e, nesses assuntos, exercem o mesmo nível de cuidado que teriam com seus assuntos pessoais. O cuidado se refere aos negócios internos da organização. - Cuidado com o meio ambiente, o uso sustentável dos recursos naturais e a preocupação com as condições das pessoas em todo o planeta devem estar refletidos nas políticas e princípios organizacionais. - Projetos trazem mudanças que podem ter consequências inesperadas ou indesejadas. Os profissionais de projeto devem identificar, analisar e gerenciar as possíveis desvantagens dos resultados do projeto para que as partes interessadas estejam cientes e informadas.



	- O cuidado inclui a criação de um ambiente de trabalho transparente, canais de comunicação abertos e oportunidades para as partes interessadas levantarem questões sem culpa ou medo de retaliação.
CONFIABILIDADE	- Os administradores representam a si mesmos, seus papéis, sua equipe do projeto e sua autoridade com exatidão, dentro e fora da organização. Este comportamento permite que as pessoas entendam em que nível uma pessoa pode empenhar recursos, tomar decisões ou aprovar algo. - A confiabilidade também implica pessoas que identificam proativamente conflitos entre seus interesses pessoais e os dos clientes ou da sua organização. Esses conflitos podem minar a confiança e a segurança, resultar em comportamentos antiéticos ou ilegais, criar confusão ou contribuir para resultados abaixo do ideal. Os administradores protegem os projetos dessas quebras de confiança.
CONFORMIDADE	- Os administradores cumprem leis, regras, regulamentos e exigências devidamente autorizados, dentro ou fora de suas organizações. No entanto, projetos de alto desempenho buscam maneiras de integrar a conformidade de forma mais completa à cultura do projeto, criando mais alinhamento com diretrizes diferentes e potencialmente conflitantes. - Os administradores se esforçam para cumprir as diretrizes destinadas a protegê-los, à sua organização, às partes interessadas e ao público em geral. Nos casos em que os administradores se vejam diante de diretrizes conflitantes ou questões sobre se as ações ou os planos estão ou não alinhados com as diretrizes estabelecidas, eles devem procurar conselho e orientação apropriados.

A administração exige liderança com transparência e confiabilidade. Os projetos afetam a vida das pessoas que os executam, e daquelas afetadas pelas respectivas entregas e resultados. Os projetos podem ter efeitos, como diminuir o congestionamento do tráfego, produzir novos medicamentos ou criar oportunidades de interação entre pessoas. Esses efeitos podem produzir impactos e consequências negativas, como redução do espaço verde, efeitos colaterais ou divulgação de informações pessoais.

As equipes de projeto e seus líderes organizacionais consideram cuidadosamente esses fatores e impactos para que possam tomar decisões responsáveis, equilibrando os objetivos organizacionais e do projeto com as necessidades e expectativas mais amplas das partes interessadas no seu todo.

Cada vez mais, as organizações estão adotando uma visão holística dos negócios que considera o desempenho financeiro, técnico, social e ambiental simultaneamente, e não sequencialmente. Considerando a atual intercomunicação mundial, como nunca antes, com recursos finitos e um ambiente compartilhado, as decisões da administração têm ramificações além do projeto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os administradores agem com responsabilidade para realizar atividades com integridade, cuidado e confiabilidade, mantendo a conformidade com as diretrizes internas, mas não precisam seguir as diretrizes externas.



Comentários: os administradores devem obedecer às diretrizes internas quanto externas. (Gabarito: Errado).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) De acordo com o PMBOK 7, um administrador precisar ser diligente, respeitoso e atencioso.

Comentários: é isso mesmo, o administrador precisa se preocupar com o projeto e se sentir responsável e comprometido em entregar valor para o projeto. Ademais, administração inclui Integridade, cuidado, confiabilidade e conformidade. (Gabarito: Correto).

Equipe

CRIE UM AMBIENTE COLABORATIVO PARA A EQUIPE DO PROJETO

As equipes de projeto são formadas por pessoas com diversas habilidades, conhecimentos e experiências. As equipes de projeto que trabalham de modo colaborativo podem cumprir um objetivo compartilhado da maneira mais eficaz e eficiente do que os indivíduos que trabalham por conta própria.

Os projetos são entregues por equipes de projeto. As equipes de projeto trabalham no âmbito de culturas e diretrizes organizacionais e profissionais e, frequentemente, estabelecem sua própria cultura. O ambiente de uma equipe de projeto colaborativa promove:

- Alinhamento com outras culturas e diretrizes organizacionais;
- Aprendizagem e desenvolvimento pessoal e de equipe; e
- Contribuições ideais para entregar os resultados desejados.

	EQUIPE		
Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto			
DESCRIÇÃO É impossível entregar resultados sustentáveis sem uma equipe que colabore e trabalhe junto em direção ao mesmo objetivo. Os membros da equipe devem usar suas habilidades específicas visando atender às necessidades da equipe e aos objetivos do projeto.			PALAVRAS-CHAVE - Colaboração - Trabalho em equipe - Cultura - Papéis & Responsabilidades
COMENTÁRIOS » A colaboração em equipe não significa necessariamente amizade. » A cultura organizacional afeta a maneira como as equipes trabalham juntas. » É mais eficiente e eficaz trabalhar em equipe do que sozinho.			



Criar um ambiente colaborativo para a equipe do projeto envolve vários fatores contribuintes como acordos, estruturas e processos da equipe. Esses fatores apoiam a cultura que permite o trabalho conjunto das pessoas e fornece efeitos sinérgicos a partir das interações.

FATORES	DESCRIÇÃO
ACORDOS DA EQUIPE	- Os acordos de equipe representam um conjunto de parâmetros de comportamento e normas de trabalho estabelecidos pela equipe do projeto e mantidos pelo comprometimento pessoal e da equipe do projeto. - O acordo de equipe deve ser criado no início de um projeto. A evolução se dará ao longo do tempo, enquanto a equipe do projeto continuar a trabalhar junta. Identificará normas e comportamentos necessários para continuar o trabalho conjunto bem-sucedido.
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	As equipes de projeto usam, adaptam e implementam estruturas que ajudam a coordenar o esforço individual associado ao trabalho do projeto. Estruturas organizacionais são qualquer arranjo ou relação entre os elementos do trabalho do projeto e dos processos organizacionais. - Essas estruturas podem ser baseadas em papéis, funções ou autoridade. Podem ser definidas como externas ao projeto, adaptadas e adequadas ao contexto do projeto ou recentemente desenhadas para atender a uma necessidade exclusiva do projeto. - Uma figura de autoridade pode impor formalmente uma estrutura, ou os integrantes da equipe do projeto podem contribuir para seu desenho de acordo com as estruturas organizacionais. - Exemplos de estruturas organizacionais que podem aprimorar a colaboração incluem, entre outras: definições de papéis e responsabilidades; alocação de funcionários e fornecedores nas equipes do projeto; comitês formais encarregados de um objetivo específico; e reuniões permanentes que revisam regularmente determinado tópico.
PROCESSOS	As equipes do projeto definem processos que permitem a conclusão de tarefas e as atribuições de trabalho. Por exemplo, as equipes do projeto podem concordar com um processo de decomposição usando uma estrutura analítica do projeto (EAP), lista de pendências ou quadro de tarefas.

As equipes do projeto são influenciadas pela cultura das organizações envolvidas no projeto, na natureza do projeto e no ambiente em que operam. No âmbito dessas influências, as equipes do projeto estabelecem suas próprias culturas de equipe.

As equipes do projeto podem adaptar sua estrutura para melhor cumprir o objetivo do projeto. Ao promover ambientes inclusivos e colaborativos, há troca de conhecimentos e experiências de forma mais livre e isto, por sua vez, favorece melhores resultados do projeto.



A clareza sobre papéis e responsabilidades pode melhorar as culturas da equipe. Nas equipes de projeto, tarefas específicas podem ser delegadas às pessoas ou selecionadas pelos próprios integrantes da equipe do projeto. Incluem-se autoridade, prestação de contas e responsabilidade relacionadas às tarefas:

PAPEL	DESCRIÇÃO
AUTORIDADE	Condição que concede o direito, em determinado contexto, de tomar decisões relevantes, estabelecer ou aprimorar procedimentos, aplicar recursos do projeto, gastar recursos financeiros ou emitir aprovações. A autoridade é conferida de uma entidade a outra, seja explícita ou implicitamente.
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Condição que permite estar pronto a responder por um resultado. A prestação de contas não é compartilhável.
RESPONSABILIDADE	Condição que obriga a fazer ou cumprir algo. A responsabilidade pode ser compartilhada.

Independentemente do responsável ou pela prestação de contas do trabalho específico do projeto, uma equipe de projeto colaborativa assume a propriedade coletiva dos resultados do projeto.

Se diversificada, a equipe do projeto pode enriquecer o ambiente do projeto, reunindo diferentes perspectivas. A equipe do projeto pode reunir pessoal interno da organização, colaboradores contratados, voluntários ou terceiros externos.

Além disso, alguns membros da equipe ingressam no projeto para um curto prazo, para trabalhar em uma entrega específica; já outros integrantes são alocados ao projeto para um longo prazo. Integrar essas pessoas em uma equipe de projeto pode desafiar todos os envolvidos. A cultura de respeito da equipe permite diferenças e encontra maneiras de utilizá-las de forma produtiva, incentivando o gerenciamento eficaz de conflitos.

Outro aspecto de um ambiente de equipe de projeto colaborativo trata da incorporação de padrões de prática, códigos éticos e outras diretrizes que fazem parte do trabalho profissional no âmbito da equipe do projeto e da organização. As equipes do projeto analisam como esses guias podem apoiar seus esforços para evitar possíveis conflitos entre as disciplinas e as diretrizes estabelecidas em uso.

O ambiente colaborativo da equipe do projeto promove a livre troca de informações e do conhecimento de cada integrante. Isso, por sua vez, aumenta o aprendizado compartilhado e o desenvolvimento pessoal só mesmo tempo em que entrega resultados.

O ambiente colaborativo da equipe do projeto permite que todos contribuam com seus melhores esforços para entregar os resultados pretendidos para a organização. E a organização, por sua vez, se beneficiará das entregas e dos resultados que respeitem e aprimorem seus valores, princípios e cultura fundamentais.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As equipes de projeto são formadas por pessoas com diversas habilidades, conhecimentos e experiências e trabalham de modo colaborativo.

Comentários: justamente, as equipes de projeto podem cumprir um objetivo compartilhado da maneira mais eficaz e eficiente do que os indivíduos que trabalham por conta própria. Desta forma, é recomendável a formação de equipes com pessoas de diversas habilidades de maneira que cada uma possa usar suas habilidades específicas visando atender às necessidades da equipe. Se diversificada, a equipe do projeto pode enriquecer o ambiente do projeto, reunindo diferentes perspectivas (Gabarito: Correto).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Nas equipes de projeto, tarefas específicas não podem ser delegadas às pessoas ou selecionadas pelos próprios integrantes da equipe do projeto.

Comentários: justamente ao contrário, pois nas equipes de projeto, as tarefas específicas podem ser delegadas às pessoas ou selecionadas pelos próprios integrantes da equipe (Gabarito: Errado).

Partes Interessadas

ENVOLVA-SE DE FATO COM AS PARTES INTERESSADAS

O engajamento das partes interessadas deve ser proativo e na medida necessária que possa contribuir para o sucesso do projeto e a satisfação do cliente.

- As partes interessadas influenciam os projetos, o desempenho e os resultados.
- As equipes do projeto atendem a outras partes interessadas desde que engajadas.
- O engajamento das partes interessadas promove a entrega de valor de modo proativo.

As partes interessadas podem ser pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, ser afetados ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio. As partes interessadas também influenciam direta ou indiretamente um projeto, seu desempenho ou resultado de forma positiva ou negativa.





PARTES INTERESSADAS

Envolve-se de fato com as Partes Interessadas

DESCRIÇÃO As partes interessadas podem influenciar direta e indiretamente o projeto. Se você não se envolver com eles, poderá criar ameaças e perder oportunidades para otimizar os resultados nos quais você deve se concentrar para entregar valor.	PALAVRAS-CHAVE - Engajamento - Indivíduos - Grupos - Organizações
COMENTÁRIOS » Elas podem apoiar ou se opor ao projeto, e sua opinião pode mudar com o tempo. » As partes interessadas podem ser internas ou externas à organização. » Elas podem ir e vir durante o ciclo de vida do projeto.	

As partes interessadas podem afetar muitos aspectos de um projeto, incluindo, entre outros:

ASPECTO	COMO AFETA O PROJETO
ESCOPO/REQUISITOS	Revelando a necessidade de adicionar, ajustar ou remover elementos do escopo e/ou requisitos do projeto.
CRONOGRAMA	Oferecendo ideias para acelerar a entrega ou diminuindo ou interrompendo a entrega das principais atividades do projeto.
CUSTO	Ajudando a reduzir ou eliminar despesas planejadas ou adicionando etapas, requisitos ou restrições que aumentam o custo ou exigem recursos adicionais.
EQUIPE DO PROJETO	Restringindo ou permitindo acesso a pessoas com as habilidades, conhecimentos e experiência necessários para entregar os resultados pretendidos e promover a cultura de aprendizagem.
PLANOS	Fornecendo informações para planos ou defendendo mudanças nas atividades e no trabalho acordados.
RESULTADOS	Ativando ou bloqueando o trabalho exigido para os resultados desejados.
CULTURA	Estabelecendo ou influenciando, ou até mesmo definindo, o nível e o caráter do envolvimento da equipe do projeto e da organização em geral.
PERCEPÇÃO DE BENEFÍCIOS	Gerando e identificando metas de longo prazo para que o projeto entregue o valor identificado pretendido.



RISCO	Definindo os limites dos riscos do projeto, bem como participando de atividades subsequentes de gerenciamento de risco.
QUALIDADE	Identificando e exigindo requisitos de qualidade.
SUCESSO	Definindo fatores para o sucesso e participando da avaliação do sucesso.

As partes interessadas podem ir e vir ao longo do ciclo de vida do projeto. Além disso, o grau de interesse, influência ou impacto de uma parte interessada pode mudar com o tempo. As partes interessadas, especialmente aquelas com alto grau de influência e que têm uma visão desfavorável ou neutra de um projeto, precisam estar efetivamente engajadas para que seus interesses, preocupações e direitos sejam compreendidos. Assim, a equipe do projeto pode abordar essas preocupações por meio de engajamento e suporte efetivos, que levam à probabilidade de um resultado bem-sucedido do projeto.

Identificar, analisar e engajar-se de forma proativa com as partes interessadas do início ao fim do projeto ajuda a viabilizar o sucesso. As equipes do projeto compõem um grupo de partes interessadas. Este grupo de partes interessadas engaja outras partes interessadas para compreender, considerar, comunicar corresponder aos seus interesses, necessidades e opiniões.

O engajamento e a comunicação eficazes e eficientes incluem determinar como, quando, com que frequência e em quais circunstâncias as partes interessadas desejam, e devem, ser engajadas. A comunicação é uma parte fundamental do engajamento; no entanto, o engajamento se aprofunda para incluir a conscientização das ideias de terceiros, a assimilação de outras perspectivas e a formação coletiva de uma solução compartilhada. O engajamento inclui construir e manter relacionamentos sólidos por meio de comunicação frequente e bidirecional. Incentiva a colaboração por meio de reuniões interativas, reuniões presenciais, diálogo informal e atividades para o compartilhamento de conhecimentos.

O engajamento das partes interessadas depende muito das habilidades interpessoais, incluindo iniciativa, integridade, honestidade, colaboração, respeito, empatia e confiança. Essas habilidades e atitudes podem ajudar a todos na adaptação ao trabalho e uns aos outros, aumentando a probabilidade de sucesso.

O engajamento ajuda as equipes do projeto a detectar, coletar e avaliar informações, dados e opiniões. E cria entendimento e alinhamento compartilhados, que permite resultados do projeto. Além disso, essas atividades ajudam a equipe a adaptar o projeto para identificar, ajustar e responder às circunstâncias em mudança.

As equipes do projeto envolvem ativamente outras partes interessadas no curso do projeto para minimizar os possíveis impactos negativos e maximizar os positivos. Engajamentos das partes



interessadas também possibilitam oportunidades para melhores resultados e desempenho do projeto, além de aumentar a satisfação das partes interessadas. Por último, envolver outras partes interessadas ajuda a equipe do projeto a encontrar soluções que podem ser mais aceitáveis para uma gama mais ampla de partes interessadas.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As partes interessadas podem ser pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, ser afetados ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.

Comentários: correto, as partes interessadas são todos aqueles que podem ser afetados pelo projeto. Elas também influenciam direta ou indiretamente um projeto, seu desempenho ou resultado de forma positiva ou negativa, elas podem apoiar ou se oporem ao projeto, sendo que sua opinião pode ser variável com o tempo (Gabarito: Correto).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os benefícios são realizados quando as partes interessadas percebem o valor dos resultados.

Comentários: os projetos de sucesso têm tudo a ver com a entrega de valor. Não faz sentido focar no cronograma e no orçamento se você não entrega valor. Logo, valor é o indicador final do sucesso do projeto (Gabarito: Correto).

Valor

ENFOQUE NO VALOR

Avalie e ajuste continuamente o alinhamento do projeto aos objetivos do negócio e aos benefícios e valor pretendidos.

- O valor é o indicador final do sucesso do projeto.
- O valor pode ser percebido ao longo do projeto, no final do projeto ou após a conclusão do projeto.
- O valor, e os benefícios que contribuem para o valor, podem ser definidos em termos quantitativos e/ou qualitativos.
- O foco nos resultados permite às equipes do projeto apoiar os benefícios pretendidos que levam à criação de valor.
- As equipes de projeto avaliam o progresso e se adaptam para maximizar o valor esperado.



	VALOR	
	Enfoque no valor	
DESCRIÇÃO	Projetos de sucesso têm tudo a ver com entrega de valor. Isto vai acima e além de uma simples entrega . Os benefícios são realizados quando as partes interessadas-alvo percebem o valor positivo dos resultados possibilitados pelas entregas.	PALAVRAS-CHAVE - Resultados - Sucesso - Resultados de Negócios - Benefícios
COMENTÁRIOS » Não faz sentido focar no cronograma e no orçamento se você não entregar valor. » O valor pode ser realizado durante ou após o final de um projeto. » O projeto NÃO deve continuar se não entregar o resultado ou valor proposto.		

Não me canso de enaltecer o trabalho do Ricardo Vargas, grande referência em gerência de projetos no Brasil. O aluno ao visualizar a imagem acima, elaborada pelo Ricardo Vargas, visualiza o diamante e entende que estamos falando sobre valor. Diamante é sem dúvidas um dos exemplos mais clássicos de valor, desde quando éramos crianças e jogávamos videogame.

O valor, incluindo resultados pela perspectiva do cliente ou usuário final, é o indicador de sucesso definitivo e o impulsionador de projetos. O valor se concentra no resultado das entregas. O valor de um projeto pode ser expresso como uma contribuição financeira para a organização patrocinadora ou receptora.

O valor pode ser uma medida do benefício público alcançado, por exemplo, benefício social ou o benefício percebido pelo cliente com base no resultado do projeto. Quando o projeto é componente de um programa, a contribuição do projeto para os resultados do programa pode representar valor.

Muitos projetos, ainda que não todos, são iniciados com base em um business case. Os projetos podem ser iniciados devido a qualquer necessidade identificada para entregar ou modificar um processo, produto ou serviço, como contratos, declarações de trabalho ou outros documentos. Em todos os casos, o projeto pretende entregar o resultado esperado que resolva a necessidade com uma solução valiosa.

Um business case pode conter informações sobre alinhamento estratégico, avaliação da exposição ao risco, estudo de viabilidade econômica, retorno sobre investimentos, medidas esperadas de desempenho-chave, avaliações e abordagens alternativas. O business case pode indicar a contribuição de valor pretendida do resultado do projeto em termos qualitativos ou quantitativos ou ambos. Um business case contém, no mínimo, estes elementos de apoio inter-relacionados:



ELEMENTO	COMO AFETA O PROJETO
NECESSIDADES DE NEGÓCIO	- O negócio fornece a justificativa para o projeto e explica o motivo de sua realização. Na origem, traz os requisitos preliminares do negócio que se refletem no termo de abertura do projeto ou em outro documento de autorização. - Informa os detalhes sobre as metas e os objetivos do negócio. A necessidade do negócio pode se destinar à organização que o executa ou de um cliente, uma parceria ou para o bem-estar público. Uma declaração clara da necessidade do negócio ajuda a equipe do projeto a entender os motivadores do negócio para o estado futuro e permite que a equipe do projeto identifique oportunidades ou problemas para aumentar o possível valor do resultado do projeto.
JUSTIFICATIVA DO PROJETO	A justificativa do projeto está conectada à necessidade do negócio. Explica por que a necessidade do negócio é um investimento válido e por que deve ser considerado no momento presente. A justificativa do projeto é acompanhada por uma análise de custo-benefício e pressuposições.
ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	A estratégia do negócio é o motivo do projeto e todas as necessidades estão relacionadas à estratégia para alcançar o valor.

Juntas, a necessidade do negócio, a justificativa do projeto e a estratégia do negócio, além dos benefícios e acordos possíveis, fornecem à equipe do projeto informações que lhes permitem tomar decisões fundamentadas para cumprir ou ultrapassar o valor do negócio pretendido.

Os resultados desejados devem ser claramente descritos, avaliados iterativamente e atualizados no curso do projeto. Durante o ciclo de vida, o projeto pode sofrer mudanças e a equipe precisará se adaptar em resposta. A equipe do projeto avalia constantemente seu andamento e sua direção em relação aos produtos, linhas de base e business case desejados para confirmar se o projeto permanece alinhado à necessidade e entregará os resultados pretendidos.

Como alternativa, o business case é atualizado para capturar uma oportunidade ou minimizar um problema identificado pela equipe do projeto e por outras partes interessadas. Se o projeto ou suas partes interessadas não estiverem mais alinhados à necessidade do negócio ou se o projeto não tiver possibilidade de fornecer o valor pretendido, a organização poderá decidir por encerrar o esforço.

Valor é o benefício, a importância ou a utilidade de algo. O valor é subjetivo, no sentido de que o mesmo conceito pode ter valores diferentes para pessoas e organizações diferentes. Isso ocorre porque o que é considerado um benefício depende de estratégias organizacionais, que vão desde ganhos financeiros de curto prazo, ganhos de longo prazo e até mesmo elementos não financeiros. Se considerarmos que os projetos têm uma variedade de partes interessadas, valores diferentes gerados para cada grupo de partes interessadas devem ser analisados e equilibrados com o todo, priorizando a perspectiva do cliente.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Valor é o benefício, a importância ou a utilidade de algo.

Comentários: pessoal, perfeita definição e sobretudo muito importante! (Gabarito: Correto).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A necessidade do negócio, a justificativa do projeto e a estratégia do negócio fornecem à equipe do projeto informações que lhes permitem tomar decisões fundamentadas para cumprir ou ultrapassar o valor do negócio pretendido.

Comentários: um pouco impactante dizer “ultrapassar o valor do negócio pretendido”, não é? Porém está correta a afirmação (Gabarito: Correto).

Pensamento sistêmico

RECONHEÇA, AVALIE E REAJA ÀS INTERAÇÕES DO SISTEMA

Reconhecer, avaliar e responder às circunstâncias dinâmicas no âmbito e ao redor do projeto de forma holística para influenciar positivamente o desempenho do projeto.

- Um projeto é um sistema de domínios de atividade interdependentes e interativos.
- O pensamento sistêmico implica visão holística de como as partes do projeto interagem entre si e com os sistemas externos.
- A mudança nos sistemas é uma constante, exige atenção uniforme as condições internas e externas.
- A prontidão às interações do sistema permite às equipes do projeto aproveitar os resultados positivos.

	PENSAMENTO SISTÊMICO		
Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema			
DESCRIÇÃO Seu projeto não é uma bolha. É uma “engrenagem” de um sistema mais extenso que inclui vários outros agentes interdependentes. É sua responsabilidade garantir que essas interações sejam consideradas e planejadas.		PALAVRAS-CHAVE - Interdependência - Pensamento Sistêmico - Integração - Sistemas de sistemas - Visão Holística	
COMENTÁRIOS » É essencial equilibrar as perspectivas internas e externas. » Os sistemas podem mudar com o tempo devido à volatilidade interna e externa. » Os sistemas operam além do ciclo de vida do projeto e continuarão depois disso.			



O sistema é formado por componentes interativos e interdependentes que funcionam como um todo unificado. Sob uma visão holística, um projeto é uma entidade multifacetada que existe em circunstâncias dinâmicas, exibindo as características de um sistema. As equipes de projeto devem reconhecer essa visão holística de um projeto, considerando o projeto como um sistema com partes funcionais próprias.

Um projeto opera em outros sistemas maiores, e uma entrega do projeto pode se tornar parte de um sistema maior para a percepção de benefícios. Por exemplo, os projetos podem fazer parte de um programa que, por sua vez, também pode fazer parte de um portfólio. Essas estruturas interconectadas são conhecidas como um sistema de sistemas. As equipes de projeto equilibram as perspectivas de dentro para fora e vice-versa para apoiar o alinhamento em todo o sistema de sistemas.

O projeto também pode ter subsistemas que devem ser integrados de maneira eficaz para entregar o resultado pretendido. Por exemplo, quando equipes individuais de projeto desenvolvem componentes separados para uma entrega, todos os componentes devem se integrar com eficiência. Isto requer que as equipes de projeto interajam e alinhem o trabalho do subsistema regularmente.

O pensamento sistêmico também considera os elementos de tempo dos sistemas, como o que o projeto entrega ou permite com o tempo. Por exemplo, se as entregas do projeto forem liberadas parcialmente, cada incremento expande os resultados ou recursos cumulativos das versões anteriores.

As equipes de projeto devem pensar além do final do projeto, no estado operacional da entrega do projeto, para que os resultados pretendidos sejam percebidos.

Conforme os projetos se desenvolvem, as condições internas e externas mudam continuamente. Uma única mudança pode criar vários impactos. Por exemplo, em um projeto de construção de grande porte, uma mudança nos requisitos pode causar mudanças contratuais com o empreiteiro principal, subempreiteiros, fornecedores ou outros.

Por sua vez, essas mudanças podem criar um impacto no custo, cronograma, escopo e no desempenho do projeto. Em seguida, essas alterações poderiam invocar um protocolo de controle de mudanças para obter aprovações de entidades em sistemas externos, como prestadores de serviços, reguladores, financiadores e autoridades governamentais.

Embora seja possível prever algumas das mudanças com antecedência, muitas das mudanças que podem impactar o projeto durante seu ciclo de vida surgem em tempo real. Com pensamento sistêmico, incluindo atenção constante às condições internas e externas, a equipe do projeto pode navegar por um amplo espectro de mudanças e impactos para manter o projeto em acordo com as partes interessadas relevantes.



O pensamento sistêmico também se aplica a como a equipe do projeto vê a si mesma e às suas interações no sistema do projeto. O sistema de projeto geralmente reúne uma equipe de projeto diversificada, empenhada em trabalhar por um objetivo comum.

Essa diversidade agrega valor às equipes de projeto, mas elas precisam considerar como aproveitar essas diferenças de forma eficaz, para que a equipe do projeto trabalhe de forma coesa. Por exemplo, se uma agência governamental contrata uma empresa privada para o desenvolvimento de uma nova tecnologia, a equipe de desenvolvimento pode compreender membros da equipe de projeto das duas organizações. Esses membros da equipe do projeto podem ter pressuposições, maneiras de trabalhar e modelos mentais relacionados ao modo como operam em sua organização de origem.

Neste novo sistema de projeto, que combina as culturas de uma empresa privada com a de uma agência governamental, os membros da equipe do projeto podem estabelecer uma cultura de equipe sintetizada que cria uma visão, linguagem e conjunto de ferramentas comuns. Isto pode ajudar os membros da equipe do projeto a se engajar e contribuir com eficiência, ajudando a aumentar a probabilidade de funcionamento do sistema do projeto.

Por causa da interatividade entre os sistemas, as equipes de projeto devem operar conscientes e vigilantes em relação às mudanças na dinâmica do sistema. As seguintes habilidades apoiam uma visão sistêmica do projeto:

- Empatia com as áreas de negócios;
- Pensamento crítico com foco no panorama geral;
- Desafio de suposições e modelos mentais;
- Busca de revisão externa e aconselhamento;
- Uso de métodos, artefatos e práticas integrados para que haja um entendimento comum do trabalho do projeto, das entregas e os resultados;
- Uso de modelagem e cenários para prever como a dinâmica do sistema pode interagir e reagir; e
- Gerenciamento proativo da integração para ajudar a alcançar os resultados do negócio.

Reconhecer, avaliar e responder às interações do sistema pode levar aos seguintes resultados positivos:

- Consideração precoce da incerteza e do risco no âmbito do projeto, exploração de alternativas e consideração de consequências indesejadas;
- Habilidade de ajustar premissas e planos ao longo do ciclo de vida do projeto;
- Fornecimento de informações e percepções constantes com dados do planejamento e da entrega;
- Comunicação clara de planos, andamento e projeções às partes interessadas relevantes;
- Alinhamento das metas e dos objetivos do projeto às metas, aos objetivos e à visão da organização do cliente;



- Habilidade para ajustar as entregas do projeto às necessidades de mudança do usuário final, do patrocinador ou o cliente;
- Habilidade para identificar sinergias e economias entre iniciativas ou projetos alinhados;
- Habilidade para explorar oportunidades que, de outra forma, não seriam capturadas ou identificar ameaças feitas a outros projetos ou iniciativas ou por estes;
- Clareza sobre a melhor medição de desempenho do projeto e sua influência no comportamento das pessoas envolvidas no projeto;
- Decisões que beneficiam a organização no seu todo; e
- Identificação de riscos mais abrangente e informada.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Um projeto é um sistema de domínios de atividade interdependentes, mas não interativos.

Comentários: o pensamento sistêmico implica visão holística de como as partes do projeto interagem entre si e com os sistemas externos. Os sistemas podem mudar com o tempo devido a volatilidade interna e externa. Logo, o sistema é formado por componentes interativos e interdependentes que funcionam como um todo unificado (Gabarito: Errado).

Liderança

DEMONSTRE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Demonstrar e adaptar comportamentos de liderança para apoiar as necessidades individuais e da equipe:

- A liderança eficaz promove o sucesso e contribui para resultados positivos do projeto.
- Qualquer membro da equipe do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança.
- Liderança é diferente de autoridade.
- Os verdadeiros líderes adaptam seu estilo à situação.
- Os verdadeiros líderes reconhecem as diferenças de motivação entre os integrantes da equipe do projeto.
- Os líderes demonstram o comportamento desejado nas áreas de honestidade, integridade e conduta ética.



		LIDERANÇA
		Demonstre comportamentos de liderança
DESCRIÇÃO	Projetos são esforços complexos e precisam de comportamentos sólidos de liderança para realizar o trabalho. Aspectos como motivação, foco, autoconsciência e facilitação são essenciais para alinhar a equipe e superar o nível natural de conflito que pode surgir.	PALAVRAS-CHAVE - Motivação - Empoderamento - Exemplo - Influência - Coaching
COMENTÁRIOS » Qualquer pessoa na equipe pode demonstrar habilidades de liderança. » Liderança é diferente de autoridade. » Não existe um estilo de liderança universal único.		

Os projetos criam uma necessidade única de liderança eficaz. Ao contrário das operações gerais de negócios, em que papéis e responsabilidades são frequentemente estabelecidos e coerentes, os projetos geralmente envolvem várias organizações, departamentos, funções ou fornecedores que não interagem regularmente.

Ademais, os projetos podem ter interesses e expectativas maiores do que as funções operacionais normais. Portanto, uma gama mais ampla de gerentes, executivos, colaboradores seniores e outras partes interessadas tentam influenciar um projeto. Em geral, isso cria níveis mais elevados de confusão e conflito. Logo, os projetos de alto desempenho demonstram comportamentos de liderança efetivos com mais frequência e de mais pessoas do que a maioria dos projetos.

Um ambiente de projeto que prioriza visão, criatividade, motivação, entusiasmo, incentivo e empatia pode apoiar melhores resultados. Essas características costumam ser associadas à liderança. Liderança implica atitude, talento, caráter e comportamentos que influenciam pessoas dentro e fora da equipe do projeto, na direção dos resultados desejados.

A liderança não é exclusiva a nenhuma função específica. Projetos de alto desempenho podem contar com várias pessoas hábeis na liderança eficaz, por exemplo, o gerente do projeto, patrocinadores, partes interessadas, alta administração ou até mesmo os membros da equipe do projeto. Qualquer pessoa que trabalha em um projeto pode demonstrar características, estilos e habilidades de liderança eficaz para ajudar a equipe do projeto a executar e entregar os resultados exigidos.

É importante observar que mais conflito e confusão podem surgir quando muitos participantes tentam exercer influência sobre o projeto em várias direções e desalinhadas. No entanto, os



projetos de alto desempenho demonstram uma combinação paradoxal de mais influenciadores, cada qual contribuindo com mais habilidades de liderança de forma complementar.

Por exemplo: se um patrocinador articula prioridades claras, um líder técnico abre a discussão sobre as opções de entrega, e cada contribuinte declara pros e contras até que o gerente de projeto leva a conversa para uma estratégia de consenso.

A liderança bem-sucedida permite que todos exerçam influência, motivação, direção e orientação para as pessoas, sob qualquer condição. Além disso, incorpora características derivadas da cultura e as práticas de uma organização.

Liderança não deve ser confundida com autoridade, a posição de controle dada a indivíduos de uma organização para promover uma função geral efetiva e eficiente. Autoridade é o direito de exercer poder. Em geral, a autoridade é delegada a uma pessoa formalmente, como um documento de constituição ou um título designado. Essa pessoa pode então ter uma descrição de cargo ou posição que indica sua autoridade.

Autoridade denota prestação de contas de certas atividades, ações de indivíduos ou tomada de decisões em certas circunstâncias. Embora os indivíduos possam usar sua autoridade para influenciar, motivar, direcionar terceiros ou agir quando os outros não atuam ou atuam conforme instruído ou solicitado, isso não é o mesmo que liderança. Por exemplo, os executivos organizacionais podem conceder a alguém autoridade para formar uma equipe de projeto para entregar um resultado.

No entanto, a autoridade por si só é insuficiente. É preciso liderança para motivar um grupo em direção a um objetivo comum, influenciá-los a alinhar seus interesses individuais em favor do esforço coletivo e alcançar o sucesso como uma equipe de projeto, e não como pessoas.

A liderança eficaz emerge ou combina elementos de vários estilos de liderança. Os estilos de liderança documentados variam entre autocrático, democrático, laissez-faire, diretivo, participativo, assertivo, solidário e autocrático até o consenso. De todos esses, nenhum estilo de liderança em si provou ser a melhor abordagem ou a recomendada universalmente. Em vez disso, a liderança eficaz acontece quando é mais adequada a determinada situação. Por exemplo:

- Em momentos de caos, a ação diretiva cria mais clareza e impulso do que a resolução colaborativa de problemas.
- Para ambientes com funcionários altamente competentes e engajados, a delegação de poder incentiva mais a produtividade do que sob coordenação centralizada.

Quando gerentes seniores enfrentam conflito de prioridades, a facilitação neutra ajuda mais do que recomendações detalhadas. A habilidade de liderança eficaz está desenvolvida. Pode ser aprendida e desenvolvida de forma que se torne um ativo profissional para a pessoa, bem como um benefício para o projeto e suas partes interessadas.



Projetos de alto desempenho demonstram um padrão abrangente de aprimoramento contínuo até o nível pessoal. Um integrante da equipe de projeto aprofunda a perspicácia da liderança ao adicionar ou praticar uma combinação de várias habilidades ou técnicas, incluindo, entre outras:

- Enfoque da equipe de projeto em torno de metas acordadas;
- Articulação de uma visão motivadora para os resultados do projeto;
- Busca de recursos e suporte para o projeto;
- Geração de consenso sobre o melhor caminho a seguir;
- Superação de obstáculos para o progresso do projeto;
- Negociação e resolução de conflitos na equipe do projeto e entre a equipe do projeto e outras partes interessadas;
- Adaptação do estilo de comunicação e da troca de mensagens para que possam ser relevantes do público;
- Orientação e mentoria de outros membros da equipe do projeto;
- Apreciação e recompensa por comportamentos e contribuições positivas;
- Oferta de oportunidades para o crescimento e desenvolvimento de habilidades;
- Facilitação da tomada de decisões colaborativas;
- Prática de conversas efetivas e escuta ativa;
- Capacitação dos integrantes da equipe do projeto com delegação de responsabilidades;
- Formação de equipe de projeto coesa que assume responsabilidades;
- Demonstração de empatia pela equipe do projeto e as perspectivas das partes interessadas;
- Autoconsciência dos próprios preconceitos e comportamentos;
- Gerência e adaptação às mudanças durante o ciclo de vida do projeto;
- Facilitação da mentalidade de falhar rápido/aprender rápido reconhecendo os erros; e
- Exemplo dos comportamentos desejados.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Qualquer membro da equipe do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança.

Comentários: qualquer membro da equipe do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança e não existe um estilo de liderança universal único. A liderança não é exclusiva a nenhuma função específica. Projetos de alto desempenho podem contar com várias pessoas hábeis na liderança eficaz, por exemplo, o gerente do projeto, patrocinadores, partes interessadas, alta administração ou até mesmo os membros da equipe do projeto (Gabarito: Correto).

Tailoring

FAÇA A ADAPTAÇÃO DE ACORDO COM O CONTEXTO

Crie a abordagem de desenvolvimento do projeto com base no seu contexto, nos seus objetivos, nas partes interessadas, na governança e no ambiente usando o processo "apenas o suficiente" para atingir o resultado desejado, maximizando valor, gerenciando custos e aumentando a velocidade.

- Cada projeto é único.



- O sucesso do projeto baseia-se na adaptação ao contexto único do projeto para determinar os métodos mais adequados, produzindo os resultados desejados.
- O processo de tailoring é iterativo e, portanto, contínuo durante sua execução.

A adaptação a objetivos únicos, às partes interessadas e à complexidade do ambiente contribui para o sucesso do projeto. Tailoring é a adaptação deliberada da abordagem, governança e dos processos para torná-los mais adequados para o ambiente determinado e o trabalho em questão. As equipes de projeto adaptam o framework apropriado que proporcionará a flexibilidade para produzir consistentemente resultados positivos no contexto do ciclo de vida do projeto.

	TAILORING		
Faça a adaptação de acordo com o contexto			
DESCRIÇÃO Sua abordagem não pode ser “engessada”. Deve ser adaptada para se adequar ao trabalho, organização e aspectos culturais correspondentes, com o objetivo de aumentar os benefícios e maximizar o valor.		PALAVRAS-CHAVE - Preditivo (cascata) - Iterativo (ágil) - Híbrido - Canivete Suíço	
COMENTÁRIOS » Não existe uma metodologia “melhor”. » Existe apenas uma metodologia “certa” para um caso específico. » O método de entrega pode ser uma mistura de diferentes abordagens e métodos.			

O ambiente de negócios, o tamanho da equipe, o grau de incerteza e a complexidade do projeto, são fatores que influenciam o ajuste dos sistemas do projeto. O tailoring, ou ajuste, de sistemas de projeto pode ser feito pela perspectiva holística, incluindo a consideração de complexidades inter-relacionadas. O tailoring visa maximizar valor, gerenciar restrições e melhorar o desempenho usando processos, métodos, modelos e artefatos "na medida certa" para atingir o resultado desejado do projeto.

Com o EGP e considerando a governança, as equipes de projeto discutem e decidem sobre a abordagem de entrega e os recursos necessários para produzir resultados, a cada projeto. Isso inclui escolher os processos a serem usados, a abordagem de desenvolvimento, os métodos e os artefatos necessários para a entrega dos resultados do projeto.

O tailoring das decisões pode ser uma ação implícita da aceitação de uma metodologia estabelecida. Por outro lado, esse ajuste pode ser uma ação explícita de escolha para misturar elementos específicos para atender as características exclusivas do projeto e o seu ambiente. Em



cada projeto, tal ajuste é necessário até certo ponto, pois os projetos se enquadram em contextos específicos.

Quase sempre são únicos, até mesmo quando a entrega do projeto não parece ser exclusiva. Isso acontece porque os contextos dos projetos são diferentes pois a organização, seus clientes, canais e o ambiente são elementos dinâmicos.

Essas mudanças e o aprendizado constante podem fazer com que as equipes de projeto usem ou desenvolvam diferentes métodos ou abordagens na busca do sucesso. A equipe do projeto deve examinar o conjunto exclusivo das condições de cada projeto, para que possa determinar os métodos mais apropriados de produção dos resultados desejados.

Uma metodologia existente ou forma comum de trabalho pode identificar a trilha de adaptação de um projeto. Metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usado por aqueles que trabalham em uma disciplina.

Em algumas ocasiões, exige-se que as equipes do projeto assumam a metodologia da matriz. Ou seja, a equipe do projeto adota um sistema de processos, governança, métodos e modelos que fornecem orientação sobre como executar o projeto. Embora isso forneça um nível de consistência aos projetos da organização, a metodologia em si talvez ainda prescinda de adaptação para adequação a cada projeto. As políticas e os procedimentos organizacionais prescrevem limites autorizados em que a equipe do projeto pode ajustar.

As equipes do projeto também podem considerar o tempo e o custo dos processos de gerenciamento de projetos. Os processos que não são ajustados podem agregar pouco valor ao projeto ou aos seus resultados e, ao mesmo tempo, aumentar o custo e o prazo de execução do cronograma.

Ajustar a abordagem e os processos, métodos e artefatos corretos pode ajudar as equipes de projeto a tomar decisões sobre os custos relacionados ao processo e a contribuição de valor relacionada aos resultados do projeto.

Além de decidir como ajustar uma abordagem, as equipes de projeto comunicam as decisões de *tailoring* às partes interessadas associadas com esta abordagem. Cada integrante da equipe do projeto está ciente dos métodos e processos escolhidos que se relacionam com essas partes interessadas e respectivos papéis.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) É necessário que se faça adaptações do projeto, para isso é recomendável sempre aplicar a melhor metodologia.

Comentários: não existe uma metodologia melhor, existe uma metodologia certa para cada caso específico. Além disso, pode inclusive ser feita uma mistura de diferentes abordagens e métodos. Logo, sua abordagem não pode ser engessada, pelo contrário, deve ser adaptada para cada situação (Gabarito: Errado).



Qualidade

INCLUA QUALIDADE NOS PROCESSOS E NAS ENTREGAS

Manter o foco na qualidade para produzir entregas que cumpram os objetivos do projeto e se alinhem as necessidades, aos usos e aos requisitos de aceitação estabelecidos pelas partes interessadas relevantes.

- A qualidade do projeto implica satisfação das expectativas das partes interessadas e o cumprimento dos requisitos do projeto e do produto.
- A qualidade concentra-se em atender aos critérios de aceitação dos produtos.
- A qualidade do projeto implica garantir que os processos do projeto sejam apropriados e tão eficazes quanto possível.

	QUALIDADE	
Inclua qualidade nos processos e nas entregas		
DESCRIÇÃO Qualidade é a maneira como os resultados se conectam aos objetivos e à cadeia de valor. Sua probabilidade de fornecer benefícios de negócios é drasticamente reduzida se você não puder produzir os resultados do projeto que atendam aos requisitos.	PALAVRAS-CHAVE - Satisfazer às necessidades - Sem defeitos - Adequado para o propósito - Conformidade	
COMENTÁRIOS » Qualidade tem tudo a ver com cumprir os requisitos. » A qualidade pode ser medida. » Concentre-se na detecção e prevenção de erros e falhas.		

Qualidade é o grau em que um conjunto de características inerentes de um produto, serviço ou resultado atende aos requisitos. Qualidade inclui a capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas do cliente. O produto, serviço ou resultado de um projeto (aqui denominado “entregas”) é medido pela qualidade de conformidade com critérios e aceitação e adequação para uso.

ELEMENTO	COMO AFETA O PROJETO
DESEMPENHO	A entrega está de acordo com as intenções da equipe do projeto e de outras partes interessadas?
CONFORMIDADE	A entrega está adequada para uso? Atende as especificações?



CONFIABILIDADE	A entrega gera métricas coerentes a cada vez que é executada ou produzida?
RESILIÊNCIA	A entrega está em condições de lidar com falhas imprevistas e de se recuperar rapidamente?
SATISFAÇÃO	A entrega gera feedback positivo dos usuários finais? O feedback inclui possibilidade de uso e experiência do usuário?
UNIFORMIDADE	A entrega demonstra paridade com outras entregas produzidas da mesma forma?
EFICIÊNCIA	A entrega produz o maior volume de saída com a quantia mínima de entrada e esforço?
SUSTENTABILIDADE	A entrega produz impacto positivo de acordo com parâmetros econômicos, sociais e ambientais?

As equipes de projeto medem a qualidade com métricas e critérios de aceitação com base nos requisitos. Requisito é uma condição ou capacidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade.

Os requisitos, explícitos ou implícitos, podem ser exigidos pelas partes interessadas, um contrato, políticas organizacionais, padrões ou órgãos regulatórios ou uma combinação destes elementos. A qualidade está intimamente ligada aos critérios de aceitação do produto, conforme descrito na especificação do trabalho ou em outros documentos do desenho. Esses critérios devem ser atualizados no processo da experimentação e a priorização e validados como parte do processo de aceitação.

A qualidade também é relevante para as abordagens e atividades do projeto usadas para produzir as entregas do projeto. Enquanto as equipes do projeto avaliam a qualidade de uma entrega por meio de inspeção e teste, as atividades e os processos do projeto são avaliados por meio de revisões e auditorias. Em ambos os casos, as atividades de qualidade podem se concentrar na detecção e prevenção de erros e defeitos.

Os processos e as práticas de gerenciamento da qualidade ajudam a produzir entregas e resultados que atendem aos objetivos do projeto e se alinham as expectativas, aos usos e critérios de aceitação expressos pela organização e as partes interessadas relevantes. A atenção especial a qualidade nos processos e resultados do projeto cria resultados positivos, como:

- Entregas do projeto adequadas a sua finalidade, conforme definido nos critérios de aceitação;



- Entregas do projeto que atendem as expectativas das partes interessadas e aos objetivos do negócio;
- Entregas do projeto com defeitos mínimos ou sem defeitos;
- Entrega em tempo hábil ou antecipada;
- Controle de custos aprimorado;
- Melhor qualidade na entrega do produto;
- Redução de retrabalho e sucata;
- Menos reclamações por parte do cliente;
- Boa integração da cadeia de suprimentos;
- Produtividade aprimorada;
- Aumento da moral e da satisfação da equipe do projeto;
- Entrega robusta do serviço;
- Tomada de decisão aprimorada;
- Processos aprimorados continuamente.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Qualidade é a maneira como os resultados se conectam aos objetivos e à cadeia de valor.

Comentários: Qualidade está relacionado ao cumprimento dos requisitos. Logo, devemos manter o foco na qualidade para produzir entregas que cumpram os objetivos do projeto e se alinhem as necessidades, aos usos e aos requisitos de aceitação estabelecidos pelas partes interessadas relevantes. (Gabarito: Correto).

Complexidade

AVALIE E NAVEGUE CONTINUAMENTE A COMPLEXIDADE

Avalie e navegue continuamente a complexidade do projeto para que as abordagens e os planos permitam que a equipe do projeto navegue com sucesso pelo ciclo de vida do projeto.

- A complexidade é o resultado do comportamento humano, das interações do sistema, da incerteza e da ambiguidade.
- A complexidade pode surgir a qualquer momento durante o projeto.
- As equipes de projeto podem manter-se vigilantes na identificação de elementos de complexidade e usar vários métodos para reduzir quantidade ou o impacto da complexidade.
- A complexidade pode ser introduzida por eventos ou condições que afetam o valor, o escopo, as comunicações, as partes interessadas, o risco e a inovação tecnológica.



	COMPLEXIDADE Navegue na complexidade
DESCRIÇÃO Você deve procurar maneiras de aceitar a complexidade do ambiente em que está. Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade *[VUCA]* são partes de qualquer projeto. Mude seu foco de evitar a complexidade para avaliar e reagir quando necessário.	PALAVRAS-CHAVE - VUCA - Ambiguidade - Incerteza - Volatilidade
COMENTÁRIOS » A complexidade surge de diferentes fatores, e a maioria deles está fora do nosso controle. » Pode aumentar ou reduzir em qualquer ponto do projeto. » Indicadores e gatilhos são ferramentas críticas para navegar na complexidade.	

Projeto é um sistema de elementos que interagem entre si. A complexidade caracteriza um projeto ou o seu ambiente é difícil de gerenciar devido ao comportamento humano, comportamento do sistema e da ambiguidade. A natureza e o número das interações determinam o grau de complexidade de um projeto.

A complexidade emerge dos elementos do projeto, das interações entre os elementos do projeto e das interações com outros sistemas e o ambiente do projeto. Embora a complexidade não possa ser controlada, as equipes de projeto podem modificar suas atividades para lidar com os impactos que ocorrem em decorrência da complexidade.

Em geral, as equipes de projeto não conseguem prever a complexidade que surge, pois é o resultado de muitas interações, como riscos, dependências, eventos ou relacionamentos. Alternativamente, algumas causas podem convergir para produzir um único efeito complexo, o que dificulta solar uma causa específica de complexidade.

A complexidade do projeto ocorre como resultado de elementos individuais do projeto e do sistema do projeto como um todo. Por exemplo, a complexidade de um projeto pode ser ampliada com um maior número ou diversidade de partes interessadas, como agências regulatórias, instituições financeiras internacionais, vários fornecedores, vários subcontratados especializados ou comunidades locais.

Essas partes interessadas podem ter um impacto significativo na complexidade de um projeto, tanto individual quanto coletivamente.



FONTE DE COMPLEXIDADE	DESCRIÇÃO
COMPORTAMENTO HUMANO	- O comportamento humano é a interação da conduta, de comportamentos, atitudes e experiências das pessoas. - O comportamento humano também pode contribuir para a complexidade ao introduzir elementos de subjetividade, como interesses pessoais que conflitam com as metas e os objetivos do projeto. - Partes interessadas localizadas em locais remotos podem ter fusos horários diferentes, falar outros idiomas e manter normas culturais diferentes.
COMPORTAMENTO DO SISTEMA	- O comportamento do sistema é o resultado de interdependências dinâmicas dentro e entre os elementos do projeto. Por exemplo, a integração de diferentes sistemas de tecnologia pode causar ameaças que poderiam afetar os resultados e o sucesso do projeto. - As interações entre os componentes do sistema do projeto podem levar a riscos interconectados, criar questões emergentes ou imprevisíveis e produzir relações de causa e efeito pouco claras e desproporcionais.
INCERTEZA E AMBIGUIDADE	- Ambiguidade é uma condição obscura, que não permite saber o que esperar ou como compreender uma situação. A ambiguidade pode surgir quando são muitas as opções ou se faltam esclarecimentos para realizar a escolha ideal. - Eventos não esclarecidos ou enganosos, questões emergentes ou situações subjetivas também podem levar a ambiguidade. - Incerteza é a falta de entendimento e conscientização dos problemas, eventos, caminhos ou soluções a seguir. A incerteza lida com as probabilidades de ações, reações e resultados alternativos. A incerteza inclui incógnitas desconhecidas e eventos imprevisíveis ou inesperados, fatores emergentes completamente fora do conhecimento ou da experiência existentes. - Em um ambiente complexo, a incerteza e a ambiguidade podem se mesclar para confundir as relações causais a ponto de as probabilidades e os impactos ficarem mal definidos. Fica difícil reduzir a incerteza e a ambiguidade de modo que as relações sejam bem definidas e, portanto, tratadas com eficácia.
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	- A inovação tecnológica pode causar rupturas em produtos, serviços, modos de trabalho, processos, ferramentas, técnicas, procedimentos e muito mais. A introdução do computador e das mídias sociais são exemplos de inovações tecnológicas que mudaram fundamentalmente o modo de executar os trabalhos de projeto. - A nova tecnologia, junto com a incerteza de como essa tecnologia será usada, contribui para a complexidade. A inovação tem o potencial de ajudar a encaminhar os projetos na direção a uma solução ou de interromper o projeto quando as incertezas associadas não são definidas, levando ao aumento da complexidade.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A complexidade deve ser avaliada e prevista apenas no início do projeto.

Comentários: questão clássica! Frequentemente as bancas cobram questões desse tipo. A complexidade do projeto deve ser avaliada continuamente ao longo do seu ciclo de vida. Ela pode surgir de diversos fatores e a maioria deles esta fora do nosso controle. Logo ela pode aumentar ou reduzir em qualquer ponto do projeto (Gabarito: Errado).

Risco

OTIMIZE AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Avalie constantemente a exposição ao risco, tanto em oportunidades quanto em ameaças, para maximizar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos para o projeto e seus resultados.

- Riscos individuais e gerais podem causar impacto nos projetos.
- Os riscos podem ser positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças).
- Os riscos são tratados continuamente ao longo do projeto.
- A forma de condução do risco de uma organização, o apetite ao risco e o limite do risco influenciam como o risco é tratado.
- As respostas ao risco devem ser:
 - Proporcionais ao significado do risco;
 - Econômicas;
 - Realistas de acordo com o contexto do projeto;
 - Consensuais entre as partes interessadas relevantes; e
 - Sob a responsabilidade de uma pessoa.

Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos identificados podem ou não se materializar em um projeto.



		RISCO
		Otimize as respostas aos riscos
DESCRIÇÃO Os riscos fazem parte de cada projeto. Você precisa avaliar proativamente a exposição do projeto e responder com eficácia às ameaças e oportunidades em potencial que podem afetar a capacidade do projeto de entregar valor.		PALAVRAS-CHAVE - Ameaças - Oportunidades - Tolerância a Riscos - Appetite ao Risco
COMENTÁRIOS » Cada organização tem uma tolerância diferente aos riscos, e isso afeta suas ações. » A probabilidade e o impacto mudam ao longo do tempo. » Os riscos podem estar dentro ou fora do seu controle .		

As equipes de projeto se esforçam para identificar e avaliar riscos conhecidos e emergentes, internos e externos ao projeto, durante todo o ciclo de vida. As equipes de projeto procuram maximizar os riscos positivos (oportunidades) e diminuir a exposição a riscos negativos (ameaças). As ameaças podem resultar em problemas como atraso, excesso de custos, falha técnica, queda de desempenho ou perda de reputação. As oportunidades podem levar a benefícios como tempo e custo reduzidos, desempenho aprimorado, maior participação ou melhor reputação no mercado.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A avaliação dos riscos deve ser realizada constantemente.

Comentários: a avaliação dos riscos deve ser feita proativamente e a probabilidade e o impacto do risco podem mudar ao longo do tempo. Desta forma, é necessário sempre monitorar a exposição aos riscos e obter respostas a estes riscos. (Gabarito: Correto).

Capacidade de adaptação e resiliência

ADOTE A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIENCIA

Crie capacidade de adaptação e resiliência nas abordagens da organização e da equipe do projeto para ajudar o projeto a acomodar mudanças, recuperar-se de contratempos e continuar com o trabalho do projeto.

- Capacidade de adaptação é a habilidade de reagir as condições da mudança.
- Resiliência é a habilidade de absorver impactos e rapidamente se recuperar de um contratempo ou falha.



- Manter o foco nos resultados e não nos produtos facilita a capacidade de adaptação.

	CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA	
Adote a capacidade de adaptação e resiliência		
DESCRIÇÃO Sua resiliência permitirá que você “reconstrua melhor” após um revés. Se você ou sua organização não forem adaptáveis e resilientes, será difícil aceitar as mudanças e se recuperar dos problemas.	PALAVRAS-CHAVE - Recuperação - Adaptabilidade - Reação - Diversidade	
COMENTÁRIOS » A resiliência é construída melhorando a capacidade de absorção de impacto e recuperação. » A adaptabilidade aumenta com foco nos resultados e não em uma entrega específica. » A diversidade da equipe melhora a capacidade de desenvolver adaptabilidade e resiliência.		

A maioria dos projetos enfrenta desafios ou obstáculos em algum momento. Os atributos combinados da capacidade de adaptação e resiliência na abordagem da equipe em um projeto ajudam a acomodar os impactos do projeto e a prosperar. Capacidade de adaptação refere-se à habilidade de reagir as condições da mudança. Resiliência se compõe de duas características complementares: **a habilidade de absorver impactos** e **a habilidade de rapidamente recuperar de um contratempo ou falha**. A capacidade de adaptação e a resiliência são características úteis para quem trabalha em projetos.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A capacidade de adaptação e resiliência nas abordagens da organização e da equipe do projeto ajuda o projeto a acomodar mudanças, recuperar-se de contratempos e continuar com o trabalho do projeto.

Comentários: Perfeito! É exatamente esse objetivo do domínio capacidade de adaptação e resiliência (Gabarito: Correto).

Mudança

ACEITE A MUDANÇA PARA ALCANÇAR O FUTURO ESTADO PREVISTO

Prepare os envolvidos na mudança para que adotem e mantenham comportamentos e processos novos e diferentes, necessários na transição do estado atual para o estado futuro pretendido, criado pelos resultados do projeto.



- Uma abordagem estruturada de acordo com a mudança ajuda as pessoas, os grupos e a organização na transição do estado atual para o estado futuro desejado.
- A mudança pode surgir de influências internas ou fontes externas.
- Promover a mudança pode ser um desafio, pois nem todas as partes interessadas aceitam mudar.
- Implementar muitas mudanças em curto prazo pode resultar em fadiga e/ou resistência.
- O engajamento das partes interessadas e o uso de abordagens motivacionais ajudam na adoção da mudança.

	MUDANÇA		
Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto			
DESCRIÇÃO Mudança é a única característica permanente de qualquer projeto. Você deve agir como um agente de mudança e criar as condições para que outros se adaptem a um ambiente rápido e em evolução.		PALAVRAS-CHAVE - Segurança Psicológica - Aceitação - Compreensivo - Resistência	
COMENTÁRIOS » Mudança NÃO é necessariamente uma coisa ruim. » Aceitar a mudança é o oposto de evitar a mudança. » Mantenha os resultados desejados em mente ao avaliar as mudanças.			

Permanecer relevante no ambiente de negócios atual é um desafio fundamental para todas as organizações. **Relevância** implica **ser receptivo as necessidades e desejos das partes interessadas**. Isto requer uma avaliação contínua das ofertas para o benefício das partes interessadas, respondendo rapidamente as mudanças e agindo como agentes para a mudança.

Os **gerentes de projeto** estão em uma **posição única** para manter uma organização preparada para mudanças. Os projetos, por definição criam algo novo, portanto, são agentes de mudança. O gerenciamento de mudanças, ou capacitação de mudanças é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de pessoas, grupos e organizações de um estado atual para um estado futuro no qual realizam os benefícios desejados.

Difere do controle de mudanças do projeto, processo por meio do qual modificações em documentos, entregas ou linhas de base associadas ao projeto são identificadas e documentadas e, em seguida, aprovadas ou rejeitadas.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A mudança habilita processos novos e diferentes na transição do estado atual para o estado futuro pretendido.

Comentários: Perfeito! Esse é um dos objetivos do princípio mudança (Gabarito: Correto).



Domínios do gerenciamento de projetos

Vejamos agora as informações importantes sobre o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Essas informações abrangem precipuamente a relação do Guia PMBOK® com o Padrão de Gerenciamento de Projetos incluindo as alterações aplicadas ao Guia PMBOK®, a relação com a **PMIstandards+™**, que consiste da plataforma digital do PMI para padrões e ainda fornece uma visão geral do conteúdo.

Princípios de gerenciamento de projetos			
Seja um intendente diligente, mantenha uma conduta de respeito e cuidado	Crie um ambiente de equipe colaborativa	Engaje-se de fato com as partes interessadas	Mantenha o foco no valor
Reconheça, avalie e reaja às interações com o sistema	Demonstre comportamentos de liderança	Faça o <i>tailoring</i> com base no contexto	Promova qualidade em processos e resultados
Navegue pela complexidade	Otimize respostas a riscos	Adote adaptabilidade e resiliência	Aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto

Gule o comportamento



Um **domínio de desempenho do projeto** é um **grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto**. Os domínios de desempenho de projetos são áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono, ou seja, em harmonia, para alcançar os resultados desejados do projeto. Existem **oito domínios de desempenho de projetos**.

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

**PARTES
INTERESSADAS**

**ABORDAGEM DE
DESENVOLVIMENTO
E CICLO DE VIDA**

**TRABALHO DO
PROJETO**

MEDIÇÃO

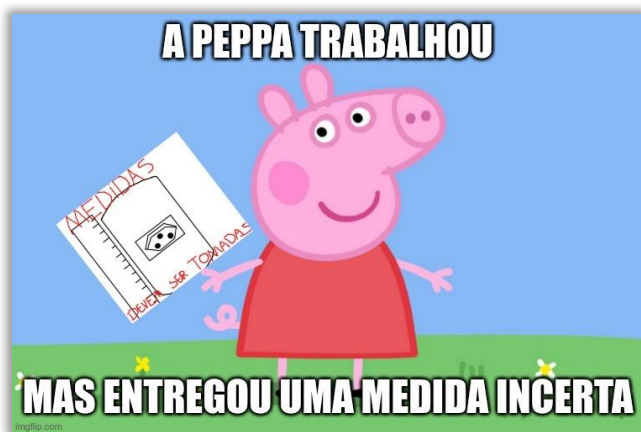
EQUIPE

PLANEJAMENTO

ENTREGA

INCERTEZA

- Poxa Paolla, mais uma bateria de domínios para decorar? Não tem como nos ajudar? É claro que criamos um MNEMONICO para ajudá-los a lembrar os domínios!



Vamos juntos:

Partes Interessadas

Equipe

Planejamento

Abordagem de desenvolvimento e Ciclo de Vida

Trabalho do projeto

Entrega

Medição

Incerteza

Juntos, os domínios de desempenho formam uma totalidade unificada. Dessa forma, os domínios de desempenho operam como um sistema integrado, com cada domínio de desempenho sendo interdependente dos outros domínios de desempenho para permitir a entrega bem-sucedida do projeto e seus resultados pretendidos.

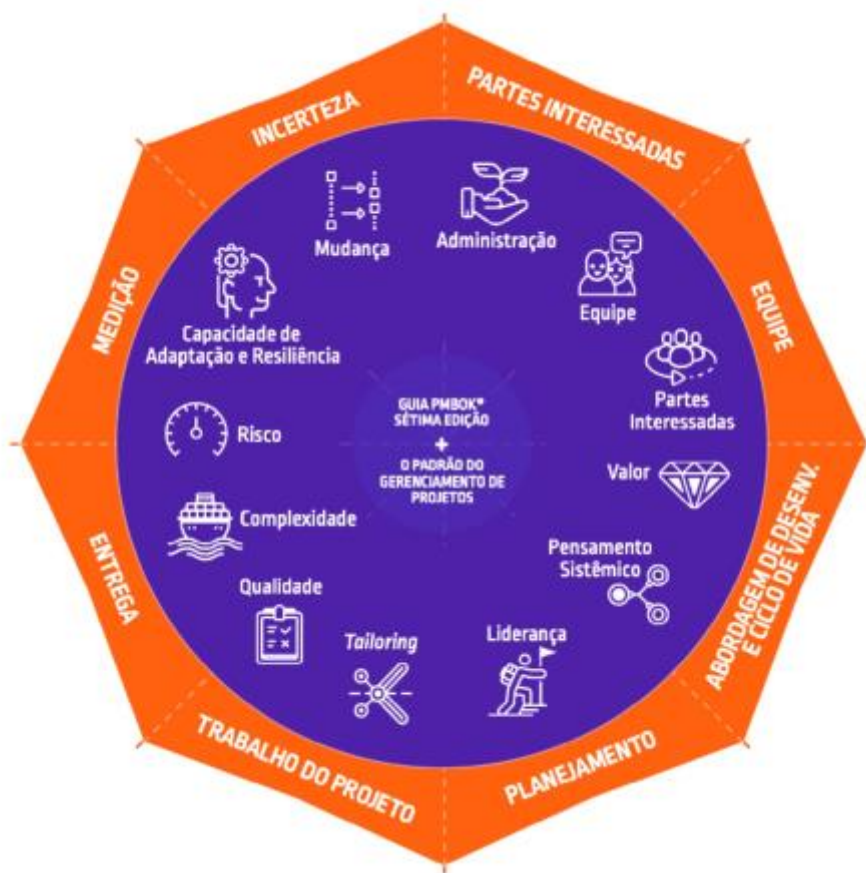
Os domínios de desempenho são executados simultaneamente ao longo do projeto, independentemente de como o valor seja entregue (de forma frequente, periódica ou no final do projeto). Por exemplo, os líderes de projeto dedicam seu tempo a partes interessadas, equipe do



projeto, ciclo de vida do projeto, trabalho do projeto e assim por diante, desde o início até o encerramento do projeto.

Essas áreas de foco não são tratadas como esforços isolados, porque se sobrepõem e se interconectam. As formas como os domínios de desempenho se relacionam são diferentes para cada projeto, mas estão presentes em todos os projetos.

As atividades específicas realizadas em cada um dos domínios de desempenho são determinadas pelo contexto da organização, o projeto, as entregas, a equipe do projeto, as partes interessadas e outros fatores.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto. O PMBOK 7 apresenta oito domínios de desempenho de projetos. Todas as alternativas abaixo citam um domínio de desempenho, exceto:

- a) Partes Interessadas
- b) Medição
- c) Monitoramento
- d) Planejamento
- e) Incerteza



Comentários: para facilitar a memorização, lembre-se do mnemônico dos domínios de desempenho: "A PEPA trabalhou, mas ENTREGOU um MEDIDA INCERTA". Partes interessadas, Equipe, Planejamento, Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida, Trabalho do Projeto, Entrega, Medição e Incerteza. Fazendo o cotejo das alternativas, chegamos à resposta da nossa pergunta, alternativa C (Gabarito: Letra C).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto

Comentários: realmente, os domínios de desempenho são áreas de foco interativas e inter-relacionadas que trabalham em harmonia para alcançar os resultados desejados e permitir a entrega bem-sucedida do projeto (Gabarito: Correto).

Domínio de Desempenho das Partes Interessadas

O domínio de desempenho das partes interessadas trata das atividades e funções associadas às partes interessadas. A execução eficaz deste domínio de desempenho resulta nos seguintes resultados desejados:

- Uma relação de trabalho produtiva com as partes interessadas ao longo do projeto.
- Acordo das partes interessadas com os objetivos do projeto.
- As partes interessadas beneficiárias do projeto apoiam e estão satisfeitas; já as partes interessadas que podem se opor ao projeto ou às suas entregas não afetam negativamente os resultados do projeto.

PARTES INTERESSADAS	
DESCRIÇÃO	Combina um conjunto de atividades relacionadas às partes interessadas, incluindo o processo de engajamento para garantir que haja relações de trabalho produtivas com as partes interessadas .
COMENTÁRIOS	» Contém elementos relevantes de comunicações. » Inclui atividades para abordar as partes interessadas de apoio e oposição. » Não se trata de amizade. Trata-se de um relacionamento produtivo. » As partes interessadas mudam durante o projeto. » Nem todas as partes interessadas são iguais. Elas têm diferentes interesses e influências.

Há definições importantes acerca do domínio que devem ser compreendidas, são elas:

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
------------------------	-----------

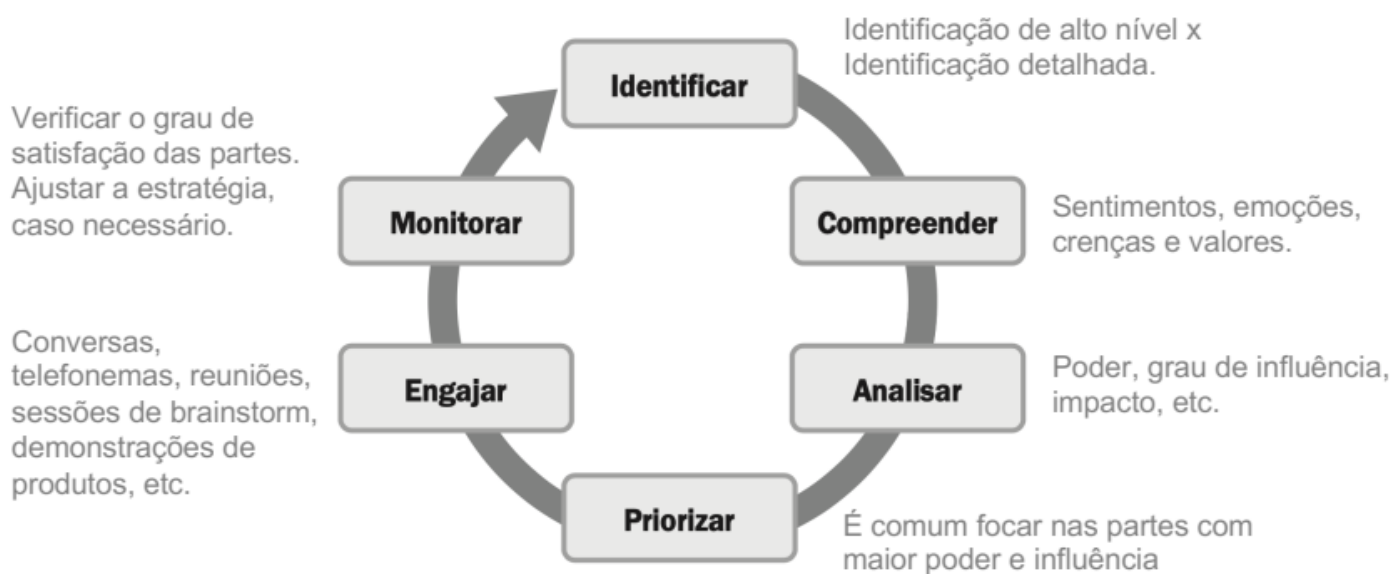


PARTE INTERESSADA

Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.

ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS

Um método de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto.



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O domínio de desempenho das partes interessadas trata das atividades e funções associadas às partes interessadas. Não se trata de amizade, mas de um relacionamento produtivo que não muda durante o projeto.

Comentários: as partes interessadas podem mudar durante o projeto. Além disso, nem todas as partes interessadas são iguais, elas possuem interesses diferentes (Gabarito: Errado).

Domínio de Desempenho da Equipe

O domínio de desempenho da equipe trata das atividades e funções associadas as pessoas responsáveis pela produção das entregas do projeto que atingem os resultados dos negócios. A execução eficaz deste domínio de desempenho resulta nos seguintes resultados desejados:

- Propriedade compartilhada.
- Uma equipe de alto desempenho.
- Liderança aplicável e outras habilidades interpessoais demonstradas por todos os membros da equipe.

EQUIPE	
DESCRIÇÃO	Contém as atividades que tratam das responsabilidades associadas ao trabalho que deve ser feito para entregar valor ao negócio.
COMENTÁRIOS	» Inclui as funções e responsabilidades dentro da equipe. » A cultura da equipe deve ser construída, incluindo normas e comportamentos. » Muito ligado ao princípio de liderança. » Inclui componentes de inteligência emocional, pensamento crítico e motivação. » Forte ênfase em propriedade compartilhada.

Este domínio de desempenho envolve estabelecer a cultura e o ambiente que permitem que um grupo de diversos indivíduos evolua para uma equipe de projeto de alto desempenho. Isso inclui o reconhecimento das atividades necessárias para promover o desenvolvimento da equipe do projeto e encorajar o comportamento de liderança de todos os membros da equipe do projeto.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
GERENTE DO PROJETO.	A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar os objetivos do projeto.



EQUIPE DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.	Os membros da equipe do projeto diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento do projeto.
EQUIPE DO PROJETO.	Um grupo de indivíduos que executa o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos.

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades de gerenciamento e de liderança. As atividades de gerenciamento têm como foco os meios de atingir os objetivos do projeto, como: efetivação de processos, planejamento, coordenação, medição e monitoramento dos trabalhos, entre outros.

As atividades de liderança se concentram nas pessoas. Liderança inclui: influenciar, motivar, ouvir, capacitar e outras atividades relacionadas com a equipe do projeto. Ambos são importantes para a obtenção dos resultados pretendidos.

ESTILOS DE LIDERANÇA	DEFINIÇÃO
GERENCIAMENTO E LIDERANÇA CENTRALIZADOS	- A responsabilidade é de um indivíduo específico (geralmente o gerente do projeto ou papel semelhante); - O Termo de Abertura do Projeto ou outro documento de autorização pode fornecer aprovação para o gerente de projeto formar uma equipe de projeto para atingir os resultados do projeto.
GERENCIAMENTO E LIDERANÇA DISTRIBUÍDOS	- Equipes auto-organizadas com responsabilidades compartilhadas; - Em vez de ter um gerente projeto, alguém da equipe atua como facilitador para remover obstáculos, prevenir desvios e dar oportunidades de melhoria e crescimento. Comportamentos desejados envolvem: - Transparência: na forma de pensar, nas escolhas e nas informações; - Integridade: Comportamento ético e honesto; - Respeito: A diferentes formas de pensar, habilidades e experiências; - Discurso positivo: Trabalhar para resolver opiniões divergentes; Diálogo (ganha-ganha) versus Debate (ganha-perde); - Apoio: Ajudar a resolver problemas e remover impedimentos; - Coragem: Demonstrar coragem para fazer uma sugestão, discordar ou tentar algo novo; - Comemorar o sucesso: Reconhecer as vitórias, manter a equipe motivada.



ASPECTOS COMUNS DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

- Visão e objetivo: é fundamental que todos estejam cientes da visão e dos objetivos do projeto. A visão e os objetivos são comunicados ao longo do projeto. Isso inclui fazer referência aos resultados pretendidos quando a equipe do projeto estiver engajada na tomada de decisões e na solução de problemas.
- Papéis e responsabilidades: é importante garantir que os membros da equipe do projeto entendam e cumpram suas funções e responsabilidades. Isso pode incluir a identificação de lacunas de conhecimento e habilidades, bem como estratégias para abordar essas lacunas por meio de treinamento, orientação ou coaching.
- Operações da equipe do projeto: facilitar a comunicação, a resolução de problemas, o processo de chegada a um consenso da equipe do projeto pode incluir trabalhar com a equipe para desenvolver um termo de abertura e um conjunto de diretrizes operacionais ou normas da equipe do projeto.
- Orientação: pode ser direcionada a equipe geral do projeto para manter todos na direção certa. Cada membro da equipe do projeto também pode fornecer orientação sobre uma tarefa ou entrega específica.
- Crescimento: identificar as áreas em que a equipe do projeto está tendo um bom desempenho e apontar áreas onde a equipe do projeto pode melhorar, ajudá-la a crescer. Ao trabalhar de forma colaborativa, a equipe do projeto pode identificar metas de melhoria e tomar medidas para cumpri-las. Isso também se aplica a cada pessoa da equipe do projeto. As pessoas podem querer aumentar suas habilidades e experiência em certas áreas, e o gerente de projeto pode ajudar nisso.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O domínio de desempenho da Equipe busca estabelecer uma cultura e um ambiente que permitem que um grupo de indivíduos evolua para uma equipe de projeto de alto desempenho.

Comentários: questão correta, justamente o domínio de desempenho da equipe busca unir um grupo de diversos indivíduos para formar uma equipe de projeto de alto desempenho, promovendo o desenvolvimento da equipe e encorajando o comportamento de liderança de todos os membros da equipe (Gabarito: Correto).

Domínio de Desempenho da Abordagem de Desenvolvimento e Ciclo de vida

Este domínio de desempenho envolve o estabelecimento da abordagem de desenvolvimento, cadência de entrega e ciclo de vida do projeto necessários para otimizar os resultados do projeto. O domínio de desempenho da abordagem de desenvolvimento e do ciclo de vida trata das atividades e funções associadas às fases de abordagem de desenvolvimento, cadência e ciclo de vida do projeto.

A execução efetiva deste domínio de desempenho entrega os seguintes resultados desejados:

- Abordagens de desenvolvimento que são consistentes com os resultados do projeto.



- Um ciclo de vida de projetos consiste em fases que conectam a entrega de valor de negócios e partes interessadas do início ao fim do projeto.
- Um ciclo de vida de projetos consiste em fases que facilitam a abordagem de entrega e desenvolvimento necessárias para produzir os produtos entregues pelo projeto.

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO E CICLO DE VIDA

DESCRIÇÃO

É o domínio onde a abordagem de entrega (**preditiva, iterativa, híbrida**) é selecionada e o ciclo de vida, fases e cadência são definidas.

COMENTÁRIOS

- » Um projeto pode ter uma entrega única ou múltipla, periódica ou entregas contínuas.
- » **Abordagem preditiva** é baseada em **requisitos definidos**.
- » **Abordagem iterativa ou adaptativa** é usada quando há um **alto grau de incerteza**.
- » **Abordagem híbrida** combina aspectos de **ambas** abordagens, preditivas e iterativas.
- » **Muitos fatores** afetam a seleção de sua abordagem (riscos, inovação, estabilidade, financiamento).

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
ENTREGA	- Qualquer produto, capacidade ou resultado, únicos e verificáveis, para executar um serviço necessário para produzir ou concluir um processo, fase ou projeto.
ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	- Um método usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto, como os métodos: preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou híbridos.
CADÊNCIA	Um ritmo de atividades realizadas ao longo do projeto.
FASE DO PROJETO	Uma coleção de atividades de projeto logicamente relacionadas que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
CICLO DE VIDA DO PROJETO	Uma série de fases pelas quais um projeto passa desde seu início até sua conclusão.

Relacionamento entre desenvolvimento, cadência e ciclo de vida

O tipo de entrega(s) do projeto determina como ele pode ser desenvolvido. O tipo de entrega(s) e a abordagem de desenvolvimento influenciam o número e a cadência das entregas do projeto. A abordagem de entrega e a cadência de entrega desejada determinam o ciclo de vida do projeto e

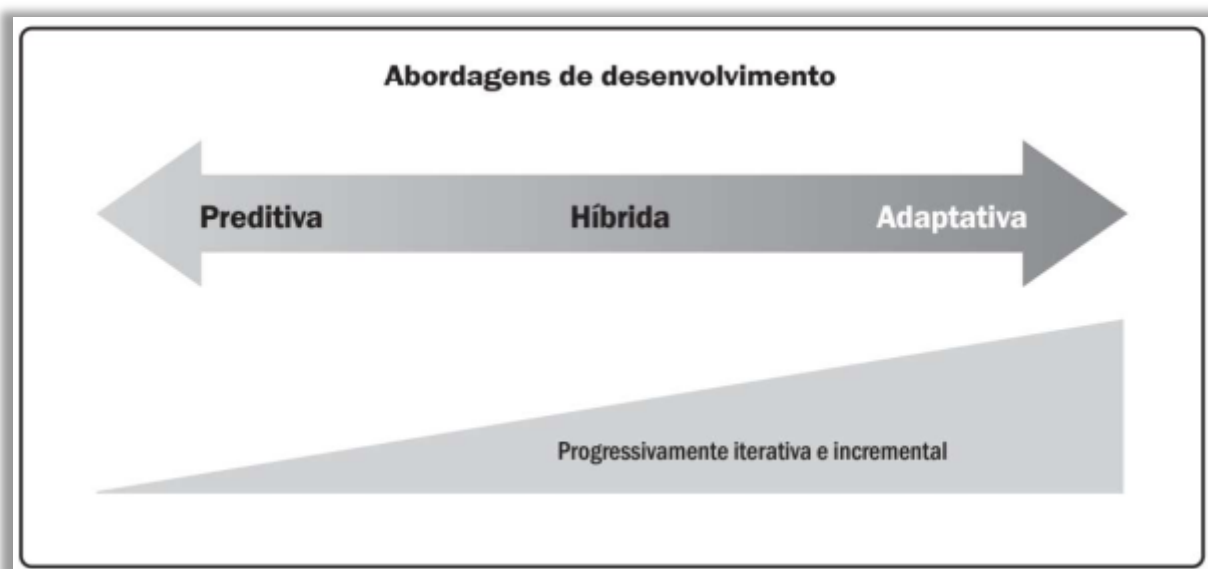


suas fases. A cadência de entrega se refere ao tempo e a frequência das entregas do projeto. Os projetos podem ter uma única entrega, várias entregas ou entregas periódicas.

CADÊNCIA	DESCRIÇÃO
ÚNICA ENTREGA.	- Projetos que possuem uma entrega única, a mesma é entregue no final do projeto.
ENTREGAS MÚLTIPLAS.	- Alguns projetos têm várias entregas. Um projeto pode ter vários componentes entregues em momentos diferentes ao longo do projeto.
ENTREGAS PERIÓDICAS.	- Entregas periódicas são como entregas múltiplas, mas têm uma programação de entrega fixa, por exemplo, mensal ou bimestral.
ENTREGA CONTÍNUA	Entrega incrementos de funcionalidades imediatamente aos clientes. Muito comum em produtos digitais. Kanban, DevOps.

Abordagem de desenvolvimento

Uma abordagem de desenvolvimento é o meio usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto. Existem diferentes abordagens de desenvolvimento, e diversos setores podem usar diferentes termos para essa abordagem. Três abordagens comumente usadas são: preditiva, híbrida e adaptativa.



ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	DESCRIÇÃO
ABORDAGEM PREDITIVA	- Uma abordagem de desenvolvimento na qual o escopo, o tempo e o custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Também conhecida como abordagem em Cascata.
ABORDAGEM ADAPTATIVA	- Uma abordagem de desenvolvimento em que os requisitos estão sujeitos a um alto nível de incerteza e volatilidade e podem mudar ao longo do projeto. Iterativo e Incremental.

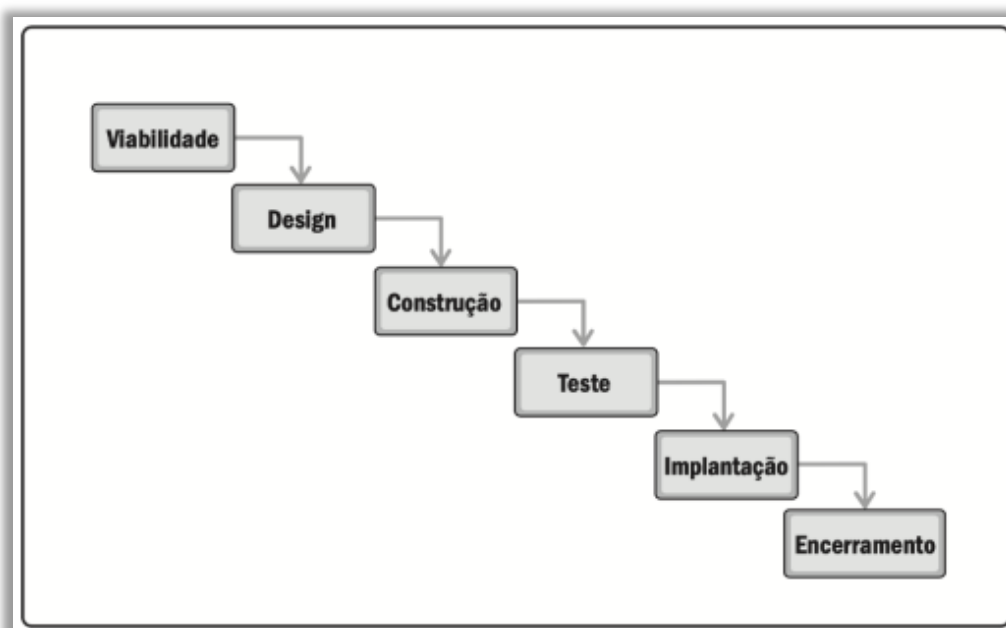


ABORDAGEM HÍBRIDA

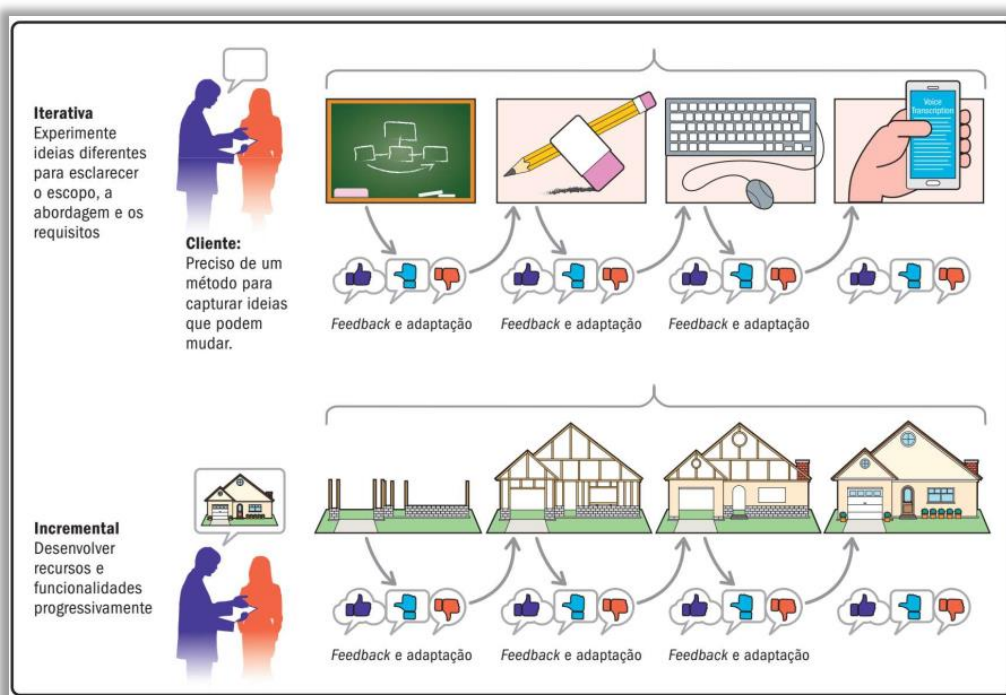
- Combinação de abordagens preditivas e adaptativas. É possível usar abordagens diferentes em momentos diferentes do projeto.

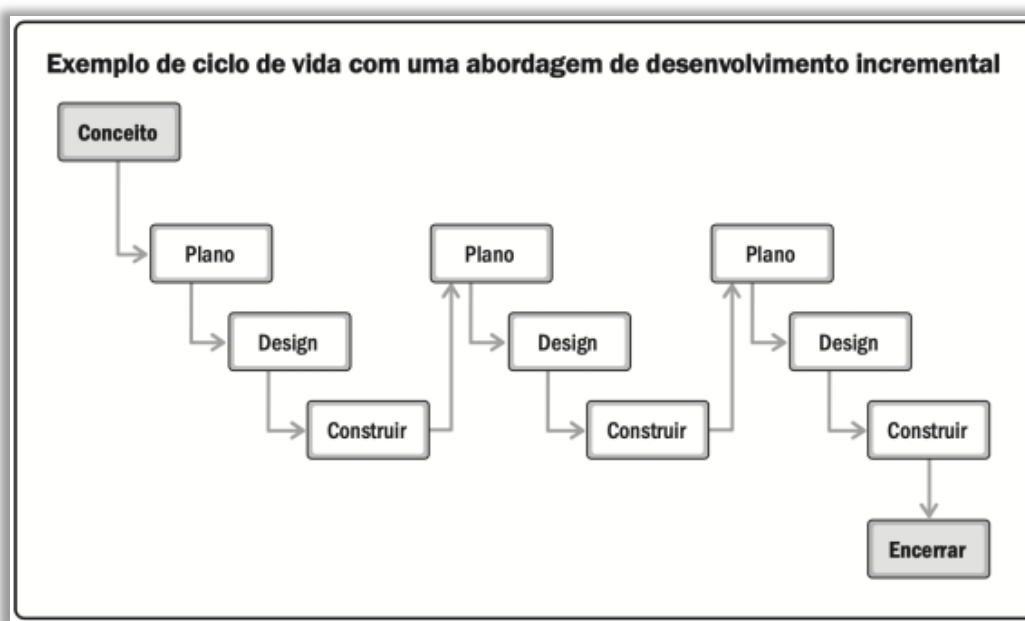
São apresentadas figuras ilustrativas das três abordagens respectivamente:

Preditiva:

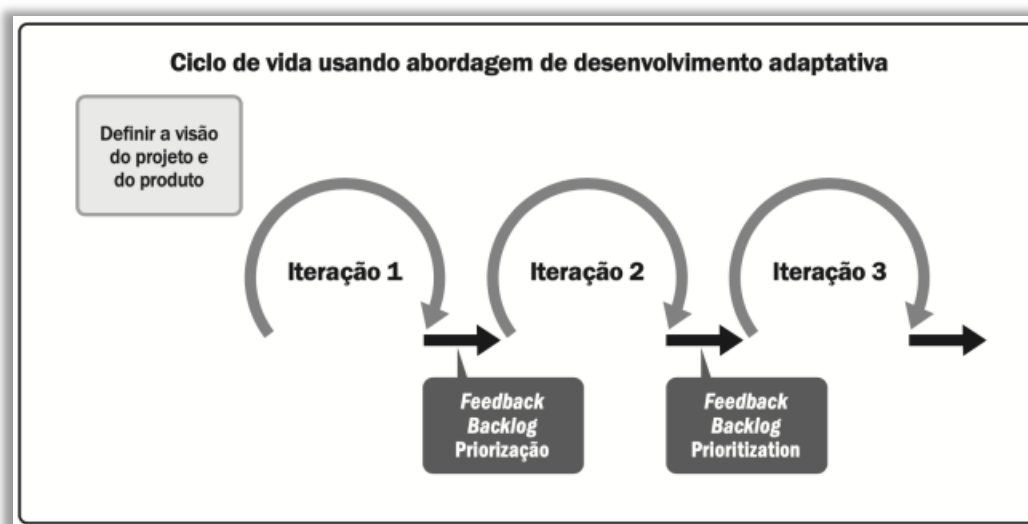


Iterativa e Incremental:





Por fim, adaptativa:



Considerações para escolher uma abordagem de desenvolvimento:

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	VAIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO
PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO	- Grau de inovação; - Certeza dos requisitos; - Estabilidade do escopo; - Facilidade de mudança; - Opções de entrega (cadência); - Risco;



	- Requisitos de segurança; - Regulamentações.
PROJETO	- Partes interessadas; - Restrições de cronograma; - Disponibilidade de recursos financeiros.
ORGANIZAÇÃO	- Estrutura organizacional; - Cultura; - Capacidade organizacional; - Tamanho e localização da equipe do projeto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A cadência de entrega se refere ao tempo e a frequência das entregas do projeto. Os projetos podem ter uma única entrega, várias entregas ou entregas periódicas.

Comentários: cadência é um ritmo de atividades realizadas ao longo do projeto. Elas podem ser de única entrega, entregas múltiplas, entregas periódicas ou entrega contínua (Gabarito: Correto).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Uma abordagem de desenvolvimento é o meio usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto. Existem diferentes abordagens de desenvolvimento, e diversos setores podem usar diferentes termos para essa abordagem. Três abordagens comumente usadas são: preditiva, híbrida e prescritiva

Comentários: a questão erra ao alterar a última palavra pegando o candidato desatento. As três abordagens comumente usadas são: preditiva, híbrida e adaptativa. Logo a alternativa está incorreta (Gabarito: Errado).

Domínio de Desempenho do Planejamento

O planejamento organiza, elabora e coordena o trabalho do projeto, durante todo o projeto. O domínio de desempenho do planejamento trata das atividades e funções associadas à organização e coordenação iniciais, contínuas e em evoluções necessárias para fornecer os resultados e as entregas do projeto.



PLANEJAMENTO

DESCRIÇÃO

Contém as atividades associadas à **coordenação e organização** necessárias para produzir as entregas.

COMENTÁRIOS

- » Fortemente relacionado à **Abordagem de Desenvolvimento**.
- » O **planejamento preditivo** usa **EAP** e modelos de decomposição para dividir o escopo.
- » O **planejamento iterativo** usa o conceito de **avaliar várias opções** até que os custos excedam os benefícios.
- » Descreve os conceitos de **estimativa, programação e orçamento** usando diferentes abordagens.
- » Contém aspectos do **grupo de processos de planejamento** do Guia PMBOK® 6a Ed.

A execução eficaz deste domínio de desempenho resulta nos seguintes resultados desejados:

- O projeto avança de maneira organizada, coordenada e deliberada.
- Existe uma abordagem holística para entregar os resultados do projeto.
- As informações em evolução são elaboradas para produzir as entregas e os resultados para os quais o projeto foi realizado.
- O tempo gasto no planejamento é apropriado para a situação.
- As informações de planejamento são suficientes para gerenciar as expectativas das partes interessadas.
- Há um processo de adaptação dos planos ao longo do projeto com base nas necessidades ou condições emergentes e variáveis.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
ESTIMATIVA	O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.
EXATIDÃO	Avaliação da assertividade.
PRECISÃO	Avaliação da exatidão.
COMPRESSÃO	Um método usado para reduzir a duração do cronograma para o menor custo incremental mediante a adição de recursos.



PARALELISMO	Um método de compressão do cronograma em que as atividades ou fases normalmente realizadas sequencialmente são executadas paralelamente durante, pelo menos, uma parte da sua duração.
ORÇAMENTO	- A estimativa aprovada para o projeto ou qualquer componente de estrutura analítica do projeto (EAP) ou qualquer atividade do cronograma. .

O objetivo do planejamento é desenvolver proativamente uma abordagem para criar as entregas do projeto. As entregas do projeto conduzem aos resultados que o projeto foi executado para atingir. O planejamento de alto nível pode começar antes da autorização do projeto.

A equipe do projeto elabora progressivamente os documentos iniciais do projeto, como uma declaração de visão, termo de abertura do projeto, business case ou documentos semelhantes para identificar ou definir um caminho coordenado para alcançar os resultados desejados.

Como cada projeto é único, a quantidade, o prazo e a frequência do planejamento variam. As variáveis que influenciam a forma como o planejamento do projeto é conduzido, incluem, entre outras:

VARIAVEIS DE PLANEJAMENTO	DESCRIÇÃO
ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	Preditiva (orientada a planos) x adaptativa (orientada a valor).
ENTREGAS DO PROJETO	É um projeto de construção (rígido)? Ou de tecnologia (flexível)?
REQUISITOS ORGANIZACIONAIS	Políticas, procedimentos, processos, regras institucionais.
CONDIÇÕES DO MERCADO	Em ambientes altamente competitivos, é mais vantagem ter um planejamento mais simples, porém com uma velocidade maior de entregas.
RESTRIÇÕES LEGAIS OU REGULAMENTARES	Agências reguladoras e órgãos de controle podem exigir documentos específicos de planejamento ou execução.

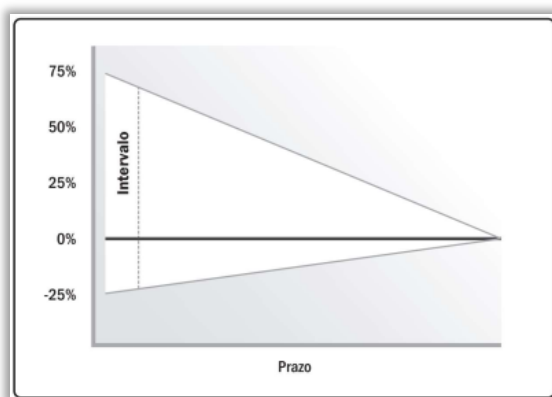
Estimativa

O planejamento envolve o desenvolvimento de estimativas de esforço, duração, custos, pessoas e recursos físicos do trabalho. As estimativas são uma avaliação quantitativa do valor provável ou resultado de uma variável, como: custos de projeto, recursos, esforço ou duração. Conforme o projeto evolui, as estimativas podem mudar com base nas informações e circunstâncias atuais. A fase do projeto no ciclo de vida afeta quatro aspectos associados a estimativa:

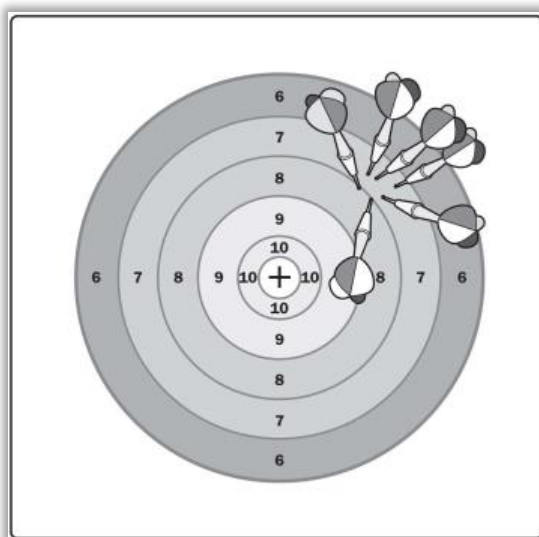
ESTIMATIVA	DESCRIÇÃO
-------------------	------------------



INTERVALO	As estimativas tendem a ter uma ampla gama no início do projeto, quando não há muitas informações sobre o projeto, o escopo do produto, partes interessadas, requisitos, riscos e outras informações. Projetos que estado bem adiantados em seu ciclo de vida podem ter uma estimativa de intervalo de -5% a +10%.
EXATIDÃO	A exatidão refere-se à assertividade de uma estimativa. A exatidão está ligada ao intervalo, pois quanto menor a exatidão, maior o intervalo de valores em potencial. Uma estimativa no início do projeto terá menos exatidão do que se for elaborada na metade do projeto.
PRECISÃO	A precisão é diferente da exatidão. A precisão refere-se ao grau de exatidão associado a uma estimativa. Por exemplo, uma estimativa de dois dias é mais precisa do que "em algum momento desta semana". A precisão das estimativas deve ser compatível com a exatidão desejada.
CONFIANÇA	A confiança aumenta com a experiência. Experiência de trabalho em um projeto anterior semelhante pode ajudar com o nível de confiança necessário. Para componentes de tecnologia novos e em evolução, espera-se que a confiança nas estimativas seja baixa.



A Figura acima mostra uma faixa (intervalo) de -25% a +75% no início da exploração de uma oportunidade de projeto. A variação da estimativa do intervalo diminui ao longo do tempo.



A figura acima representa baixa exatidão, alta precisão. Existem diferentes maneiras de apresentar e/ou ajustar as estimativas, vamos verificá-las:

APRESENTAÇÃO E/OU AJUSTE DE ESTIMATIVAS	DESCRIÇÃO
ESTIMATIVA DETERMINÍSTICA E PROBABILÍSTICA	- Determinística: apresentam um único número ou valor, como 36 meses. - Probabilísticas incluem uma série de estimativas juntamente com as probabilidades associadas dentro do intervalo. Elas podem ser calculadas manualmente: (a) pela elaboração de uma média ponderada com base em vários resultados prováveis ou (b) pela execução de uma simulação para desenvolver uma análise de probabilidade de determinado resultado, geralmente em termos de custo ou cronograma.
ESTIMATIVA ABSOLUTA E RELATIVA	- São informações específicas e usam números reais. Uma estimativa absoluta de esforço pode ser apresentada como 120 horas de trabalho. Uma pessoa trabalhando em tempo integral poderia realizar o trabalho em 15 dias úteis, considerando-se 8 horas de produtividade por dia útil. - Embora as estimativas absolutas sejam específicas, as estimativas relativas são mostradas em comparação com outras estimativas. As estimativas relativas só têm significado dentro de um determinado contexto.
ESTIMATIVA BASEADA EM FLUXO	As estimativas baseadas em fluxo são desenvolvidas pela determinação do tempo de ciclo e a produtividade. O tempo de ciclo é o tempo total que uma unidade leva para passar por um processo. A produtividade é o número de itens que podem concluir um processo em um determinado tempo. Esses dois números podem fornecer uma estimativa para terminar uma determinada quantidade de trabalho.
AJUSTE DE ESTIMATIVAS PELA INCERTEZA	- As estimativas são inerentemente incertas. - A incerteza, por definição, está associada ao risco. As principais datas de entrega ou estimativas de orçamento podem ser ajustadas, o tempo de contingência ou recursos financeiros podem ser adicionados, com base nos resultados de uma simulação conduzida para estabelecer o intervalo de incerteza desses parâmetros.

Cronogramas

Um cronograma é um modelo para a execução das atividades do projeto, incluindo durações, dependências e outras informações de planejamento. Caso o cronograma esteja atrasado, é possível aplicar as seguintes técnicas: Compressão (Crashing) ou Paralelismo para recuperar o tempo perdido. Ao comprimir o cronograma, é importante ter em mente os diferentes tipos de dependências:

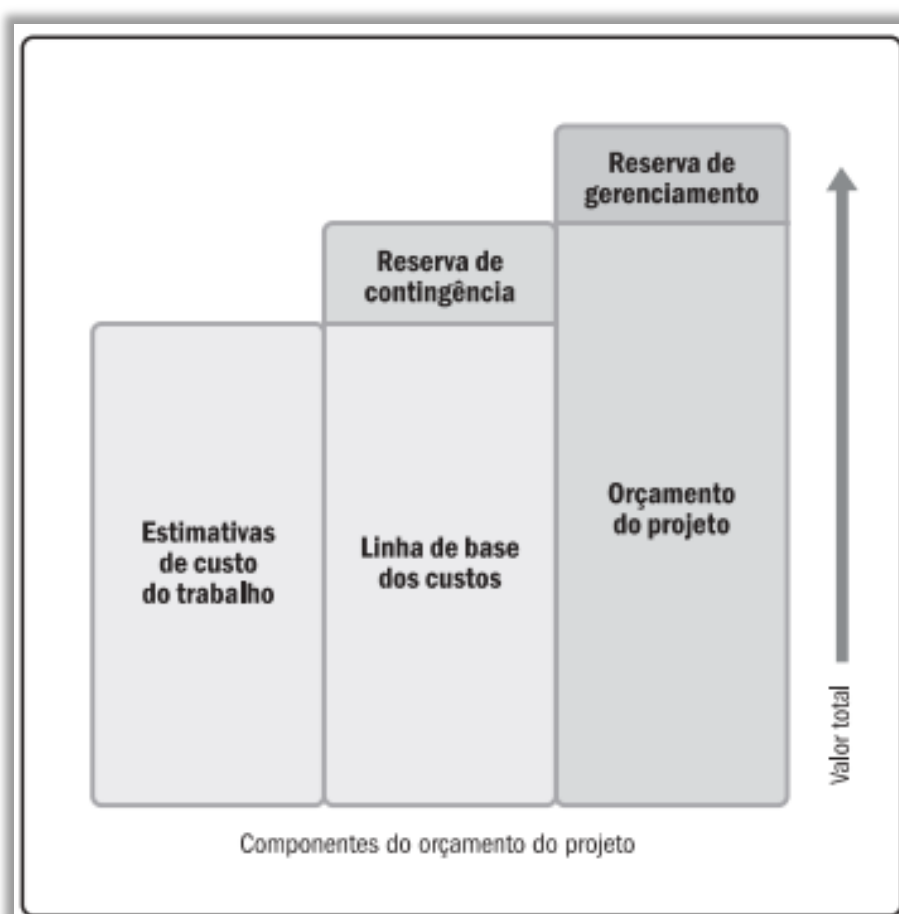
- Dependência obrigatória versus arbitrada;
- Dependência interna versus externa.



TIPOS DE CRONOGRAMA	DESCRIÇÃO
PREDITIVO	- Decompor o escopo do projeto em atividades específicas. - Sequenciar as atividades relacionadas. - Estimar o esforço, a duração, as pessoas e os recursos físicos necessários para terminar as atividades. - Alocar pessoas e recursos para as atividades com base na disponibilidade. - Ajustar a sequência, as estimativas e os recursos até que um cronograma acordado seja alcançado.
ADAPTATIVO	- Visão do Produto (<i>roadmap</i>) - Iterações e Planejamento incremental - Backlog com funcionalidades priorizadas - Cadência de entrega com time-boxes

Vamos falar sobre Orçamento. O orçamento do projeto deve incluir fundos de reserva de contingência para considerar a incerteza. As reservas de contingência são provisionadas para implementar uma resposta ao risco ou para reagir aos eventos de risco.

As reservas de gerenciamento são provisionadas para atividades inesperadas relacionadas ao trabalho dentro do escopo. Dependendo das políticas e da estrutura da organização, as reservas de gerenciamento podem ser gerenciadas pelo projeto, o patrocinador, o dono do produto ou o EGP, no nível de programa e portfólio. A Figura abaixo mostra o aumento do orçamento.



ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO	DESCRIÇÃO
COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DA EQUIPE DO PROJETO	- Identificar nível de proficiência e habilidades necessárias; - Planejar o local de trabalho (físico versus virtual).
COMUNICAÇÃO	- Quem precisa das informações? - O que é preciso? - Qual é a melhor forma de distribuir informações? - Quando e com qual frequência?
RECURSOS FÍSICOS	- Qualquer recurso que não seja uma pessoa (materiais, equipamentos, hardware, etc); - É necessário planejar a cadeia de suprimento e logística;
AQUISIÇÕES	- Podem acontecer a qualquer momento durante um projeto; - Envolvem análise de Make or Buy.
MUDANÇAS	- É necessário haver um processo de controle de mudanças.

Resultados esperados do domínio de planejamento incluem:

- O projeto avança de maneira organizada e coordenada;
- O tempo gasto no planejamento é apropriado para cada situação;
- As informações de planejamento são suficientes para o acompanhamento do projeto;
- Há um processo de adaptação dos planos ao longo do projeto com base em variáveis emergentes.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O planejamento envolve o desenvolvimento de estimativas de esforço, duração, custos, pessoas e recursos físicos do trabalho. As estimativas são uma avaliação quantitativa do valor provável ou resultado de uma variável, como: custos de projeto, recursos, esforço ou duração. Conforme o projeto evolui, as estimativas podem mudar com base nas informações e circunstâncias atuais.

Comentários: como o próprio nome já diz é uma estimativa e não um valor real, desta forma, com a evolução do projeto se tem uma noção melhor dos valores estimados lá no início do projeto, assim é possível atualizar as estimativas antes estabelecidas para um valor mais coerente com a realidade do projeto (Gabarito: Correto).

Domínio de Desempenho do Trabalho Do Projeto

O domínio de desempenho do trabalho do projeto trata das atividades e funções associadas ao estabelecimento de processos do projeto, gerenciamento de recursos físicos e promoção de um ambiente de aprendizado. A execução eficaz deste domínio de desempenho resulta nos seguintes resultados desejados:

- Desempenho de projeto eficiente e eficaz.
- Os processos do projeto são apropriados para o projeto e o ambiente.



- Comunicação adequada com as partes interessadas.
- Gerenciamento eficiente de recursos físicos.
- Gerenciamento eficaz de aquisições.
- Melhoria da capacidade da equipe devida ao aprendizado
- contínuo e melhoria de processos.

Viram a importância desse domínio? São muitos resultados esperados. Portanto é necessário ter atenção.

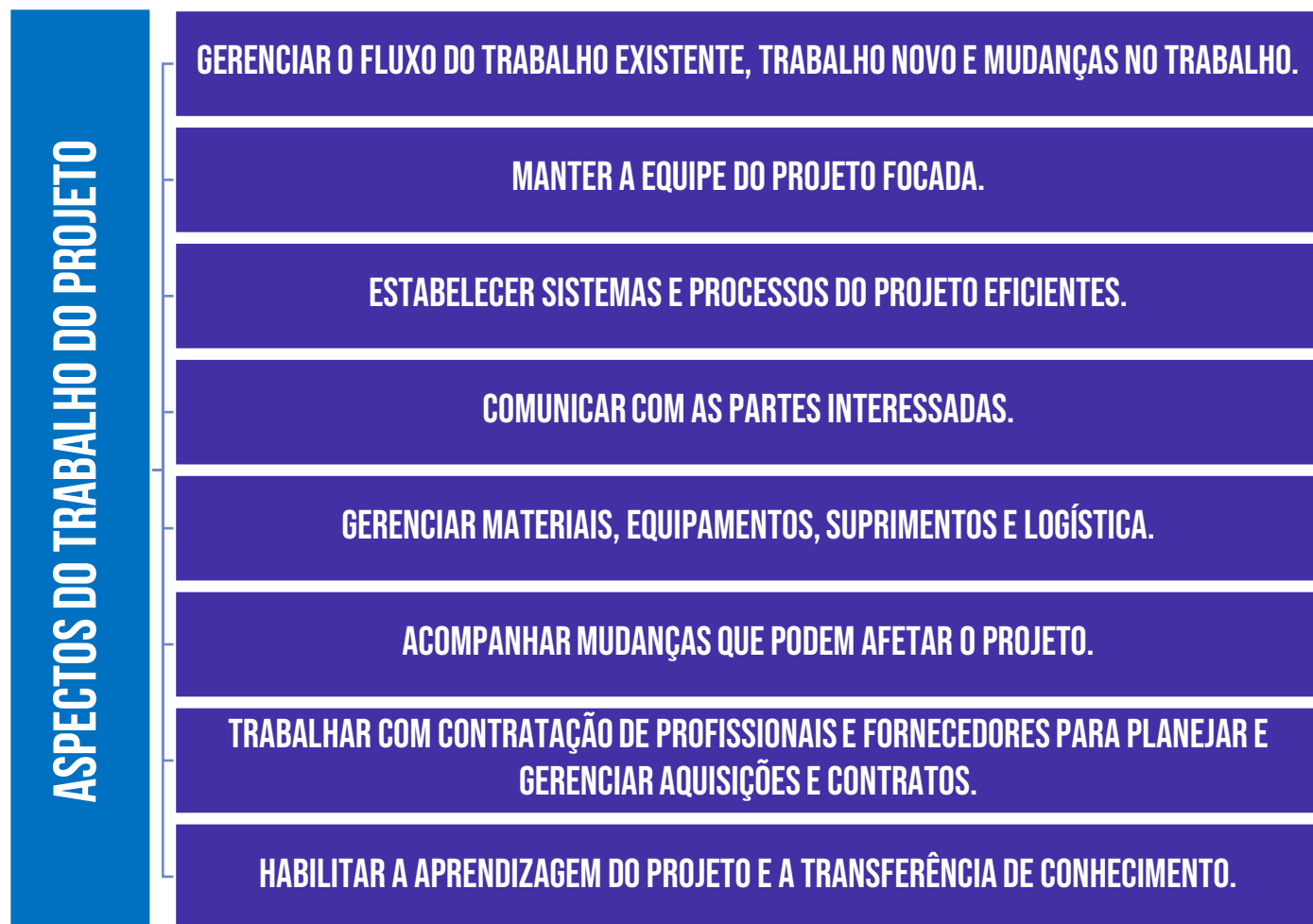
TRABALHO DO PROJETO	
DESCRIÇÃO	Aborda todas as atividades relacionadas ao trabalho real , como recursos físicos, contratação, gerenciamento de mudanças e capacidade de aprendizado contínuo.
COMENTÁRIOS	» Inclui a revisão do trabalho do projeto usando os métodos lições aprendidas, retrospectiva e lean. » As ações relacionadas à redução do trabalho em andamento ocorrem neste domínio. » Vários processos de aquisição acontecem no Domínio de Trabalho do Projeto, especialmente atividades de contratação. » Muito intimamente ligado aos princípios de Adaptação e Mudança. » Contém alguns elementos do grupo de processos de execução do Guia PMBOK® 6a ed.

O trabalho do projeto está associado ao estabelecimento dos processos e a execução do trabalho para permitir que a equipe do projeto gere as entregas e os resultados esperados.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
DOCUMENTOS DE LICITAÇÃO	Todos os documentos utilizados para solicitar informações, cotações ou propostas de potenciais fornecedores.
REUNIÃO COM LICITANTES	Reuniões com fornecedores potenciais antes da preparação de uma licitação ou proposta para garantir que todos os fornecedores potenciais tenham uma compreensão clara e comum do processo de aquisição. Também conhecidas como reuniões com contratados, reuniões com prestadores de serviços ou reuniões pré-licitação.
CONHECIMENTO EXPLÍCITO	Conhecimento que pode ser traduzido usando símbolos como palavras, números e imagens.
CONHECIMENTO TÁCITO	Conhecimento pessoal que pode ser difícil de articular e compartilhar, como crenças, experiência e percepções.



O trabalho do projeto mantém a equipe focada e as atividades funcionando **perfeitamente**. Isso inclui, entre outros:



O gerente do projeto e a equipe do projeto estabelecem e revisam periodicamente os processos que a equipe do projeto está usando para conduzir o trabalho. Isso pode assumir a forma de revisão de painéis de tarefas para determinar se há gargalos no processo, se o trabalho está fluindo na velocidade esperada e se há quaisquer impedimentos que estejam bloqueando o progresso.

A adaptação do processo pode ser usada para otimizar o processo para as necessidades do projeto. Em geral, projetos grandes têm mais processos em comparação com projetos pequenos, e projetos críticos tem mais processos do que projetos menos importantes. A adaptação (tailoring) leva em consideração as demandas do meio ambiente. As formas de otimizar os processos para o meio ambiente incluem:

FORMAS DE OTIMIZAR OS PROCESSOS	DESCRIÇÃO
MÉTODOS DE PRODUÇÃO LEAN	A produção lean usa técnicas como mapeamento da cadeia de valor para medir a proporção de atividades que agregam valor e atividades que não agregam valor. As



	métricas calculadas formam uma base e um sistema de medição para identificar e remover desperdícios dos sistemas de produção.
RETROSPECTIVAS OU LIÇÕES APRENDIDAS	Essas reuniões são uma oportunidade para a equipe do projeto revisar a maneira como trabalha e sugerir mudanças para melhorar. O processo e a eficiência.
ONDE SERÁ A PRÓXIMA MELHOR ALOCAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS?	Fazer esta pergunta pode ajudar as equipes de projeto a determinar se devem continuar com a tarefa atual ou passar para a próxima atividade para otimizar a entrega de valor.

Exemplo de trabalho sem valor agregado. Um EGP deseja rastrear o tipo de trabalho que os membros da equipe do projeto estão fazendo. Eles pedem a equipe do projeto que registre o tipo de trabalho que estado fazendo em categorias específicas, em suas planilhas de tempo. O tempo gasto para categorizar e registrar o tempo pode ser visto como um trabalho sem valor agregado.

ELEMENTOS DE TRABALHO DO PROJETO	DESCRIÇÃO
PROCESSOS	- Precisam cumprir os requisitos de qualidade, regulamentos, padrões e políticas, além de produzir o resultado desejado.
BALANCEAMENTO DE RESTRIÇÕES CONCORRENTES	- Podem ser de datas, conformidade, orçamento, qualidade, etc. - É necessário equilibrar as restrições e, ao mesmo tempo, manter a satisfação das partes interessadas.;
FOCO DA EQUIPE DO PROJETO	- É necessário equilibrar a carga de trabalho e avaliar se os membros da equipe permanecem motivados.
COMUNICAÇÕES E ENGAJAMENTO	- Comunicação formal x informal; - Comunicação escrita x verbal.
GERENCIAMENTO DE RECURSOS FÍSICOS	- Eliminar os tempos de espera dos materiais; - Minimizar a sucata e o desperdício; - Facilitar um ambiente de trabalho seguro.
MONITORAMENTO DO TRABALHO E MUDANÇAS	- Controlar mudanças de escopo, tempo e custo.
APRENDIZAGEM E MELHORIA CONTÍNUA	- A equipe se reúne periodicamente para decidir como trabalhar melhor no futuro (lições aprendidas); - Além disso, como ela pode melhorar o seu processo nas próximas iterações (retrospectivas).

Aquisições

Muitos projetos envolvem alguma forma de contratação ou aquisição. A aquisição pode cobrir tudo, desde materiais, equipamentos, suprimentos até soluções, mão-de-obra e serviços.



Na maioria dos projetos, o gerente de projetos não tem autoridade para contratar. Ele trabalha com uma equipe experiente em contratações (área administrativa). O processo de aquisições pode incluir um conjunto de documentos de licitação.

DOCUMENTOS DE LICITAÇÃO	DESCRIÇÃO
SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÕES	Usado para reunir mais informações do mercado antes de enviar documentos de licitação a fornecedores.
SOLICITAÇÃO DE PROPOSTA	Usado em aquisições complexas, onde o comprador deseja que o fornecedor dê uma solução.
SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTO	Usado quando o preço é o principal fator de decisão e a solução já é conhecida.

Resultados esperados

- Desempenho do projeto eficiente e eficaz;
- Processos apropriados ao ambiente e o projeto;
- Comunicação adequada entre as partes interessadas;
- Gerenciamento eficaz de recursos físicos;
- Gerenciamento eficaz de aquisições;
- Controle eficaz de mudanças;
- Aprendizado contínuo e melhoria de processos.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O trabalho do projeto está associado ao estabelecimento dos processos e a execução do trabalho para permitir que a equipe do projeto gere as entregas e os resultados esperados.

Comentários: o trabalho do projeto aborda todas as atividades relacionadas ao trabalho real, como recursos físicos, contratação, gerenciamento de mudanças e capacidade de aprendizado contínuo. Além disso, o trabalho do projeto mantém a equipe focada e as atividades funcionando perfeitamente o que possibilita as entregas e os resultados esperados (Gabarito: Correto).

Domínio de Desempenho da Entrega

O domínio de desempenho da entrega trata das atividades e funções associadas às entregas do escopo e da qualidade esperados para o projeto. A execução eficaz deste domínio de desempenho entrega os seguintes resultados desejados:

- Os projetos contribuem para os objetivos de negócios e o avanço da estratégia.
- Os projetos realizam os resultados que foram iniciados para entregar.
- Os benefícios do projeto são realizados no prazo em que foram planejados.
- A equipe do projeto tem uma compreensão clara dos requisitos.
- As partes interessadas aceitam e estão satisfeitas com os resultados do projeto.



ENTREGA

DESCRIÇÃO
Combina as atividades e o trabalho associados à entrega do trabalho, incluindo requisitos, qualidade e mudança.

COMENTÁRIOS

- » Os requisitos podem ser claros no **desenvolvimento preditivo**.
- » Na **abordagem adaptativa**, os requisitos só podem ser claros em **estágios posteriores**.
- » Inclui aspectos de Custo da Qualidade (CDQ) como **prevenção e correção**.
- » **Aceitação e satisfação das partes interessadas** é um fator-chave de desempenho para avaliar as entregas.
- » **Falhe rápido, aprenda rápido** é uma abordagem que pode apoiar na condução dos resultados abaixo do ideal.

Os projetos apoiam a execução da estratégia e o avanço dos objetivos dos negócios. A entrega do projeto concentra-se em atender aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade para produzir as entregas esperadas que conduzindo aos resultados pretendidos.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
REQUISITO	Condição ou funcionalidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade de negócio. Um requisito é uma condição ou funcionalidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade de negócio, ou seja, podem ser de alto nível ou muito detalhados. Atividades que envolvem gestão de requisitos: Elicitação (obtenção) de Requisitos, Evolução e Descoberta de Requisitos, Gestão de Requisitos
ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	Decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas exigidas.
DEFINIÇÃO DE PRONTO (DOD)	Lista de verificação de todos os critérios que devem ser atendidos para que uma entrega possa ser considerada pronta para uso do cliente.
QUALIDADE	O grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos. Qualidade é mais do que apenas escopo e requisitos – é o valor agregado pela entrega de um componente. Alcançar (ou não) a qualidade tem um custo de prevenção, de avaliação, de falhas internas (antes que o cliente receba) ou externas (depois da entrega).
CUSTO DA QUALIDADE (CDQ)	Todos os custos incorridos ao longo da vida útil do produto pelo investimento na prevenção da não conformidade, avaliação do produto ou serviço para conformidade e não cumprimento dos requisitos.



Os projetos fornecem valor ao negócio desenvolvendo novos produtos ou serviços, resolvendo problemas ou corrigindo funcionalidades que estavam com defeito ou abaixo do ideal. Os projetos geralmente fornecem vários resultados que as partes interessadas podem avaliar de forma diferente.

Por exemplo, um grupo pode valorizar a facilidade de uso ou os aspectos de economia de tempo de uma entrega, enquanto outro dá mais valor ao retorno econômico ou a diferenciação no mercado. Verificação de resultados abrange os seguintes tópicos:

- Os projetos contribuem para os objetivos de negócios e o avanço da estratégia;
- Os projetos realizam os resultados que foram iniciados para entregar;
- Os benefícios do projeto são realizados no prazo em que foram planejados;
- A equipe do projeto tem uma compreensão clara dos requisitos;
- As partes interessadas aceitam e estão satisfeitas com os resultados do projeto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os projetos apoiam a execução da estratégia e o avanço dos objetivos dos negócios. A entrega do projeto concentra-se apenas em atender aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade para produzir as entregas esperadas que conduzindo aos resultados pretendidos.

Comentários: o erro da questão está em restringir utilizando a expressão "apenas". O correto seria: "A entrega do projeto concentra-se em atender aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade para produzir as entregas esperadas que conduzindo aos resultados pretendidos" (Gabarito: Errado).

Domínio de Desempenho da Medição

O domínio de desempenho da medição trata das atividades e funções associadas à avaliação do desempenho do projeto e à tomada de ações apropriadas para manter um desempenho aceitável. A execução eficaz deste domínio de desempenho entrega os seguintes resultados desejados:

- Uma compreensão confiável do status do projeto.
- Dados acionáveis para facilitar a tomada de decisões.
- Ações oportunas e apropriadas para manter o desempenho do projeto sob controle.
- Atingir metas e gerar valor de negócio ao tomar decisões oportunas com base em previsões e avaliações confiáveis.

Medidas implicam a avaliação do desempenho do projeto e a implementação de respostas adequadas para manter o desempenho ideal.



MEDIÇÃO

DESCRIÇÃO

Inclui as atividades que permitem **acessar o desempenho do projeto e realizar ações** para garantir que os resultados desejados sejam alcançados.

COMENTÁRIOS

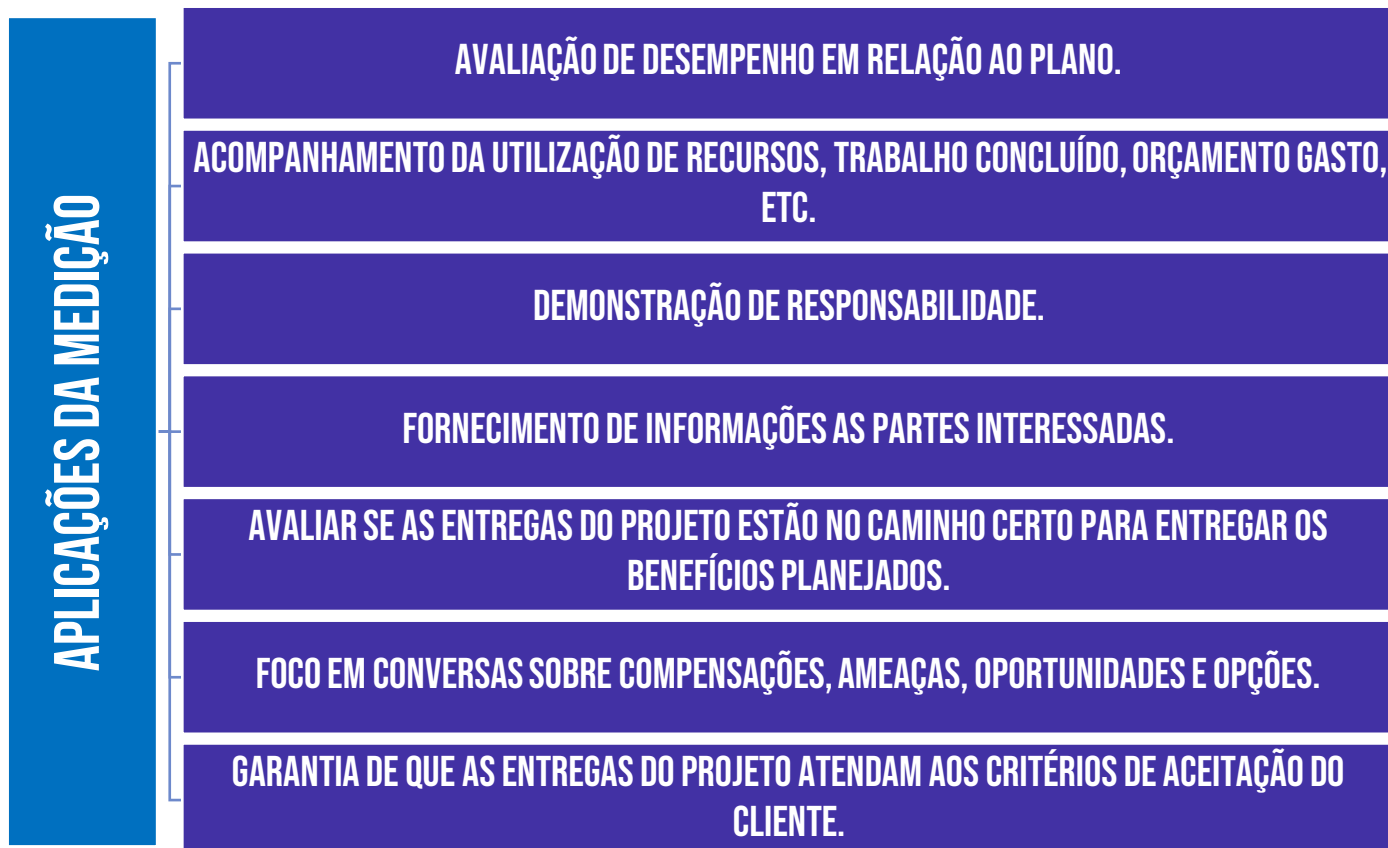
- » É impossível avaliar os resultados se você **não os medir**.
- » A medição vai **além dos relatórios e dados**.
- » A medição envolve **conversas e decisões** usando os dados.
- » Abrange os indicadores (KPI) **leading e lagging**, mostrando o que é uma métrica eficaz.
- » Aspectos de **Análise de Valor Agregado, dashboards, Kanban** e outras formas visuais de relatório são apresentados por este domínio.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
MÉTRICA	A descrição de um atributo do projeto ou do produto e como medi-lo.
LINHA DE BASE.	A versão aprovada de um produto do trabalho, usada como base para comparação com os resultados reais.
PAINEL DE CONTROLE (DASHBOARD).	Um conjunto de tabelas e gráficos que mostram o progresso ou desempenho em relação a medidas importantes do projeto.

O domínio de desempenho da medição avalia o grau em que o trabalho realizado no domínio de desempenho da entrega está cumprindo as métricas identificadas no domínio de desempenho do planejamento. Por exemplo, o desempenho pode ser medido e avaliado por meio de linhas de base identificadas no domínio de desempenho do planejamento.

Ter informações oportunas e precisas sobre o trabalho e o desempenho do projeto permite que a equipe do projeto aprenda e determine a ação apropriada a ser executada para lidar com as variações atuais ou esperadas do desempenho desejado.





O valor das medições não está na coleta e disseminação dos dados, mas sim nas conversas sobre como usar os dados para tomar as medidas adequadas. Dessa forma, embora muito desse domínio de desempenho aborde vários tipos de medições que podem ser capturadas, o uso das medições ocorre dentro do contexto de atividades em outros domínios de desempenho, como a equipe do projeto e as discussões das partes interessadas, a coordenação do trabalho do projeto e assim por diante.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O domínio de desempenho da medição trata das atividades e funções associadas à avaliação do desempenho do projeto e à tomada de ações apropriadas para manter um desempenho aceitável. Já as medidas implicam a avaliação do desempenho do projeto e a implementação de respostas adequadas para manter o desempenho ideal.

Comentários: a medição inclui as atividades que permitem acessar o desempenho do projeto e realizar ações para garantir que os resultados desejados sejam alcançados (Gabarito: Correto).

Domínio de Desempenho da Incerteza

O domínio de desempenho da incerteza trata das atividades e funções associadas a riscos e incertezas. A execução eficaz deste domínio de desempenho entrega os seguintes resultados desejados:



- Uma conscientização do ambiente em que ocorrem os projetos, incluindo, entre outros, os ambientes técnico, social, político, de mercado e econômico.
- Explorar e responder de forma proativa à incerteza.
- A conscientização da interdependência de múltiplas variáveis no projeto. A capacidade de antecipar ameaças e oportunidades, e compreender as consequências dos problemas.
- Entrega do projeto com pouco ou nenhum impacto negativo de condições ou eventos inesperados.
- Oportunidades são realizadas para melhorar o desempenho e os resultados do projeto
- As reservas de custo e cronograma são utilizadas de forma eficaz para manter o alinhamento com os objetivos do projeto.

INCERTEZA

DESCRIÇÃO

Garante que o projeto contenha atividades que tratem de **riscos, incerteza, VUCA** (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) e seu ambiente.

COMENTÁRIOS

- » Apesar de não ser mencionado no guia, o conceito **VUCA** é um aspecto crítico deste domínio.
- » Fortemente conectado aos princípios de **Pensamento Sistêmico, Complexidade e Riscos**.
- » **Alerta antecipado e compreensão do ambiente** são atividades relevantes para lidar com a incerteza.
- » A área de conhecimento "Risco" do Guia PMBOK® 6a Ed. é abordada de perto aqui.
- » Assim como os riscos, **incertezas não são sempre negativas**. Podem ser oportunidades.

Os projetos existem em ambientes com vários graus de incerteza. A incerteza apresenta ameaças e oportunidades que as equipes de projeto exploram, avaliam e decidem como lidar.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
INCERTEZA	Falta de compreensão e conscientização de questões, eventos, caminhos a seguir ou soluções a serem buscadas.
AMBIGUIDADE	Um estado de incerteza, de dificuldade em identificar a causa dos eventos OU a opção certa entre várias possibilidades.
COMPLEXIDADE	Uma característica de programa, projeto ou seu ambiente que indica a dificuldade de gerenciamento devido ao comportamento humano, comportamento do sistema e ambiguidade.
VOLATILIDADE	A possibilidade de mudança rápida e imprevisível.



RISCO

Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocara um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.

A incerteza no sentido mais amplo é um estado de desconhecimento ou imprevisibilidade. Existem muitas nuances na incerteza, como:

- Risco associado a não saber os eventos futuros.
- Ambiguidade associada a não estar ciente das condições atuais ou futuras.
- Complexidade associada a sistemas dinâmicos com resultados imprevisíveis.

Atravessar a incerteza de forma bem-sucedida começa com a compreensão do ambiente mais amplo dentro do qual o projeto está operando. Os aspectos do meio ambiente que contribuem para a incerteza do projeto incluem, entre outros:

- Fatores econômicos, como volatilidade de preços, disponibilidade de recursos, capacidade de contrair empréstimos e inflação/deflação.
- Considerações técnicas, como tecnologia nova ou emergente, complexidade associada a sistemas e interfaces.
- Restrições ou requisitos legais ou legislativos.
- Ambiente físico no que se refere a segurança, clima e condições de trabalho.
- Ambiguidade associada a condições atuais ou futuras.
- Influências sociais e de mercado moldadas por opinião e mídia.
- Influências políticas, externas ou internas a organização.

Este domínio de desempenho aborda os vários aspectos da incerteza, as implicações da incerteza, como o risco do projeto, bem como as opções para navegar pelas várias formas de incerteza.

A incerteza é inerente a todos os projetos. Por esse motivo, os efeitos de qualquer atividade não podem ser previstos com precisão e uma série de resultados pode ocorrer. Os resultados potenciais que beneficiam os objetivos do projeto são conhecidos como oportunidades; resultados potenciais que têm um efeito negativo sobre os objetivos são chamados de ameaças. Juntos, o conjunto de oportunidades e ameaças compõem o conjunto de riscos do projeto. Existem várias opções para reagir a incerteza:

OPÇÕES PARA REAGIR A INCERTEZA	DESCRIÇÃO
COLETAR INFORMAÇÕES.	Às vezes, as incertezas podem ser reduzidas pela obtenção de mais informações, como a realização de pesquisas, o envolvimento de especialistas ou a realização de uma análise de mercado. Também é importante reconhecer quando a coleta e a análise de informações adicionais excedem o benefício de ter as informações adicionais.



PREPARE-SE PARA VÁRIOS RESULTADOS.	Em situações em que existem apenas alguns resultados possíveis de uma área de incerteza, a equipe do projeto pode se preparar para cada um desses resultados. Isso significa ter uma solução primária disponível, bem como ter planos de backup ou contingência caso a solução inicial não seja viável ou eficaz. Quando houver um grande conjunto de resultados potenciais, a equipe do projeto pode categorizar e avaliar as causas potenciais para estimar sua probabilidade de ocorrência. Isso permite que a equipe do projeto identifique os resultados potenciais mais prováveis nos quais se concentrar.
DESIGN BASEADO EM CONJUNTO.	Vários designs ou alternativas podem ser investigados no início do projeto para reduzir a incerteza. Isso permite que a equipe do projeto examine as compensações, como tempo vs custo, qualidade vs custo, risco vs cronograma ou cronograma vs qualidade. A intenção é explorar opções para que a equipe do projeto possa aprender trabalhando com as várias alternativas. Alternativas ineficazes ou subótimas são descartadas ao longo do processo.
CONSTRUIR RESILIÊNCIA.	Resiliência é a capacidade de se adaptar e responder rapidamente a mudanças inesperadas. A resiliência aplica-se aos membros da equipe do projeto e aos processos organizacionais. Se a abordagem inicial para o design do produto ou um protótipo não for eficaz, a equipe do projeto e a organização precisam ser capazes de aprender, adaptar-se e reagir rapidamente.

Resultados esperados incluem:

- Uma consciência do ambiente em que ocorrem os projetos, incluindo, entre outros, os ambientes técnico, social, político, de mercado e econômico;
- Explorar e responder de forma proativa a incerteza
- A conscientização da interdependência de múltiplas variáveis no projeto.
- A capacidade de antecipar ameaças e oportunidades, e de compreender as consequências dos problemas.
- Entrega do projeto com pouco ou nenhum impacto negativo de condições ou eventos inesperados.
- Oportunidades realizadas para melhorar o desempenho e os resultados do projeto.
- As reservas de custo e o cronograma são utilizados de forma eficaz para manter o alinhamento com os objetivos do projeto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As incertezas estão relacionadas com as ameaças que as equipes de projeto exploram e avaliam. Desta forma, elas serão sempre negativas ao contrário dos riscos.

Comentários: assim como os riscos, incertezas não são sempre negativas. Podem ser também oportunidades, portanto a alternativa erra ao afirmar que são sempre negativas (Gabarito: Errado).



Tailoring

Tailoring é a adaptação deliberada da abordagem, da governança e dos processos do gerenciamento de projetos para torná-los mais adequados a determinado ambiente e ao trabalho a realizar.

Em um ambiente de projeto, o tailoring considera a abordagem de desenvolvimento, os processos, o ciclo de vida do projeto, as entregas e a escolha das pessoas com quem se engajar. O processo de tailoring é conduzido pelos princípios orientadores do gerenciamento de projetos mencionados no Padrão de Gerenciamento de Projetos, a cultura e os valores organizacionais.

Por exemplo, se um valor organizacional fundamental for “centralidade no cliente”, as atividades selecionadas para elicitação de requisitos e validação de escopo favorecem as abordagens centradas no cliente. Isso alinha-se com o princípio “Participar efetivamente com as partes interessadas”.

Da mesma forma, uma organização com pouco apetite pelo risco pode ter muitos processos e procedimentos para orientar projetos ao longo de seus ciclos de vida. Uma empresa semelhante, que opere no mesmo mercado, mas com alta tolerância ao risco, pode ter menos processos e procedimentos. Nestes dois exemplos, as organizações estão em sintonia com o princípio que diz: **“Otimizar as respostas ao risco”**, ainda que elas tenham apetite, processos e procedimentos diferentes.

Tailoring implica escolha e ajuste consciente de vários fatores do projeto, sem considerar se o rótulo **“tailoring”** será usado.

O tailoring envolve conhecer o contexto, as metas e o ambiente operacional do projeto. Os projetos operam em ambientes complexos que precisam equilibrar demandas potencialmente concorrentes que incluem, entre outras:

- Entregar o quanto antes;
- Minimizar os custos do projeto;
- Otimizar o valor entregue;
- Criar entregas e resultados de alta qualidade;
- Entregar em conformidade com os padrões regulatórios;
- Satisfazer as várias expectativas das partes interessadas; e
- Adaptar-se a mudança.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Tailoring é a adaptação deliberada da abordagem, da governança e dos processos do gerenciamento de projetos para torná-los mais adequados a determinado ambiente e ao trabalho a realizar.



Comentários: Exatamente! É a perfeita definição de Tailoring pelo PMBOK (Gabarito: Correto).

Por que realizar tailoring?

O tailoring é realizado para ajustar melhor a organização, o ambiente operacional e as necessidades de projeto. Muitas variáveis integram o processo de tailoring como a criticidade do projeto e o número de partes interessadas engajadas.

Com essas variáveis como exemplo, fica evidente que o rigor, verificações/balanceamentos e o relatório exigido para um projeto crítico (Ex: construir um reator nuclear) são muito maiores do que as da construção de um novo edifício de escritórios.

Da mesma forma, a necessidade de comunicação e coordenação do trabalho para uma equipe do projeto de dez pessoas é insuficiente para uma equipe de projeto de 200 pessoas. Poucos processos, podem omitir atividades que dão apoio efetivo ao gerenciamento de projetos; por outro lado, mais processos além do necessário incorrem em maior custo e desperdício. Assim sendo, o tailoring facilita o gerenciamento correto do ambiente operacional e das necessidades do projeto.

O tailoring gera benefícios diretos e indiretos para as organizações. Esses incluem, entre outros:

- Mais comprometimento dos membros da equipe do projeto que ajudaram a realizar o tailoring da abordagem;
- Enfoque orientado ao cliente, pois as suas necessidades são um importante fator de influência em seu desenvolvimento; e
- Uso mais eficiente dos recursos de projeto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Tailoring gera benefícios diretos e indiretos para as organizações que incluem apenas mais comprometimento dos membros da equipe do projeto que ajudaram a realizar o tailoring da abordagem; e enfoque orientado ao cliente, pois as suas necessidades são um importante fator de influência em seu desenvolvimento.

Comentários: errado, pessoal! Na verdade, há vários outros benefícios e não apenas os citados pela questão (Gabarito: Errado).

O que submeter ao tailoring

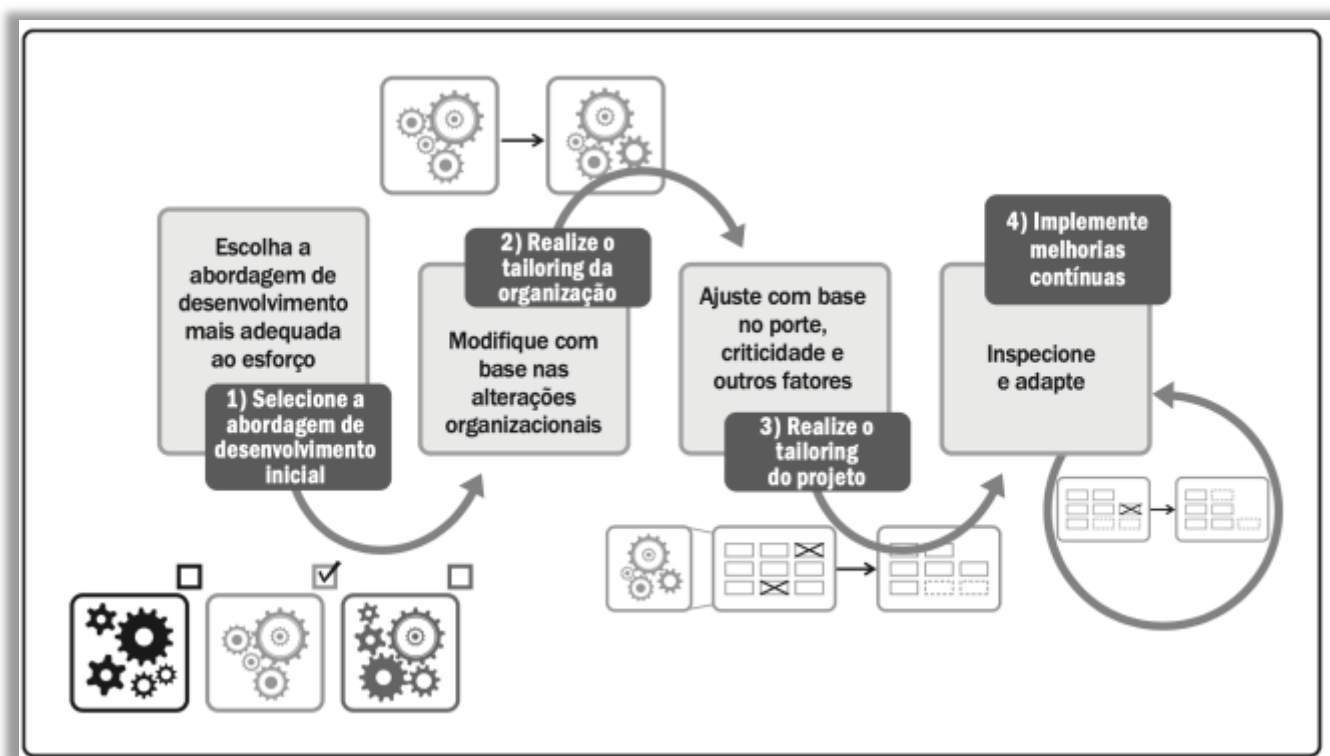
Os aspectos do projeto que podem ser submetidos ao tailoring são:

- Seleção do ciclo de vida e a abordagem de desenvolvimento,
- Processos,
- Engajamento,
- Ferramentas, e



- Métodos e artefatos.

ASPECTOS QUE PODEM SER SUBMETIDOS AO TAILORING	DESCRIÇÃO
CICLO DE VIDA E ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	- Preditiva; - Adaptativa; - Híbrida.
PROCESSOS	- Adicionados (mais rigor); - Modificados (atender melhor os requisitos); - Removidos (reduzir custos), etc.
ENGAJAMENTO	- Pessoas (avaliar habilidades e competências); - Empoderamento (escolher as responsabilidades); - Integração (parcerias e colaborações).
FERRAMENTAS	Software ou equipamentos que a equipe irá utilizar;
MÉTODOS E ARTEFATOS	Documentos, modelos e outros artefatos que serão utilizados no projeto;



(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os aspectos do projeto que podem ser submetidos ao tailoring se restringem a Seleção do ciclo de vida e a abordagem de desenvolvimento, e Processos.



Comentários: Errado pessoal! Há outros aspectos que podem ser submetidos ao Tailoring (Gabarito: Errado).

Situações comuns e sugestões de Tailoring

SITUAÇÕES COMUNS	SUGESTÕES DE TAILORING
ENTREGAS DE BAIXA QUALIDADE	Adicione mais ciclos de verificação de feedback e etapas de garantia da qualidade.
MEMBROS DA EQUIPE NÃO SABEM COMO PROSSEGUIR OU REALIZAR O SEU TRABALHO	Adicione mais etapas de orientação, treinamento e verificação.
LONGOS ATRASOS E ESPERA DE APROVAÇÕES	Tente simplificar as decisões de aprovação, reduzindo o número de pessoas autorizadas a tomar decisões até determinados limites de valor.
MUITOS TRABALHOS EM ANDAMENTO OU GRANDE VOLUME DE DESCARTE	Use técnicas como mapeamento da cadeia de valor e quadros Kanban para visualizar o trabalho, identificar questões e propor soluções.
PARTES INTERESSADAS NÃO ESTÃO ENVOLVIDAS NEM COMPARTILHAM FEEDBACK NEGATIVO	Avalie se as informações compartilhadas com as partes interessadas são suficientes; se os ciclos de feedback foram adotados e estão funcionando. O engajamento mais profundo pode funcionar melhor do que a simples comunicação.
FALTA DE VISIBILIDADE E ENTENDIMENTO DO ANDAMENTO DO PROJETO	Verifique se as medidas apropriadas estão sendo coletadas, analisadas, compartilhadas e discutidas durante as reuniões da equipe com as partes interessadas; valide as medidas acordadas entre a equipe e as partes interessadas.
QUESTÕES E/OU RISCOS PARA OS QUAIS A EQUIPE NÃO ESTÁ PREPARADA CONTINUAM A SURGIR, EXIGINDO QUE A EQUIPE RESOLVA, EM VEZ DE CONTINUAR COM O TRABALHO	Explore as causas raiz para saber se há falhas relativas aos processos ou as atividades do projeto.

Em resumo, Tailoring envolve a adaptação considerada para a abordagem, governança e os processos para torná-los mais adequados a determinado ambiente e ao projeto a realizar. Envolve a análise, o desenho e a modificação deliberada dos elementos pessoais, os processos aplicados e as ferramentas usadas. O processo de tailoring envolve quatro etapas:

- Selecionar a abordagem inicial.
- Realizar o tailoring da organização.
- Realizar o tailoring do projeto.



- Implementar melhorias contínuas.

Ainda que o processo de tailoring seja realizado pelas partes interessadas do projeto, os limites e a abordagem do tailoring são governados quase sempre pelas diretrizes organizacionais. A governança da organização ajuda a garantir que as interfaces externas entre as equipes do projeto sejam combinadas corretamente e fornece orientação na forma de considerações de tailoring.

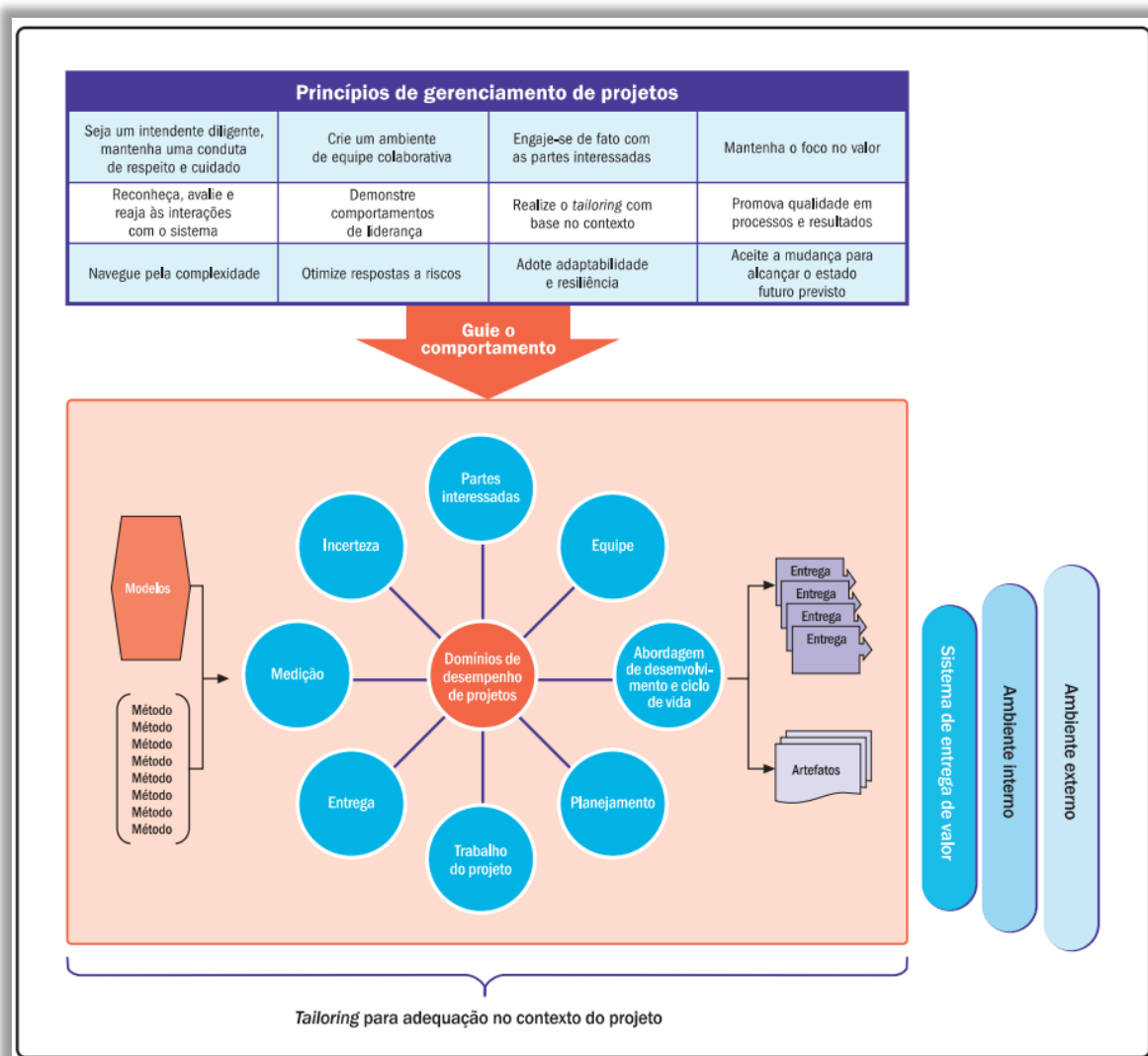


Modelos, métodos e artefatos

No contexto do **PMBOK 7, Modelo** representa a estratégia do pensamento para explicar um processo, framework ou uma experiência. **Método** é o meio de alcançar um resultado, saída ou entrega do projeto. **Artefato** pode ser um modelo, documento, saída ou entrega do projeto.

Enquanto as equipes do projeto analisam as questões de tailoring e decidem quais respostas específicas aplicar, começam a construir um framework para estruturar seus esforços para entregar os resultados do projeto. Por exemplo, as equipes do projeto selecionam métodos específicos para possibilitar a captura e o compartilhamento das informações aplicáveis para que possam rastrear o andamento, aprimorar o desempenho da equipe do projeto em tempo real e engajar as partes interessadas.

A figura abaixo mostra como o tailoring inclui modelos e métodos usados para realizar o trabalho nos domínios de desempenho de projetos. As entregas e os artefatos também passam pelo tailoring para estarem de acordo com o projeto e os ambientes interno e externo.



Conforme qualquer processo, o uso dos modelos, métodos e artefatos tem custos associados relativos ao tempo, nível de especialização/proficiência no uso, impacto sobre a produtividade, etc.

As equipes do projeto devem considerar essas implicações no momento de decidir quais elementos usar. As equipes do projeto, na medida do possível, devem evitar usar qualquer coisa que:

- Duplica ou acrescenta esforço desnecessário,
- Não seja útil para a equipe do projeto e suas partes interessadas,
- Produza informações incorretas ou confusas, ou
- Atenda às necessidades individuais em prejuízo daquelas voltadas a equipe do projeto.

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) No contexto do PMBOK 7, modelo é o meio de alcançar um resultado, saída ou entrega do projeto.

Comentários: pessoal, na verdade, modelo representa a estratégia do pensamento para explicar um processo, framework ou uma experiência. Já método é o meio de alcançar um resultado, saída ou entrega do projeto (Gabarito: Errado).

(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Na aplicação do Tailoring, as equipes do projeto, na medida do possível, devem duplicar ou acrescentar esforço desnecessário.

Comentários: errado, pessoal! Por mais estranho que pareça, o guia apresenta situações que devem ser evitadas pela equipe, são elas: situações que duplique ou acrescenta esforço desnecessário, não seja útil para a equipe do projeto e suas partes interessadas, e que produza informações incorretas ou confusas, ou atenda às necessidades individuais em prejuízo daquelas voltadas a equipe do projeto (Gabarito: Errado).

Modelos mais comuns

Vejamos os modelos mais comuns:

MODELOS MAIS COMUNS	DESCRIÇÃO
LIDERANÇA	Modelo OSCAR O modelo de treinamento e orientação ajuda as pessoas a adaptar seus estilos de treinamento ou liderança para apoiar os indivíduos com um plano de ação para o desenvolvimento pessoal. O modelo se refere a cinco fatores determinantes: resultado, situação, escolhas, ações, revisão.
COMUNICAÇÃO	O sucesso do projeto depende da comunicação eficaz. Os modelos de comunicação demonstram conceitos associados a como os quadros de referência de remetentes e destinatários afetam a eficácia da comunicação, como o meio de comunicação influencia a eficácia da comunicação, e os tipos de desconexões entre as expectativas e a realidade do usuário final. Envolve comunicação multicultural (idioma, pensamentos, estilos, etc) e eficácia de canais de comunicação (utilizar diferentes canais).



MOTIVACIONAIS	As pessoas têm melhor desempenho quando estão motivadas, e as pessoas são motivadas por coisas diferentes. Entender o que motiva os integrantes da equipe do projeto e outras partes interessadas ajuda no tailoring das recompensas para cada indivíduo, promovendo, assim, um engajamento mais eficaz. - Motivação intrínseca e extrínseca – Drive (Daniel Pink) - Autonomia, Domínio (Maestria), Propósito
MUDANÇA	Guia Prático: 1. Formular a mudança, 2. Planejar a mudança, 3. Implementar a mudança, 4. Gerenciar a transição, 5. Sustentar a mudança.
COMPLEXIDADE	Modelo Cynefin, domínios: - Caótico, - Simples, - Complicado, - Complexo.

Modelos de liderança situacional

Os modelos de liderança situacional compreendem um subconjunto de diversos modelos de liderança. Assim como as equipes de projeto realizam o **tailoring dos processos, métodos, ciclos de vida e abordagens de desenvolvimento**, os estilos de liderança também passam por tailoring. Os modelos de **liderança situacional** descrevem **como os estilos de liderança podem ser submetidos ao tailoring** para atender às necessidades individuais e da equipe do projeto. Os dois exemplos a seguir são modelos de liderança situacional.

O **modelo de liderança situacional** (Situational Leadership®) II de Ken Blanchard mede o desenvolvimento dos membros da equipe do projeto usando competência e comprometimento como as duas principais variáveis. Competência é a combinação de capacidade, conhecimento e habilidade. O comprometimento reflete a confiança e a motivação do indivíduo. À medida que a competência e o comprometimento de um indivíduo evoluem, os estilos de liderança progridem do direcionamento para o treinamento, passando pelo apoio à delegação, para atender às suas necessidades.

Modelo OSCAR: modelo de treinamento e orientação foi desenvolvido por Karen Whittleworth e Andrew Gilbert. Ajuda as pessoas a adaptar seus estilos de treinamento ou liderança para apoiar os indivíduos com um plano de ação para o desenvolvimento pessoal. O modelo se refere a cinco fatores determinantes:

- **Resultado:** O resultado caracteriza as metas de longo prazo de um indivíduo e o resultado desejado em cada sessão de diálogo.



- **Situação:** Uma situação permite conversar sobre as habilidades, capacidades e nível de conhecimento atuais do membro da equipe do projeto; porque a pessoa está nesse nível; e como esse nível afeta o desempenho individual e as relações entre pares.
- **Escolhas/consequências:** Escolha e/ou consequências identificam todos os caminhos possíveis para alcançar o resultado desejado e as consequências de cada escolha, para que o indivíduo possa escolher os caminhos viáveis para atingir seus objetivos de longo prazo.
- **Ações:** A ação se compromete com aprimoramentos específicos, com enfoque em metas imediatas e possíveis com as quais o indivíduo pode trabalhar dentro de um prazo definido.
- **Revisão:** A realização de reuniões periódicas oferece suporte e ajuda para garantir que todos se mantenham motivados e no caminho certo.

(CESPE – TCERJ/2022) De acordo com o PMBOK 7, os modelos de liderança situacional descrevem maneiras de adaptar o estilo de liderança de alguém para atender às necessidades dos indivíduos e da equipe do projeto.

Comentários: Pessoal, os modelos de liderança situacional de fato, descrevem maneiras de adaptar seus estilos de treinamento ou liderança para apoiar os indivíduos com um plano de ação para o desenvolvimento pessoal. (Gabarito: Correto).

Modelos de comunicação

O sucesso do projeto depende da comunicação eficaz. Os modelos de comunicação demonstram conceitos associados a como os quadros de referência de remetentes e destinatários afetam a eficácia da comunicação, como o meio de comunicação influencia a eficácia da comunicação, e os tipos de desconexões entre as expectativas e a realidade do usuário final. Com a prevalência de equipes de projetos multiculturais e partes interessadas dispersas, esses modelos fornecem uma maneira de visualizar estilos e métodos de comunicação para aumentar a eficiência e a eficácia da comunicação. Existem muitos modelos de comunicação que demonstram os diferentes aspectos desta disciplina

Comunicação multicultural: O modelo de comunicação desenvolvido por Browaeys e Price incorpora a ideia de que a mensagem em si e a forma de transmissão recebem a influência do conhecimento atual do remetente, sua experiência, idioma, pensamento e estilos de comunicação, bem como os estereótipos e o relacionamento com o destinatário. De modo semelhante, conhecimento, experiência, idioma, pensamento e estilos de comunicação do destinatário, bem como os estereótipos e o relacionamento com o remetente influenciarão o modo como a mensagem é interpretada.

Eficácia dos canais de comunicação



Alistair Cockburn desenvolveu um modelo que descreve os canais de comunicação ao longo dos eixos de eficácia e riqueza. Como definida por Richard Daft e Robert Lengel, a riqueza está relacionada ao volume de conhecimento que pode ser transmitido por um meio. A riqueza da mídia é uma função das suas características, incluindo a capacidade de:

- manipular simultaneamente várias pistas de informações;
- facilitar feedback rápido;
- estabelecer enfoque pessoal; e
- utilizar linguagem natural.

A riqueza na comunicação proporciona que um amplo espectro de informações seja transmitido rapidamente. As situações que envolvem informações complexas, complicadas e pessoais se beneficiam dos canais de comunicação mais ricos, como a comunicação presencial. As situações que transmitem informações simples e factuais podem usar canais de comunicação não tão ricos como uma nota ou mensagem de texto.

Vale de execução e avaliação: Donald Norman descreveu o vale de execução como a medida que um item corresponde ao que uma pessoa espera que ele faça. Dito de outra forma, é a diferença entre a intenção de um usuário e o que o item permite ou ajuda que ele faça. O automóvel com capacidade de estacionar paralelamente ao meio fio teria um vale de execução se o motorista esperasse pressionar o botão "estacionar" e o automóvel estacionasse sozinho, mas isso não acontece.

O vale de avaliação é até quanto um item oferece apoio ao usuário para descobrir como interpretá-lo para uma interação eficaz. O mesmo exemplo do estacionamento mostraria um vale de avaliação se os controles não fossem projetados de tal forma que o motorista pudesse facilmente determinar como iniciar a função de auto estacionamento.

Modelos motivacionais

As pessoas têm melhor desempenho quando estão motivadas, e as pessoas são motivadas por coisas diferentes. Entender o que motiva os integrantes da equipe do projeto e outras partes interessadas ajuda no tailoring das recompensas para cada indivíduo, promovendo, assim, um engajamento mais eficaz. São muitos os modelos que ilustram como as pessoas são motivadas.

Fatores de higiene e motivação: Frederick Herzberg realizou um estudo dos fatores motivacionais da vida profissional. Ele acreditava que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de condições chamadas fatores motivacionais. Entre os fatores motivacionais incluem-se questões que se relacionam ao conteúdo do trabalho como realização, crescimento e progresso. Fatores motivacionais insuficientes levam à insatisfação. Se forem suficientes, haverá satisfação.



Herzberg também identificou fatores de higiene relativos ao trabalho como as políticas da empresa, o salário e o ambiente físico. Se os fatores de higiene forem insuficientes, causarão insatisfação. Entretanto, ainda que suficientes, não trarão satisfação.

A **motivação intrínseca versus extrínseca** refere-se aos diferentes tipos de fatores que podem motivar as pessoas. A teoria de Daniel Pink destaca que, embora as recompensas externas, como dinheiro e benefícios, possam ser motivadoras até certo ponto, elas perdem seu poder motivacional uma vez que as necessidades básicas são atendidas. Em contraste, os motivadores intrínsecos, como autonomia, domínio e propósito, são mais duradouros e eficazes, especialmente em trabalhos complexos e desafiadores. A autonomia refere-se ao desejo de ter controle sobre a própria vida, incluindo a capacidade de determinar como, onde e quando realizar o trabalho. Isso pode envolver horários flexíveis, trabalho remoto e participação em equipes de projetos com autogerenciamento.

O domínio está relacionado à capacidade de aprimorar habilidades e se destacar. As pessoas motivadas pelo domínio têm o desejo de realizar um trabalho excelente, aprender e alcançar metas. O propósito envolve a necessidade de fazer a diferença e sentir que o trabalho contribui para algo maior. Compreender a visão do projeto e como o trabalho desempenha um papel importante nessa visão permite que as pessoas experimentem um senso de propósito e impacto.

Já a **Teoria das Necessidades** de David McClelland argumenta que todas as pessoas são impulsionadas por três necessidades fundamentais: realização, poder e pertencimento. A importância relativa de cada necessidade pode variar de acordo com as experiências e a cultura de cada indivíduo. A necessidade de realização motiva pessoas que buscam alcançar metas desafiadoras, mas razoáveis. Elas encontram motivação nas atividades e no trabalho em si.

As pessoas motivadas pelo poder têm interesse em organizar, motivar e liderar outras pessoas. Elas se sentem motivadas quando possuem mais responsabilidades e influência. A necessidade de pertencimento leva as pessoas a procurarem aceitação e um sentimento de fazer parte de um grupo. Elas se sentem motivadas ao se tornarem membros de uma equipe e experimentarem um senso de pertencimento.

Teoria X, Teoria Y e Teoria Z:

- Teoria X: As pessoas são motivadas principalmente pela obtenção de renda. Não são ambiciosas nem orientadas a metas. O estilo de gerenciamento correspondente é prático e diretivo, com abordagem de cima para baixo. É comumente encontrado em ambientes de produção com grande quantidade de mão de obra ou vários níveis de gerenciamento.
- Teoria Y: Os indivíduos são motivados intrinsecamente pela realização de um bom trabalho. O estilo de gerenciamento correspondente promove um senso mais pessoal de treinamento. Os gerentes incentivam a criatividade e o questionamento. Esse estilo de gerenciamento é frequentemente observado em ambientes criativos e de trabalho com conhecimento.



- Teoria Z: As pessoas são motivadas pela autorrealização, pelos valores e por uma causa maior. O estilo ideal de gerenciamento nesta situação é aquele que cultiva insight e significado. Essa abordagem considera o **trabalho como uma dimensão transcendente**, buscando motivar as pessoas além de recompensas financeiras. É vista como uma dimensão transcendente do trabalho, na qual as pessoas são motivadas pela autorrealização, valores e uma causa mais elevada.

Modelos de mudança

O gerenciamento de mudanças em projetos requer a reflexão sobre a transição do estado atual para o estado desejado. Existem diversos modelos que descrevem as atividades necessárias para um gerenciamento de mudanças bem-sucedido.

O modelo "Gerenciamento de mudança nas organizações: Um guia prático" é um framework iterativo composto por cinco elementos interconectados através de ciclos de feedback:

1. Formular a mudança: Criar a justificativa e ajudar as pessoas a entender por que a mudança é necessária e como o estado futuro será melhor.
2. Planejar a mudança: Identificar atividades para preparar as pessoas para a transição do estado atual para o estado futuro.
3. Implementar a mudança: Demonstrar as capacidades do estado futuro, verificar se estão alcançando o impacto pretendido e realizar melhorias ou adaptações necessárias.
4. Gerenciar a transição: Resolver as necessidades relacionadas à mudança que surgem após o alcance do estado futuro.
5. Sustentar a mudança: Assegurar que as novas capacidades continuem e que os processos ou comportamentos anteriores sejam interrompidos.

O modelo ADKAR, desenvolvido por Jeff Hiatt, consiste em cinco etapas sequenciais pelas quais todos passam para se adaptar a uma mudança:

1. Conscientização: Identificar por que a mudança é necessária.
2. Desejo: Desenvolver o desejo de fazer parte e apoiar a mudança.
3. Conhecimento: Compreender como mudar, incluindo novos processos, sistemas e papéis.
4. Habilidade: Aplicar o conhecimento na prática, com acesso a expertise e ajuda, se necessário.



5. Reforço: Fornecer suporte contínuo à mudança por meio de recompensas, reconhecimento, feedback e medição.

O **Processo de 8 etapas para liderar a mudança**, desenvolvido por John Kotter, é uma abordagem diretiva para **transformar organizações**. Ele envolve a origem da necessidade e da abordagem da mudança nos níveis superiores da organização, sendo posteriormente transmitida aos níveis inferiores por meio dos níveis de gerenciamento. **As oito etapas desse processo são:**

1. Criar a urgência: Identificar ameaças e oportunidades que gerem a necessidade da mudança.
2. Formar uma aliança forte: Identificar líderes de mudança influentes provenientes de diferentes funções, com diversas expertises e importância social e política.
3. Criar a visão da mudança: Identificar os valores-chave para a mudança e criar uma declaração sucinta da visão, incluindo um resumo da mudança e a estratégia para alcançá-la.
4. Comunicar a visão: Comunicar a visão ao longo de todo o processo de mudança, aplicando-a em todos os aspectos da organização. O gerenciamento sênior e o comitê de mudanças devem comunicar a visão de forma consistente, demonstrando a urgência e os benefícios que ela trará.
5. Remover obstáculos: Identificar e superar obstáculos relacionados a processos desatualizados, estrutura organizacional e resistência das pessoas à mudança.
6. Criar vitórias de curto prazo: Identificar e alcançar vitórias rápidas e fáceis para criar impulso e apoio à mudança.
7. Desenvolver com base na mudança: Após as vitórias de curto prazo, estabelecer metas para a melhoria contínua da organização.
8. Fixar as mudanças na cultura corporativa: Assegurar que a mudança se torne parte da cultura organizacional, transmitindo continuamente a visão, compartilhando histórias de sucesso, reconhecendo as pessoas que incorporam e fortalecem a mudança, e apoiando o comitê de mudanças.

O Modelo de mudança de Virginia Satir descreve como as pessoas experimentam e lidam com a mudança, visando ajudar os membros da equipe do projeto a compreenderem seus sentimentos e atravessarem a mudança de forma eficiente.

O modelo consiste nos seguintes estágios:

1. Status quo tardio: Nesta fase inicial, tudo parece familiar e as coisas estão como sempre foram. Algumas pessoas podem se sentir confortáveis com essa estabilidade, enquanto outras podem achar isso entediante.



2. Elemento externo: Algo acontece para interromper o status quo, introduzindo a mudança. Pode ser o início de um projeto ou uma mudança na forma habitual de trabalho. Há uma resistência inicial e uma queda no desempenho.
3. Caos: As pessoas entram em um território desconhecido, onde se sentem desconfortáveis e o desempenho diminui. Os sentimentos, ações e comportamentos são imprevisíveis. Algumas pessoas podem sentir ansiedade, enquanto outras podem se desligar ou se sentir empolgadas. O caos pode estimular a criatividade à medida que as pessoas tentam encontrar maneiras de entender a situação.
4. Ideia transformadora: Neste estágio, as pessoas têm uma ideia que as ajuda a compreender a situação e visualizar uma saída do caos. O desempenho começa a melhorar à medida que eles aplicam essa ideia.
5. Prática e integração: As pessoas tentam implementar suas novas ideias ou comportamentos. Pode haver contratempos e um período de tentativas e erros, mas, eventualmente, todos aprendem o que funciona ou não. Isso leva a um desempenho aprimorado, geralmente superior ao nível anterior à introdução da mudança.
6. Novo status quo: Ao final do processo, as pessoas se acostumam com o novo ambiente e o desempenho se estabiliza. O novo status quo se torna o novo ambiente normal de trabalho.

O modelo de transição de William Bridge destaca a diferença entre mudança e transição em uma organização. A mudança é situacional e ocorre independentemente das pessoas fazerem a transição psicológica. A transição é um processo psicológico pelo qual as pessoas passam para aceitar e lidar com os detalhes da nova situação e as mudanças que ela traz.

O modelo identifica três estágios da transição relacionados à mudança:

- Terminando, perdendo e deixando ir: Nesta fase, a mudança é introduzida e as pessoas podem experimentar medo, raiva, aborrecimento, incerteza, negação e resistência à mudança.
- Zona neutra: Nesta fase, a mudança está em andamento. Algumas pessoas podem se sentir frustradas, ressentidas, confusas e ansiosas em relação à mudança, enquanto outras podem se tornar criativas, inovadoras e entusiasmadas ao experimentar novas formas de trabalho. A produtividade pode ser afetada à medida que as pessoas aprendem novas maneiras de realizar suas tarefas.
- Novo começo: Nesta etapa, as pessoas aceitam e adotam a mudança. Elas se tornam mais proficientes nas novas habilidades e formas de trabalho. Geralmente, estão abertas ao aprendizado e se sentem energizadas pela mudança.



Modelos de complexidade

Os projetos enfrentam ambiguidade e interações complexas entre vários sistemas, o que torna a tomada de decisões desafiadora. Dois modelos, o Framework Cynefin e a Matriz de Stacey, fornecem estruturas que ajudam a compreender a complexidade e orientar as decisões em ambientes complexos. O Framework Cynefin, criado por Dave Snowden, oferece cinco contextos de problemas e tomada de decisões:

1. **Relações óbvias de causa e efeito:** Nesses casos, práticas recomendadas são aplicadas para tomar decisões.
2. **Relações complicadas:** Existem incógnitas conhecidas ou um conjunto de respostas corretas. Melhores práticas são avaliadas e aplicadas após uma análise cuidadosa.
3. **Relações complexas:** Não há causa e efeito aparentes e nenhuma resposta correta óbvia. Em ambientes complexos, é necessário explorar, sentir a situação e responder com atitude. Práticas emergentes são utilizadas, com iterações de explorar-sentir-responder, considerando a natureza em constante mudança desses ambientes.
4. **Ambientes caóticos:** As causas e efeitos não são claros, e a situação é caracterizada por confusão. A ação imediata é necessária para estabilizar a situação, seguida por uma avaliação para encontrar a estabilidade e, então, responder com medidas para transicionar a situação caótica para uma complexa.
5. **Relações desordenadas:** Há falta de clareza nas relações e, talvez, seja necessário dividi-las em partes menores, conectando-as aos outros contextos.

O Framework Cynefin ajuda a identificar comportamentos e a influenciar as relações entre variáveis, guiando as ações. A Matriz de Stacey, desenvolvida por Ralph Stacey, também analisa a complexidade relativa de um projeto, considerando duas dimensões: incerteza relativa dos requisitos de entrega e incerteza relativa do uso da tecnologia para criar a entrega. Com base nessas incertezas, um projeto pode ser considerado simples, complicado, complexo ou caótico. O nível de complexidade influencia os métodos de adaptação e práticas do projeto.

Modelos de desenvolvimento da equipe do projeto

Os modelos de desenvolvimento de equipe do projeto ajudam a entender os diferentes estágios pelos quais as equipes passam e como se tornar equipes de alto desempenho. Dois modelos populares são a Escada de Tuckman e o Modelo Drexler/Sibbet. A Escada de Tuckman, desenvolvida por Bruce Tuckman, descreve cinco estágios de desenvolvimento da equipe do projeto:



1. Formação: A equipe do projeto se reúne e começa a se conhecer.
2. Conflito: Surgem personalidades e diferenças, o que pode levar a conflitos até que as pessoas aprendam a trabalhar juntas.
3. Acordo: A equipe estabelece uma dinâmica de trabalho eficaz e começa a colaborar de maneira mais eficiente.
4. Desempenho: A equipe se torna altamente produtiva e eficiente em seu trabalho.
5. Dispersão: A equipe conclui seu trabalho e se dispersa para outras atividades.

A cultura da equipe se desenvolve desde o estágio de formação e evolui ao longo dos estágios subsequentes. No entanto, as equipes podem voltar ou pular estágios, e nem todas chegam ao estágio de desempenho.

O Modelo Drexler/Sibbet, desenvolvido por Allan Drexler e David Sibbet, possui sete etapas para o desempenho da equipe do projeto:

1. Orientação: Definir o propósito e a missão do projeto.
2. Construção de confiança: Estabelecer confiança entre os membros da equipe e identificar suas habilidades.
3. Clareza de objetivos: Definir os objetivos do projeto e as expectativas das partes interessadas.
4. Comprometimento: Planejar e definir os passos necessários para alcançar os objetivos.
5. Implementação: Realizar o trabalho necessário para produzir as entregas do projeto.
6. Alta performance: A equipe alcança um alto nível de desempenho, trabalhando bem em conjunto e aproveitando sinergias.
7. Renovação: Avaliar as mudanças na equipe ou no projeto e ajustar a abordagem de acordo.

Métodos mais comuns

Os métodos mais comuns são: Coleta e análise de dados, Estimativa, Reuniões e Eventos. Vejamos cada um deles:

MÉTODOS MAIS COMUNS	DESCRIÇÃO
COLETA E ANÁLISE DE DADOS	- Benchmarking (comparação de produtos, processos e práticas); - Análise da árvore de decisão (avaliar a implicação de uma cadeia de opções e suas incertezas); - Análise de valor agregado (escopo, cronograma, custo); - Valor monetário esperado (probabilidade de um efeito multiplicado por seu impacto econômico); - Análise fazer ou comprar (Make or Buy); - Matriz de probabilidade e impacto; - Análise de reservas (avaliar se há contingências suficientes no projeto); - Análise de causa-raiz (causa básica originária de uma variação); - Análise de sensibilidade (variações versus impacto no projeto); - Simulações (exemplo: simulação de Monte Carlo);



	- Análise SWOT.
ESTIMATIVA	- Estimativa análoga (usa dados históricos semelhantes); - Estimativa paramétrica (usa dados históricos paramétricos); - Ponto de função (tamanho funcional de software); - Estimativa relativa (exemplo: Planning Poker); - Estimativa de Pontos de História (um tipo de estimativa relativa para projetos ágeis); - Wideband Delphi (rodadas de estimativas até se alcançar um consenso).
REUNIÕES E EVENTOS	- Refinamento de Backlog (priorização e detalhamento); - Planejamento de iteração (planejamento de sprint); - Reunião diária em pé (Daily Standup); - Revisão de iteração (apresentar o trabalho realizado); - Reunião de lições aprendidas/Retrospectivas; - Encerramento do projeto (aceitação final).

Artefatos mais comuns

Os artefatos mais comuns são: De Estratégia, Histórico e registros, Planos, Gráficos de Hierarquia, Dados e informações visuais. Vejamos cada um deles:

ARTEFATOS MAIS COMUNS	DESCRIÇÃO
DE ESTRATÉGIA	- Business Case (proposta de valor de um projeto); - Business Model Canvas (resumo visual de uma página); - Termo de abertura do projeto (concebe formalmente o projeto); - Roadmap (cronograma de alto nível); - Resumo do projeto (resumo de alto nível de metas, entregas e processos do projeto).
HISTÓRICO E REGISTROS	- Backlog (lista ordenada com tarefas do projeto); - Registro de premissas (fatos considerados verdadeiros ou certos no projeto); - Registro dos riscos (probabilidade, impacto, criticidade); - Registro das partes interessadas (quem é quem).
PLANOS	- Comunicações, custos, aquisições, qualidade, recursos, riscos, escopo, cronograma, partes interessadas, etc. - Plano de iteração; - Plano de testes; - Plano de liberações; - Basicamente todos os planos de gerenciamento do projeto.
GRÁFICOS DE HIERARQUIA	- Estrutura analítica organizacional; - Estrutura analítica de produto; - Estrutura analítica dos recursos; - Estrutura analítica dos riscos; - Estrutura analítica do projeto (EAP).
DADOS E INFORMAÇÕES VISUAIS	- Gráfico de Burndown/Burnup (trabalho feito em uma timebox); - Diagrama de Causa e Efeito (rastrear um efeito até sua raiz); - Fluxograma (fluxo de trabalho de um processo); - Gráfico de Gannt (cronograma em formato de gráfico de barras); - Diagrama de Rede de Atividades (ordem das atividades);



- Matriz de Responsabilidades (RACI);
- Caso de Uso (como o usuário interage com o produto);
- Etc.



REFERÊNCIAS

Baseado no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Sétima Edição e em O Padrão do Gerenciamento de Projetos publicados pelo Project Management Institute, Inc. Todos os nomes dos princípios e dos domínios de desempenho são ©2021 Project Management Institute, Inc. Todos os direitos reservados.



RESUMO

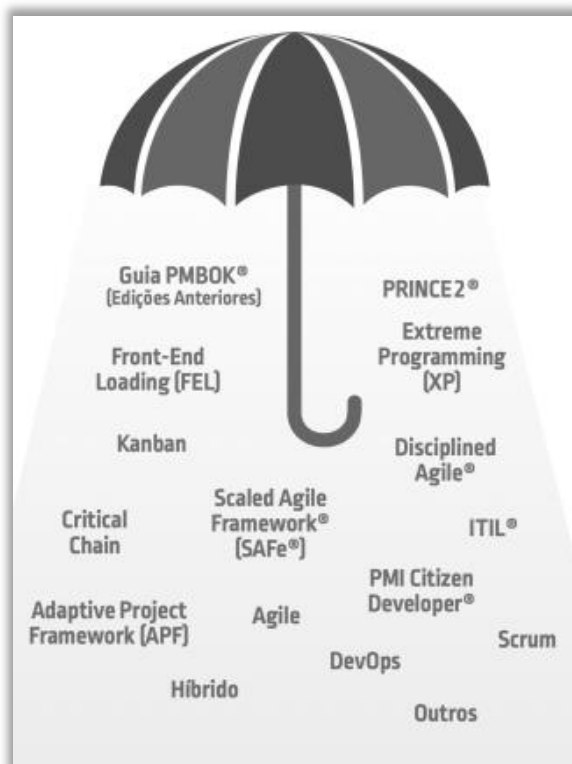
ASPECTOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA PMBOK 7

MANTER E AUMENTAR A CREDIBILIDADE E A RELEVÂNCIA DO GUIA PMBOK

MELHORAR A LEGIBILIDADE E A UTILIDADE DO GUIA, EVITA NÃO EXAGEROS DE INCLUSÃO DE NOVOS CONTEÚDOS

DETECTAR A NECESSIDADE DE NOVAS INFORMAÇÕES E FORNECER CONTEÚDO COMPLEMENTAR SEMPRE QUE NECESSÁRIO

RECONHECER QUE HÁ VALOR NA ESTRUTURA E CONTEÚDO DE VERSÕES ANTERIORES E QUE A NOVA VERSÃO DEVE MANTER ESSE VALOR.



MUDANÇA	DESCRIÇÃO
PADRÃO BASEADO EM PRINCÍPIOS	- Embora eficazes no apoio às boas práticas, os padrões baseados em processos são prescritivos por natureza; - A nova edição evoluiu para um padrão baseado em princípios, focando mais nos resultados pretendidos e menos nos entregáveis; - Ao utilizar princípios, o PMI pode se adequar a várias abordagens de projeto: preditivas, adaptativa e híbridas; - A nova versão ainda considera relevante a abordagem de edições anteriores;
VISÃO SISTÊMICA	- Projetos não existem apenas para gerar saídas (entregáveis), mas principalmente para agregar valor à organização e às partes interessadas.



	- As áreas de conhecimento de versão anterior foram reorganizadas em oito domínios de desempenho; - Um domínio de desempenho é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.
TAILORING (AJUSTE, PERSONALIZAÇÃO, CUSTOMIZAÇÃO)	- Na edição anterior, existiam considerações de Tailoring na introdução de cada área de conhecimento; - No PMBOK 7 existe um capítulo específico para Tailoring; - Fornece considerações sobre como adaptar o ambiente do projeto a diversos parâmetros (abordagem de desenvolvimento, processos, pessoas, ferramentas, etc.).
MODELOS, MÉTODOS E ARTEFATOS	- Uma nova seção sobre modelos, métodos e artefatos fornece um agrupamento de alto nível desses itens que apoiam o gerenciamento de projetos; - Mantém vínculos com ferramentas, técnicas e resultados de edições anteriores sem prescrever quando, como ou quais ferramentas as equipes devem usar.
PMSTANDARDS+™	- Plataforma digital interativa que incorpora práticas, métodos, artefatos e outras informações atuais, emergentes e futuras. - Os usuários do PMBOK podem encontrar informações que complementam aquelas incluídas na versão impressa

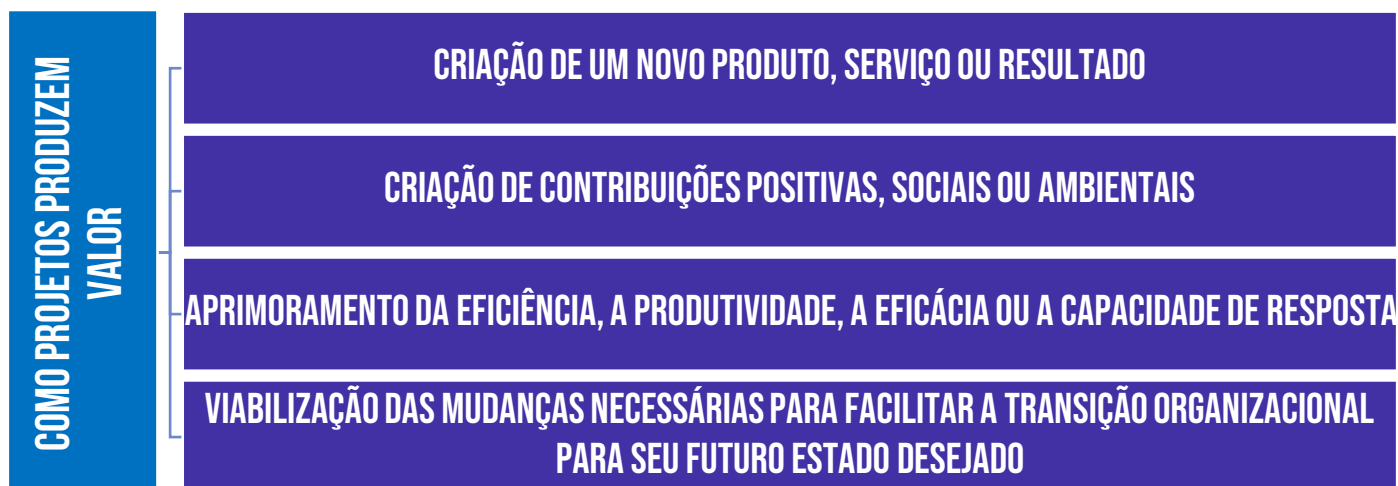


Padrão para Gerenciamento de Projetos

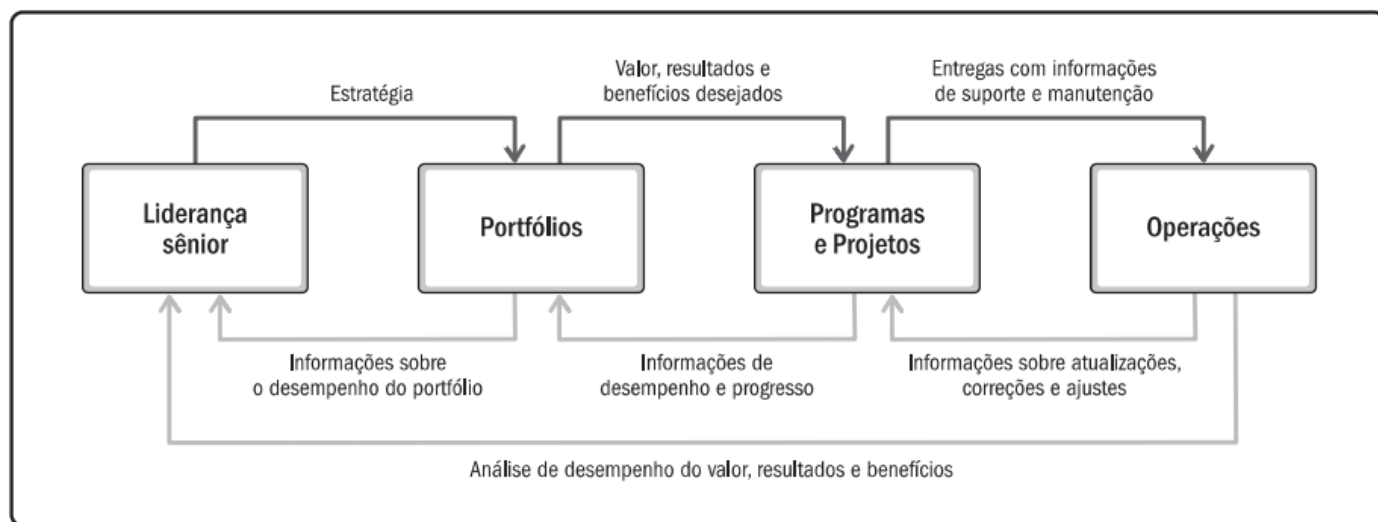
CONCEITOS-CHAVE:	DESCRIÇÃO
RESULTADO	- Consequência final de um processo ou projeto; - Podem incluir produtos e artefatos, mas têm uma intenção mais ampla, concentra-se nos benefícios e no valor que o projeto deve entregar.
PORTFÓLIO	Projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
PROGRAMA	Um grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
PROJETO	- Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. - A natureza temporária indica um início e um fim para o trabalho ou fase do projeto.
PRODUTO	Um artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente (intermediário).
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos
GERENTE DE PROJETO	A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar seus objetivos.
EQUIPE DO PROJETO	Um grupo de indivíduos que executa o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos.
SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR	- Uma coleção de atividades estratégicas de negócios destinadas a construir, sustentar e/ou promover uma organização; - Portfólios, programas, projetos, produtos e operações podem fazer parte do sistema de uma organização para entrega de valor.
VALOR	O benefício, a importância ou a utilidade de algo.

Sistema de Entrega de Valor





Fluxo de informações



Funções associadas a projetos

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
FORNECER SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO	As pessoas ajudam a equipe do projeto a alcançar os objetivos do projeto, normalmente orquestrando o trabalho do projeto. As especificidades de como essa função é realizada no âmbito da equipe do projeto podem variar entre as organizações, mas podem incluir a liderança das atividades de planejamento, monitoramento e controle. Em algumas organizações, esta função pode envolver algumas atividades de avaliação e análise como parte das atividades de pré-projeto. Esta função inclui monitorar e trabalhar para melhorar a saúde, a segurança e o bem-estar geral dos membros da equipe do projeto. A coordenação inclui consultar líderes executivos e da unidade de negócios sobre ideias para avançar objetivos estratégicos, aprimorar o desempenho do projeto ou atender às necessidades do cliente. Também pode incluir assistência na análise de negócios, licitações e negociações de contratos e desenvolvimento de business case.



	A supervisão pode estar envolvida em atividades subsequentes relacionadas à percepção e manutenção de benefícios depois que as entregas do projeto estiverem concluídas, mas antes do encerramento formal do projeto. Esta função pode oferecer apoio a portfólios e programas nos quais o projeto é iniciado. Em última análise, a função está adaptada para se adequar a organização
OBJETIVOS E FEEDBACKS ATUAIS	- As pessoas contribuem com perspectivas, insights e orientações claras de clientes - Cliente e usuário final nem sempre são sinônimos. - Cliente: pessoa ou grupo que solicitou o projeto ou está provendo recursos financeiros para sua execução. - Usuário final é a pessoa ou o grupo que experimentará o uso direto da entrega do projeto.
FACILITAR E APOIAR	- A função de facilitação e apoio pode estar intimamente relacionada ao fornecimento de supervisão e coordenação, dependendo da natureza do projeto. O trabalho envolve incentivar a participação dos integrantes da equipe do projeto, a colaboração e um senso de responsabilidade compartilhado pelo resultado do trabalho. - A facilitação ajuda a equipe do projeto a criar consenso em torno de soluções, resolver conflitos e tomar decisões. A facilitação também é necessária para coordenar reuniões e contribuir de forma imparcial para o avanço dos objetivos do projeto.
REALIZAR O TRABALHO E CONTRIBUIR COM INSIGHTS	- Fornecem o conhecimento, as habilidades e a experiência necessárias para elaborar os produtos e perceber os resultados do projeto. - O trabalho pode ser em tempo integral ou parcial; - O trabalho pode ser presencial ou virtual, dependendo dos fatores ambientais; - Podem ser altamente especializados e outros por equipes com amplo conjunto de habilidades. - Obter insights de integrantes da equipe multifuncional do projeto que representam diferentes partes da organização pode fornecer um mix de perspectivas internas, estabelecer alianças com unidades de negócios-chave e incentivar os membros da equipe do projeto a agirem como agentes de mudança em suas áreas funcionais. Este trabalho pode se estender às funções de apoio (durante ou após o projeto) na medida em que as entregas do projeto são implementadas ou transacionadas nas operações.
APLICAR A ESPECIALIZAÇÃO	- As pessoas nesta função compartilham o conhecimento, a visão e a especialização de um tema específico do projeto. - Oferecem conselhos e apoio para toda a organização, e contribuem para o processo de aprendizagem e a precisão do trabalho da equipe do projeto. - Podem ser terceirizadas pela organização ou integrantes da equipe interna do projeto. Podem ser necessárias durante todo o projeto ou por um prazo determinado, específico.
FORNECER ORIENTAÇÃO E INSIGHT COMERCIAIS	- Orientam e esclarecem a direção do projeto ou resultado do produto. - Envolve priorizar os requisitos ou itens de backlog com base no valor de negócio, nas dependências e no risco técnico ou operacional. As pessoas nesta função fornecem



	feedback as equipes do projeto e definem a direção do próximo incremento ou elemento a ser desenvolvido ou entregue. - Envolve interagir com outras partes interessadas, clientes e suas equipes do projeto para definir a direção do produto. O objetivo é maximizar o valor da entrega do projeto. - Em ambientes adaptativos e híbridos, a direção e o insight podem ser fornecidos usando uma cadência específica. Em ambientes preditivos, pode haver pontos de verificação designados para apresentação e feedback sobre o andamento do projeto. Em alguns casos, a direção do negócio pode interagir com as funções para a obtenção de recursos financeiros.
FORNECER RECURSOS E ORIENTAÇÕES	- As pessoas nesta função promovem o projeto e comunicam a visão, as metas e as expectativas da organização à equipe do projeto e à comunidade de partes interessadas mais ampla. Elas defendem o projeto e a equipe do projeto, ajudando a garantir as decisões, os recursos e a autoridade que permitem o andamento das atividades do projeto. - As pessoas nesta função atuam como elos entre a alta administração e a equipe do projeto, desempenham um papel de apoio para manter os projetos alinhados aos objetivos do negócio, remover obstáculos e resolver questões fora dos limites da autoridade de decisão da equipe do projeto. As pessoas nesta função fornecem uma rota de encaminhamento de problemas, questões ou riscos que as equipes do projeto não podem resolver ou gerenciar por conta própria, como falta de recursos financeiros ou outros, bem como prazos impossíveis de serem cumpridos. Ex: PATROCINADOR
MANTER A GOVERNANÇA	- As pessoas que assumem uma função de governança aprovam e apoiam as recomendações feitas pela equipe do projeto e monitoram o andamento do projeto para alcançar os resultados desejados. - Elas mantêm vínculos entre as equipes de projeto e os objetivos estratégicos ou do negócio que podem se modificar no curso do projeto.

O Ambiente do Projeto

AMBIENTE	FATORES
INTERNO	- Ativos de processo: Documentos, modelos, templates, etc. - Documentação de governança: Políticas e processos, etc. - Ativos de dados: Bancos de dados, bibliotecas de documentos, artefatos de projetos, etc. - Ativos de conhecimento: Conhecimento tácito, especialistas em conhecimento especializado, etc. - Proteção e segurança: Procedimentos para proteger dados e níveis de confidencialidade. - Cultura, estrutura e governança organizacionais: Visão, missão, valores, crenças, normas culturais, estilo de liderança, etc.; - Distribuição geográfica de instalações e recursos: Locais de trabalho e equipes virtuais;



	- Infraestrutura: Instalações, equipamentos, hardware, etc. - Software de tecnologia de informação: Sistemas de gerenciamento, sistemas web de automação, etc. - Disponibilidade de recursos: Pessoas, materiais, dinheiro, etc. - Capacidade dos funcionários: Habilidades e competências técnicas
EXTERNO	- Condições de mercado: Concorrentes, reconhecimento da marca, tendências, etc. - Influências e questões sociais e culturais: Clima político, costumes e tradições regionais - Ambiente regulatório: Leis nacionais e internacionais e regulamentos; - Bancos de dados comerciais: Estudos de risco sobre o setor; - Pesquisa acadêmica: Estudos, publicações e resultados de benchmarking do setor; - Padrões do setor: Referem-se a produtos, produção, ambiente, qualidade e mão de obra; - Considerações sobre recursos financeiros: Taxas de câmbio, taxas de juros, inflação, impostos e tarifas; - Ambiente físico: Condições de trabalho e clima;

Gerenciamento do Produto



ÂMBITO DE APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS NO ÂMBITO DE UM CICLO DE VIDA DE PRODUTO	- Incorpora projetos relativos, programas subsidiários e atividades de programas. - Para produtos de grande porte ou de longa duração, uma ou mais fases do ciclo de vida do produto podem ser complexas o suficiente para merecer um conjunto de programas e projetos trabalhando em conjunto.
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO ÂMBITO DE UM CICLO DE VIDA DO PRODUTO	- Supervisiona o desenvolvimento e a maturidade das capacidades do produto, como uma atividade de negócio constante. - A governança do portfólio emite termos de abertura para cada projeto, conforme necessário, para realizar aprimoramentos e melhorias ou produzir outros resultados exclusivos.



GERENCIAMENTO DE PRODUTO NO ÂMBITO DE UM PROGRAMA

- Aplica o ciclo da vida completo de um produto dentro do alcance e dos limites de determinado programa. Uma série de programas ou projetos subsidiários serão definidos para alcançar os benefícios específicos de um produto.
- Esses benefícios podem ser aprimorados pela aplicação das competências do gerenciamento de produto como análise competitiva, aquisição e defesa de clientes.

Princípios do gerenciamento de projetos

QUATRO VALORES MAIS IMPORTANTES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

EQUIDADE

RESPONSABILIDADE

RESPEITO

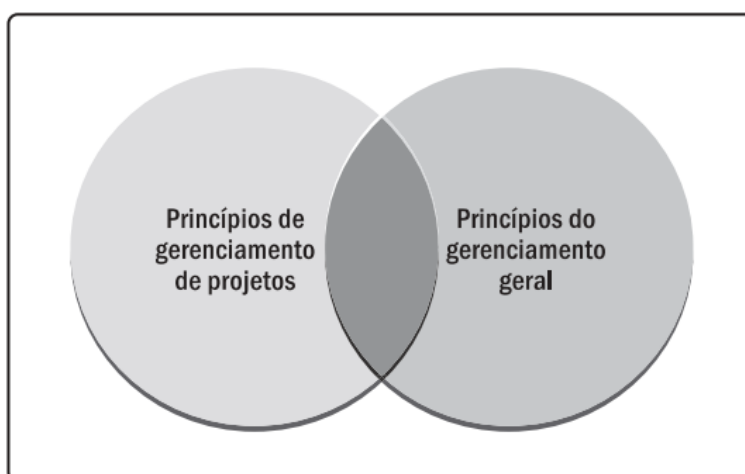
HONESTIDADE

MNEMÔNICO PARA LEMBRAR OS VALORES: ERRHO;

PRINCÍPIOS

Eles são a base de como devemos abordar algo.

- » Eles guiam nosso comportamento e ações.
- » Eles são abertos e podemos aplicá-los de diferentes maneiras e contextos.
- » Eles estão interligados.
- » Não há uma ordem específica ou classificação de princípios.



IDENTIFICADORES DOS PRINCÍPIOS

SEJA UM ADMINISTRADOR DILIGENTE, RESPEITOSO E ATENCIOSO

CRIE UM AMBIENTE COLABORATIVO PARA A EQUIPE DO PROJETO

ENVOLVA-SE DE FATO COM AS PARTES INTERESSADAS

CONCENTRE-SE NO VALOR

RECONHEÇA, AVALIE E REAJA ÀS INTERAÇÕES DO SISTEMA

DEMONSTRE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

FAÇA A ADAPTAÇÃO DE ACORDO COM O CONTEXTO

CRIE QUALIDADE NOS PROCESSOS E NAS ENTREGAS

NAVEGUE PELA COMPLEXIDADE

OTIMIZE AS RESPOSTAS AO RISCO

ADOpte A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA

ACEITE A MUDANÇA PARA ALCANÇAR O FUTURO ESTADO PREVISTO

Administração

SEJA UM ADMINISTRADOR DILIGENTE, RESPEITOSO E ATENCIOSO



	ADMINISTRAÇÃO	
Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso		
DESCRIÇÃO Você precisa se preocupar com o projeto e se sentir responsável e comprometido em entregar valor para o projeto. Você deve supervisionar as ações no projeto com o mesmo nível de cuidado que usa em sua vida pessoal.	PALAVRAS-CHAVE - Cuidado - Honestidade - Confiabilidade - Conformidade	
COMENTÁRIOS » O Código de Ética do PMI está relacionado, mas não é a mesma coisa. » Demonstra o seu dever de cuidar e o seu comportamento relativo aos interesses do projeto. » É sobre ser transparente, evitar conflitos de interesse, e seguir a lei.		

FATORES	DESCRIÇÃO
INTEGRIDADE	- Os administradores se comportam de maneira honesta e ética em todos os engajamentos e comunicações. Os administradores seguem os mais altos padrões e refletem os valores, princípios e comportamentos esperados das pessoas em sua organização. - Os administradores servem como paradigmas, geram confiança ao viver e demonstrar valores pessoais e organizacionais em seus compromissos, atividades de trabalho e decisões. No contexto do gerenciamento de projetos, esse dever geralmente requer que os administradores desafiem os integrantes da equipe, colegas e outras partes interessadas a considerar suas palavras e ações; e ser empático, autorreflexivo e aberto a feedback.
CUIDADO	- Os administradores são depositários das questões organizacionais sob seu encargo e eles as supervisionam com diligência. Projetos de alto desempenho apresentam profissionais que supervisionam diligentemente esses assuntos, além dos limites de responsabilidades estritamente definidas. - Os administradores prestam muita atenção e, nesses assuntos, exercem o mesmo nível de cuidado que teriam com seus assuntos pessoais. O cuidado se refere aos negócios internos da organização. - Cuidado com o meio ambiente, o uso sustentável dos recursos naturais e a preocupação com as condições das pessoas em todo o planeta devem estar refletidos nas políticas e princípios organizacionais. - Projetos trazem mudanças que podem ter consequências inesperadas ou indesejadas. Os profissionais de projeto devem identificar, analisar e gerenciar as



	possíveis desvantagens dos resultados do projeto para que as partes interessadas estejam cientes e informadas. - O cuidado inclui a criação de um ambiente de trabalho transparente, canais de comunicação abertos e oportunidades para as partes interessadas levantarem questões sem culpa ou medo de retaliação.
CONFIABILIDADE	- Os administradores representam a si mesmos, seus papéis, sua equipe do projeto e sua autoridade com exatidão, dentro e fora da organização. Este comportamento permite que as pessoas entendam em que nível uma pessoa pode empenhar recursos, tomar decisões ou aprovar algo. - A confiabilidade também implica pessoas que identificam proativamente conflitos entre seus interesses pessoais e os dos clientes ou da sua organização. Esses conflitos podem minar a confiança e a segurança, resultar em comportamentos antiéticos ou ilegais, criar confusão ou contribuir para resultados abaixo do ideal. Os administradores protegem os projetos dessas quebras de confiança.
CONFORMIDADE	- Os administradores cumprem leis, regras, regulamentos e exigências devidamente autorizados, dentro ou fora de suas organizações. No entanto, projetos de alto desempenho buscam maneiras de integrar a conformidade de forma mais completa à cultura do projeto, criando mais alinhamento com diretrizes diferentes e potencialmente conflitantes. - Os administradores se esforçam para cumprir as diretrizes destinadas a protegê-los, à sua organização, às partes interessadas e ao público em geral. Nos casos em que os administradores se vejam diante de diretrizes conflitantes ou questões sobre se as ações ou os planos estão ou não alinhados com as diretrizes estabelecidas, eles devem procurar conselho e orientação apropriados.

Equipe

CRIE UM AMBIENTE COLABORATIVO PARA A EQUIPE DO PROJETO



EQUIPE

Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto

DESCRIÇÃO É impossível entregar resultados sustentáveis sem uma equipe que colabore e trabalhe junto em direção ao mesmo objetivo. Os membros da equipe devem usar suas habilidades específicas visando atender às necessidades da equipe e aos objetivos do projeto.	PALAVRAS-CHAVE - Colaboração - Trabalho em equipe - Cultura - Papéis & Responsabilidades
COMENTÁRIOS » A colaboração em equipe não significa necessariamente amizade. » A cultura organizacional afeta a maneira como as equipes trabalham juntas. » É mais eficiente e eficaz trabalhar em equipe do que sozinho.	



FATORES	DESCRIÇÃO
ACORDOS DA EQUIPE	- Os acordos de equipe representam um conjunto de parâmetros de comportamento e normas de trabalho estabelecidos pela equipe do projeto e mantidos pelo comprometimento pessoal e da equipe do projeto. - O acordo de equipe deve ser criado no início de um projeto. A evolução se dará ao longo do tempo, enquanto a equipe do projeto continuar a trabalhar junta. Identificará normas e comportamentos necessários para continuar o trabalho conjunto bem-sucedido.
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	As equipes de projeto usam, adaptam e implementam estruturas que ajudam a coordenar o esforço individual associado ao trabalho do projeto. Estruturas organizacionais são qualquer arranjo ou relação entre os elementos do trabalho do projeto e dos processos organizacionais. - Essas estruturas podem ser baseadas em papéis, funções ou autoridade. Podem ser definidas como externas ao projeto, adaptadas e adequadas ao contexto do projeto ou recentemente desenhadas para atender a uma necessidade exclusiva do projeto. - Uma figura de autoridade pode impor formalmente uma estrutura, ou os integrantes da equipe do projeto podem contribuir para seu desenho de acordo com as estruturas organizacionais. - Exemplos de estruturas organizacionais que podem aprimorar a colaboração incluem, entre outras: definições de papéis e responsabilidades; alocação de funcionários e fornecedores nas equipes do projeto; comitês formais encarregados de um objetivo específico; e reuniões permanentes que revisam regularmente determinado tópico.
PROCESSOS	As equipes do projeto definem processos que permitem a conclusão de tarefas e as atribuições de trabalho. Por exemplo, as equipes do projeto podem concordar com um processo de decomposição usando uma estrutura analítica do projeto (EAP), lista de pendências ou quadro de tarefas.

PAPEL	DESCRIÇÃO
AUTORIDADE	Condição que concede o direito, em determinado contexto, de tomar decisões relevantes, estabelecer ou aprimorar procedimentos, aplicar recursos do projeto, gastar recursos financeiros ou emitir aprovações. A autoridade é conferida de uma entidade a outra, seja explícita ou implicitamente.
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Condição que permite estar pronto a responder por um resultado. A prestação de contas não é compartilhável.
RESPONSABILIDADE	Condição que obriga a fazer ou cumprir algo. A responsabilidade pode ser compartilhada.



Partes Interessadas

ENVOLVA-SE DE FATO COM AS PARTES INTERESSADAS

	PARTES INTERESSADAS	
Envolva-se de fato com as Partes Interessadas		
DESCRIÇÃO As partes interessadas podem influenciar direta e indiretamente o projeto. Se você não se envolver com eles, poderá criar ameaças e perder oportunidades para otimizar os resultados nos quais você deve se concentrar para entregar valor.	PALAVRAS-CHAVE - Engajamento - Indivíduos - Grupos - Organizações	
COMENTÁRIOS » Elas podem apoiar ou se opor ao projeto, e sua opinião pode mudar com o tempo. » As partes interessadas podem ser internas ou externas à organização. » Elas podem ir e vir durante o ciclo de vida do projeto.		

ASPECTO	COMO AFETA O PROJETO
ESCOPO/REQUISITOS	Revelando a necessidade de adicionar, ajustar ou remover elementos do escopo e/ou requisitos do projeto.
CRONOGRAMA	Oferecendo ideias para acelerar a entrega ou diminuindo ou interrompendo a entrega das principais atividades do projeto.
CUSTO	Ajudando a reduzir ou eliminar despesas planejadas ou adicionando etapas, requisitos ou restrições que aumentam o custo ou exigem recursos adicionais.
EQUIPE DO PROJETO	Restringindo ou permitindo acesso a pessoas com as habilidades, conhecimentos e experiência necessários para entregar os resultados pretendidos e promover a cultura de aprendizagem.
PLANOS	Fornecendo informações para planos ou defendendo mudanças nas atividades e no trabalho acordados.
RESULTADOS	Ativando ou bloqueando o trabalho exigido para os resultados desejados.
CULTURA	Estabelecendo ou influenciando, ou até mesmo definindo, o nível e o caráter do envolvimento da equipe do projeto e da organização em geral.



PERCEPÇÃO DE BENEFÍCIOS	Gerando e identificando metas de longo prazo para que o projeto entregue o valor identificado pretendido.
RISCO	Definindo os limites dos riscos do projeto, bem como participando de atividades subsequentes de gerenciamento de risco.
QUALIDADE	Identificando e exigindo requisitos de qualidade.
SUCESSO	Definindo fatores para o sucesso e participando da avaliação do sucesso.

Valor

ENFOQUE NO VALOR

 VALOR Enfoque no valor	
DESCRIÇÃO Projetos de sucesso têm tudo a ver com entrega de valor. Isto vai acima e além de uma simples entrega . Os benefícios são realizados quando as partes interessadas-alvo percebem o valor positivo dos resultados possibilitados pelas entregas.	PALAVRAS-CHAVE - Resultados - Sucesso - Resultados de Negócios - Benefícios
COMENTÁRIOS » Não faz sentido focar no cronograma e no orçamento se você não entregar valor. » O valor pode ser realizado durante ou após o final de um projeto. » O projeto NÃO deve continuar se não entregar o resultado ou valor proposto.	

ELEMENTO	COMO AFETA O PROJETO
NECESSIDADES DE NEGÓCIO	- O negócio fornece a justificativa para o projeto e explica o motivo de sua realização. Na origem, traz os requisitos preliminares do negócio que se refletem no termo de abertura do projeto ou em outro documento de autorização. - Informa os detalhes sobre as metas e os objetivos do negócio. A necessidade do negócio pode se destinar à organização que o executa ou de um cliente, uma parceria ou para o bem-estar público. Uma declaração clara da necessidade do negócio ajuda a equipe do projeto a entender os motivadores do negócio para o estado futuro e permite que a equipe do projeto identifique oportunidades ou problemas para aumentar o possível valor do resultado do projeto.
JUSTIFICATIVA DO PROJETO	A justificativa do projeto está conectada à necessidade do negócio. Explica por que a necessidade do negócio é um investimento válido e por que deve ser considerado no



ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

momento presente. A justificativa do projeto é acompanhada por uma análise de custo-benefício e pressuposições.

A estratégia do negócio é o motivo do projeto e todas as necessidades estão relacionadas à estratégia para alcançar o valor.

Pensamento sistêmico

RECONHEÇA, AVALIE E REAJA ÀS INTERAÇÕES DO SISTEMA

	PENSAMENTO SISTÊMICO
Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema	
DESCRIÇÃO Seu projeto não é uma bolha. É uma “engrenagem” de um sistema mais extenso que inclui vários outros agentes interdependentes. É sua responsabilidade garantir que essas interações sejam consideradas e planejadas.	PALAVRAS-CHAVE - Interdependência - Pensamento Sistêmico - Integração - Sistemas de sistemas - Visão Holística
COMENTÁRIOS » É essencial equilibrar as perspectivas internas e externas. » Os sistemas podem mudar com o tempo devido à volatilidade interna e externa. » Os sistemas operam além do ciclo de vida do projeto e continuarão depois disso.	

Liderança

DEMONSTRE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

	LIDERANÇA
Demonstre comportamentos de liderança	
DESCRIÇÃO Projetos são esforços complexos e precisam de comportamentos sólidos de liderança para realizar o trabalho. Aspectos como motivação, foco, autoconsciência e facilitação são essenciais para alinhar a equipe e superar o nível natural de conflito que pode surgir.	PALAVRAS-CHAVE - Motivação - Empoderamento - Exemplo - Influência - Coaching
COMENTÁRIOS » Qualquer pessoa na equipe pode demonstrar habilidades de liderança. » Liderança é diferente de autoridade. » Não existe um estilo de liderança universal único.	



Tailoring

FAÇA A ADAPTAÇÃO DE ACORDO COM O CONTEXTO

	TAILORING
Faça a adaptação de acordo com o contexto	
DESCRIÇÃO Sua abordagem não pode ser "engessada". Deve ser adaptada para se adequar ao trabalho, organização e aspectos culturais correspondentes, com o objetivo de aumentar os benefícios e maximizar o valor.	PALAVRAS-CHAVE - Preditivo (cascata) - Iterativo (ágil) - Híbrido - Canivete Suíço
COMENTÁRIOS » Não existe uma metodologia "melhor". » Existe apenas uma metodologia "certa" para um caso específico. » O método de entrega pode ser uma mistura de diferentes abordagens e métodos.	

Qualidade

INCLUA QUALIDADE NOS PROCESSOS E NAS ENTREGAS

	QUALIDADE
Inclua qualidade nos processos e nas entregas	
DESCRIÇÃO Qualidade é a maneira como os resultados se conectam aos objetivos e à cadeia de valor. Sua probabilidade de fornecer benefícios de negócios é drasticamente reduzida se você não puder produzir os resultados do projeto que atendam aos requisitos.	PALAVRAS-CHAVE - Satisfazer às necessidades - Sem defeitos - Adequado para o propósito - Conformidade
COMENTÁRIOS » Qualidade tem tudo a ver com cumprir os requisitos. » A qualidade pode ser medida. » Concentre-se na detecção e prevenção de erros e falhas.	

ELEMENTO	COMO AFETA O PROJETO
DESEMPENHO	A entrega está de acordo com as intenções da equipe do projeto e de outras partes interessadas?



CONFORMIDADE	A entrega está adequada para uso? Atende as especificações?
CONFIABILIDADE	A entrega gera métricas coerentes a cada vez que é executada ou produzida?
RESILIÊNCIA	A entrega está em condições de lidar com falhas imprevistas e de se recuperar rapidamente?
SATISFAÇÃO	A entrega gera feedback positivo dos usuários finais? O feedback inclui possibilidade de uso e experiência do usuário?
UNIFORMIDADE	A entrega demonstra paridade com outras entregas produzidas da mesma forma?
EFICIÊNCIA	A entrega produz o maior volume de saída com a quantia mínima de entrada e esforço?
SUSTENTABILIDADE	A entrega produz impacto positivo de acordo com parâmetros econômicos, sociais e ambientais?

Complexidade

AVALIE E NAVEGUE CONTINUAMENTE A COMPLEXIDADE



COMPLEXIDADE

Navegue na complexidade

DESCRIÇÃO Você deve procurar maneiras de aceitar a complexidade do ambiente em que está. Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade *[VUCA]* são partes de qualquer projeto. Mude seu foco de evitar a complexidade para avaliar e reagir quando necessário.	PALAVRAS-CHAVE - VUCA - Ambiguidade - Incerteza - Volatilidade
COMENTÁRIOS » A complexidade surge de diferentes fatores, e a maioria deles está fora do nosso controle. » Pode aumentar ou reduzir em qualquer ponto do projeto. » Indicadores e gatilhos são ferramentas críticas para navegar na complexidade.	

FONTE DE COMPLEXIDADE

DESCRIÇÃO



COMPORTAMENTO HUMANO	- O comportamento humano é a interação da conduta, de comportamentos, atitudes e experiências das pessoas. - O comportamento humano também pode contribuir para a complexidade ao introduzir elementos de subjetividade, como interesses pessoais que conflitam com as metas e os objetivos do projeto. - Partes interessadas localizadas em locais remotos podem ter fusos horários diferentes, falar outros idiomas e manter normas culturais diferentes.
COMPORTAMENTO DO SISTEMA	O comportamento do sistema é o resultado de interdependências dinâmicas dentro e entre os elementos do projeto. Por exemplo, a integração de diferentes sistemas de tecnologia pode causar ameaças que poderiam afetar os resultados e o sucesso do projeto. - As interações entre os componentes do sistema do projeto podem levar a riscos interconectados, criar questões emergentes ou imprevisíveis e produzir relações de causa e efeito pouco claras e desproporcionais.
INCERTEZA E AMBIGUIDADE	- Ambiguidade é uma condição obscura, que não permite saber o que esperar ou como compreender uma situação. A ambiguidade pode surgir quando são muitas as opções ou se faltam esclarecimentos para realizar a escolha ideal. - Eventos não esclarecidos ou enganosos, questões emergentes ou situações subjetivas também podem levar a ambiguidade. - Incerteza é a falta de entendimento e conscientização dos problemas, eventos, caminhos ou soluções a seguir. A incerteza lida com as probabilidades de ações, reações e resultados alternativos. A incerteza inclui incógnitas desconhecidas e eventos imprevisíveis ou inesperados, fatores emergentes completamente fora do conhecimento ou da experiência existentes. - Em um ambiente complexo, a incerteza e a ambiguidade podem se mesclar para confundir as relações causais a ponto de as probabilidades e os impactos ficarem mal definidos. Fica difícil reduzir a incerteza e a ambiguidade de modo que as relações sejam bem definidas e, portanto, tratadas com eficácia.
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	A inovação tecnológica pode causar rupturas em produtos, serviços, modos de trabalho, processos, ferramentas, técnicas, procedimentos e muito mais. A introdução do computador e das mídias sociais são exemplos de inovações tecnológicas que mudaram fundamentalmente o modo de executar os trabalhos de projeto. - A nova tecnologia, junto com a incerteza de como essa tecnologia será usada, contribui para a complexidade. A inovação tem o potencial de ajudar a encaminhar os projetos na direção a uma solução ou de interromper o projeto quando as incertezas associadas não são definidas, levando ao aumento da complexidade.

Risco

OTIMIZE AS RESPOSTAS AOS RISCOS



		RISCO
		Otimize as respostas aos riscos
DESCRIÇÃO Os riscos fazem parte de cada projeto. Você precisa avaliar proativamente a exposição do projeto e responder com eficácia às ameaças e oportunidades em potencial que podem afetar a capacidade do projeto de entregar valor.		PALAVRAS-CHAVE - Ameaças - Oportunidades - Tolerância a Riscos - Apetite ao Risco
COMENTÁRIOS » Cada organização tem uma tolerância diferente aos riscos, e isso afeta suas ações. » A probabilidade e o impacto mudam ao longo do tempo. » Os riscos podem estar dentro ou fora do seu controle.		

Capacidade de adaptação e resiliência

ADOTE A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA

		CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA
		Adote a capacidade de adaptação e resiliência
DESCRIÇÃO Sua resiliência permitirá que você "reconstrua melhor" após um revés. Se você ou sua organização não forem adaptáveis e resilientes, será difícil aceitar as mudanças e se recuperar dos problemas.		PALAVRAS-CHAVE - Recuperação - Adaptabilidade - Reação - Diversidade
COMENTÁRIOS » A resiliência é construída melhorando a capacidade de absorção de impacto e recuperação. » A adaptabilidade aumenta com foco nos resultados e não em uma entrega específica. » A diversidade da equipe melhora a capacidade de desenvolver adaptabilidade e resiliência.		

Mudança

ACEITE A MUDANÇA PARA ALCANÇAR O FUTURO ESTADO PREVISTO



	MUDANÇA
Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto	
DESCRIÇÃO Mudança é a única característica permanente de qualquer projeto. Você deve agir como um agente de mudança e criar as condições para que outros se adaptem a um ambiente rápido e em evolução.	PALAVRAS-CHAVE - Segurança Psicológica - Aceitação - Compreensivo - Resistência
COMENTÁRIOS » Mudança NÃO é necessariamente uma coisa ruim. » Aceitar a mudança é o oposto de evitar a mudança. » Mantenha os resultados desejados em mente ao avaliar as mudanças.	

Domínios do gerenciamento de projetos

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

PARTES
INTERESSADAS

ABORDAGEM DE
DESENVOLVIMENTO E
CICLO DE VIDA

TRABALHO DO
PROJETO

MEDIÇÃO

EQUIPE

PLANEJAMENTO

ENTREGA

INCERTEZA



Vamos juntos:

Partes Interessadas

Equipe

Planejamento

Abordagem de desenvolvimento e Ciclo de Vida

Trabalho do projeto

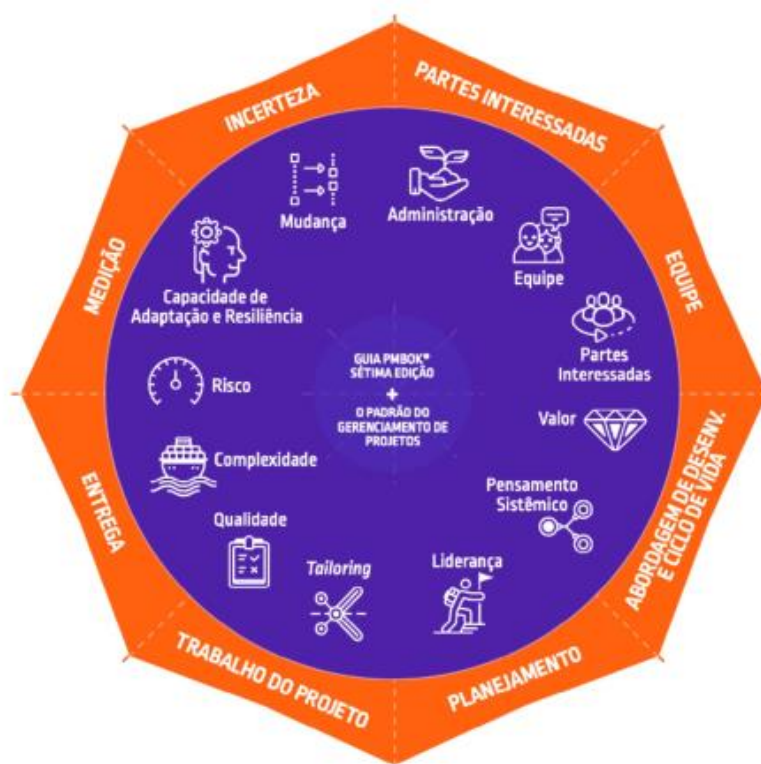
Entrega

Medição

Incerteza



Princípios de gerenciamento de projetos			
Seja um intendente diligente, mantenha uma conduta de respeito e cuidado	Crie um ambiente de equipe colaborativa	Engaje-se de fato com as partes interessadas	Mantenha o foco no valor
Reconheça, avalie e reaja às interações com o sistema	Demonstre comportamentos de liderança	Faça o <i>tailoring</i> com base no contexto	Promova qualidade em processos e resultados
Navegue pela complexidade	Otimize respostas a riscos	Adote adaptabilidade e resiliência	Aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto



Domínio de Desempenho das Partes Interessadas

PARTES INTERESSADAS

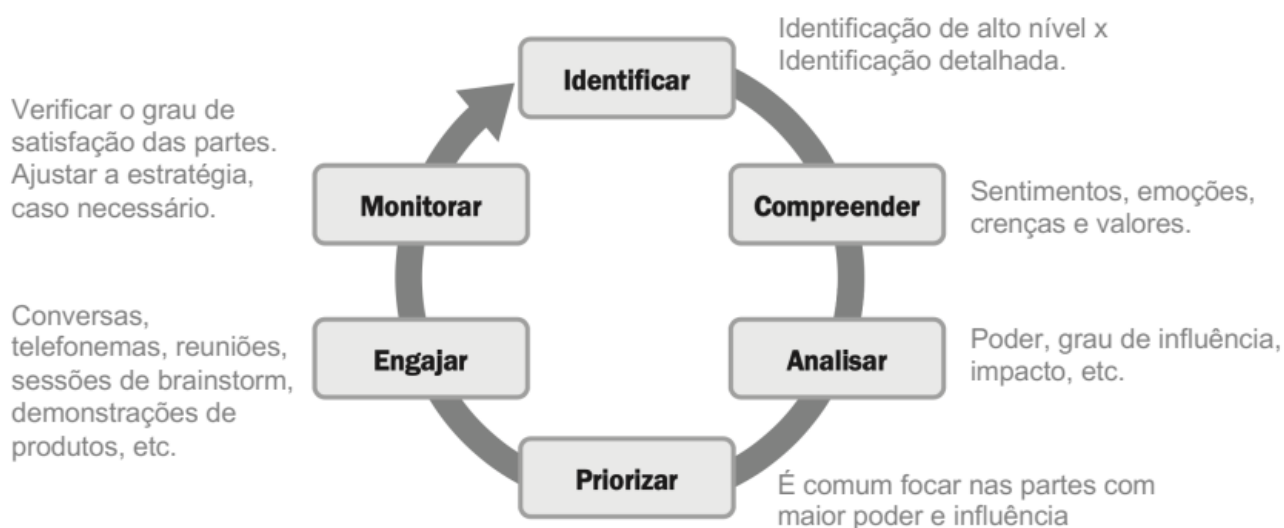
DESCRIÇÃO
Combina um conjunto de atividades relacionadas às partes interessadas, incluindo o processo de engajamento para garantir que haja **relações de trabalho produtivas com as partes interessadas**.

COMENTÁRIOS

- » Contém elementos relevantes de **comunicações**.
- » Inclui atividades para abordar as partes interessadas de **apoio e oposição**.
- » **Não se trata de amizade**. Trata-se de um relacionamento produtivo.
- » **As partes interessadas mudam** durante o projeto.
- » Nem todas as partes interessadas são iguais. Elas têm diferentes **interesses e influências**.

Há definições importantes acerca do domínio que devem ser compreendidas, são elas:

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
PARTE INTERESSADA	Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.
ANALISE DAS PARTES INTERESSADAS	Um método de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto.



Domínio de Desempenho da Equipe

EQUIPE
DESCRIÇÃO Contém as atividades que tratam das responsabilidades associadas ao trabalho que deve ser feito para entregar valor ao negócio.
COMENTÁRIOS » Inclui as funções e responsabilidades dentro da equipe. » A cultura da equipe deve ser construída, incluindo normas e comportamentos. » Muito ligado ao princípio de liderança. » Inclui componentes de inteligência emocional, pensamento crítico e motivação. » Forte ênfase em propriedade compartilhada.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
GERENTE DO PROJETO.	A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar os objetivos do projeto.
EQUIPE DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.	Os membros da equipe do projeto diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento do projeto.
EQUIPE DO PROJETO.	Um grupo de indivíduos que executa o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos.

Domínio de Desempenho da Abordagem de Desenvolvimento e Ciclo de vida

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO E CICLO DE VIDA
DESCRIÇÃO É o domínio onde a abordagem de entrega (predictiva, iterativa, híbrida) é selecionada e o ciclo de vida, fases e cadência são definidas.
COMENTÁRIOS » Um projeto pode ter uma entrega única ou múltipla, periódica ou entregas contínuas. » Abordagem predictiva é baseada em requisitos definidos. » Abordagem iterativa ou adaptativa é usada quando há um alto grau de incerteza. » Abordagem híbrida combina aspectos de ambas abordagens, predictivas e iterativas. » Muitos fatores afetam a seleção de sua abordagem (riscos, inovação, estabilidade, financiamento).

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
------------------------	-----------



ENTREGA	- Qualquer produto, capacidade ou resultado, únicos e verificáveis, para executar um serviço necessário para produzir ou concluir um processo, fase ou projeto.
ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO	- Um método usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto, como os métodos: preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou híbridos.
CADÊNCIA	Um ritmo de atividades realizadas ao longo do projeto.
FASE DO PROJETO	Uma coleção de atividades de projeto logicamente relacionadas que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
CICLO DE VIDA DO PROJETO	Uma série de fases pelas quais um projeto passa desde seu início até sua conclusão.

Domínio de Desempenho do Planejamento

PLANEJAMENTO
DESCRIÇÃO Contém as atividades associadas à coordenação e organização necessárias para produzir as entregas.
COMENTÁRIOS » Fortemente relacionado à Abordagem de Desenvolvimento. » O planejamento preditivo usa EAP e modelos de decomposição para dividir o escopo. » O planejamento iterativo usa o conceito de avaliar várias opções até que os custos excedam os benefícios. » Descreve os conceitos de estimativa, programação e orçamento usando diferentes abordagens. » Contém aspectos do grupo de processos de planejamento do Guia PMBOK® 6a Ed.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
ESTIMATIVA	O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.
EXATIDÃO	Avaliação da assertividade.
PRECISÃO	Avaliação da exatidão.
COMPRESSÃO	Um método usado para reduzir a duração do cronograma para o menor custo incremental mediante a adição de recursos.



PARALELISMO	Um método de compressão do cronograma em que as atividades ou fases normalmente realizadas sequencialmente são executadas paralelamente durante, pelo menos, uma parte da sua duração.
ORÇAMENTO	- A estimativa aprovada para o projeto ou qualquer componente de estrutura analítica do projeto (EAP) ou qualquer atividade do cronograma.

Domínio de Desempenho do Trabalho Do Projeto

TRABALHO DO PROJETO
DESCRIÇÃO Aborda todas as atividades relacionadas ao trabalho real, como recursos físicos, contratação, gerenciamento de mudanças e capacidade de aprendizado contínuo.
COMENTÁRIOS » Inclui a revisão do trabalho do projeto usando os métodos lições aprendidas, retrospectiva e lean. » As ações relacionadas à redução do trabalho em andamento ocorrem neste domínio. » Vários processos de aquisição acontecem no Domínio de Trabalho do Projeto, especialmente atividades de contratação. » Muito intimamente ligado aos princípios de Adaptação e Mudança. » Contém alguns elementos do grupo de processos de execução do Guia PMBOK® 6a ed.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
DOCUMENTOS DE LICITAÇÃO	Todos os documentos utilizados para solicitar informações, cotações ou propostas de potenciais fornecedores.
REUNIÃO COM LICITANTES	Reuniões com fornecedores potenciais antes da preparação de uma licitação ou proposta para garantir que todos os fornecedores potenciais tenham uma compreensão clara e comum do processo de aquisição. Também conhecidas como reuniões com contratados, reuniões com prestadores de serviços ou reuniões pré-licitação.
CONHECIMENTO EXPLÍCITO	Conhecimento que pode ser traduzido usando símbolos como palavras, números e imagens.
CONHECIMENTO TÁCITO	Conhecimento pessoal que pode ser difícil de articular e compartilhar, como crenças, experiência e percepções.

Domínio de Desempenho da Entrega



ENTREGA
DESCRIÇÃO Combina as atividades e o trabalho associados à entrega do trabalho, incluindo requisitos, qualidade e mudança.
COMENTÁRIOS » Os requisitos podem ser claros no desenvolvimento preditivo. » Na abordagem adaptativa, os requisitos só podem ser claros em estágios posteriores. » Inclui aspectos de Custo da Qualidade (CDQ) como prevenção e correção. » Aceitação e satisfação das partes interessadas é um fator-chave de desempenho para avaliar as entregas. » Falhe rápido, aprenda rápido é uma abordagem que pode apoiar na condução dos resultados abaixo do ideal.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
REQUISITO	Condição ou funcionalidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade de negócio. Um requisito é uma condição ou funcionalidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade de negócio, ou seja, podem ser de alto nível ou muito detalhados. Atividades que envolvem gestão de requisitos: Elicitação (obtenção) de Requisitos, Evolução e Descoberta de Requisitos, Gestão de Requisitos
ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	Decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas exigidas.
DEFINIÇÃO DE PRONTO (DOD)	Lista de verificação de todos os critérios que devem ser atendidos para que uma entrega possa ser considerada pronta para uso do cliente.
QUALIDADE	O grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos. Qualidade é mais do que apenas escopo e requisitos – é o valor agregado pela entrega de um componente. Alcançar (ou não) a qualidade tem um custo de prevenção, de avaliação, de falhas internas (antes que o cliente receba) ou externas (depois da entrega).
CUSTO DA QUALIDADE (CDQ)	Todos os custos incorridos ao longo da vida útil do produto pelo investimento na prevenção da não conformidade, avaliação do produto ou serviço para conformidade e não cumprimento dos requisitos.

Domínio de Desempenho da Medição



MEDIÇÃO
DESCRIÇÃO Inclui as atividades que permitem acessar o desempenho do projeto e realizar ações para garantir que os resultados desejados sejam alcançados.
COMENTÁRIOS » É impossível avaliar os resultados se você não os medir. » A medição vai além dos relatórios e dados. » A medição envolve conversas e decisões usando os dados. » Abrange os indicadores (KPI) leading e lagging, mostrando o que é uma métrica eficaz. » Aspectos de Análise de Valor Agregado, dashboards, Kanban e outras formas visuais de relatório são apresentados por este domínio.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
MÉTRICA	A descrição de um atributo do projeto ou do produto e como medi-lo.
LINHA DE BASE.	A versão aprovada de um produto do trabalho, usada como base para comparação com os resultados reais.
PAINEL DE CONTROLE (DASHBOARD).	Um conjunto de tabelas e gráficos que mostram o progresso ou desempenho em relação a medidas importantes do projeto.

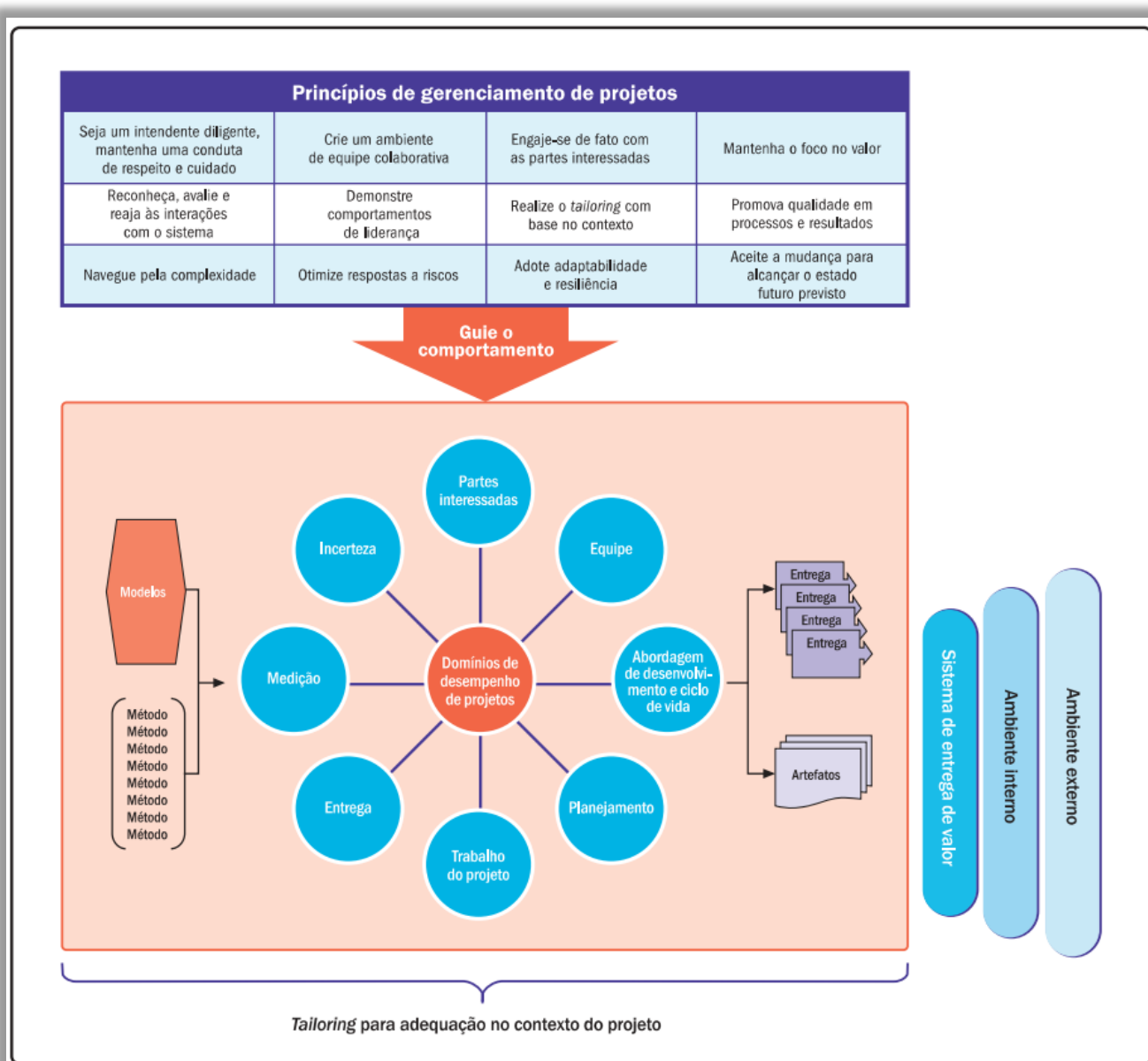
Domínio de Desempenho da Incerteza

INCERTEZA
DESCRIÇÃO Garante que o projeto contenha atividades que tratem de riscos, incerteza, VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) e seu ambiente.
COMENTÁRIOS » Apesar de não ser mencionado no guia, o conceito VUCA é um aspecto crítico deste domínio. » Fortemente conectado aos princípios de Pensamento Sistêmico, Complexidade e Riscos. » Alerta antecipado e compreensão do ambiente são atividades relevantes para lidar com a incerteza. » A área de conhecimento "Risco" do Guia PMBOK® 6a Ed. é abordada de perto aqui. » Assim como os riscos, incertezas não são sempre negativas. Podem ser oportunidades.

DEFINIÇÕES IMPORTANTES	DESCRIÇÃO
INCERTEZA	Falta de compreensão e conscientização de questões, eventos, caminhos a seguir ou soluções a serem buscadas.
AMBIGUIDADE	Um estado de incerteza, de dificuldade em identificar a causa dos eventos OU a opção certa entre várias possibilidades.



COMPLEXIDADE	Uma característica de programa, projeto ou seu ambiente que indica a dificuldade de gerenciamento devido ao comportamento humano, comportamento do sistema e ambiguidade.
VOLATILIDADE	A possibilidade de mudança rápida e imprevisível.
RISCO	Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocara um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.



QUESTÕES COMENTADAS – INÉDITAS

1. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O PMBOK 7 foi lançado em 2021 e atualizou o foco do guia de padrão de gerenciamento de projetos. Os principais pontos do PMBOK 7 são, exceto:

- a) Manter e aumentar a credibilidade e a relevância do Guia PMBOK®;
- b) Melhorar a legibilidade e a utilidade do guia;
- c) Não se adequar às versões anteriores do PMBOK, ao SCRUM e à ITIL.
- d) Detectar a necessidade de novas informações e fornecer conteúdo complementar sempre que necessário;
- e) Reconhecer que há valor na estrutura e conteúdo de versões anteriores e que a nova versão deve manter esse valor.

Comentários:

O PMBOK 7 se adequa a várias abordagens, tais como: edições anteriores do PMBOK, ITIL, SCRUM, Kanban, XP, PRICE2, entre outras. As demais alternativas realmente tratam dos pontos principais levantado no PMBOK 7 e destacados pela comunidade por feedback.

Gabarito: Letra C

2. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) A principal evolução do PMBOK está em focar na melhoria do resultado do projeto, deixar de lado processos que são prescritivos por natureza e focar no valor total das entregas.

Comentários:

O PMBOK 7 evolui para um padrão baseado em princípios a fim de apoiar o gerenciamento de projetos de forma mais eficiente e desta forma focar mais nos resultados pretendidos, em vez de entregas.

Gabarito: Correto

3. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Produto é um artefato produzido, quantificável e necessariamente um item final.

Comentários:

Atenção, o produto é um artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item intermediário, logo não necessariamente é preciso resultar em um produto final, sendo que também é possível resultar em um componente ou algum produto intermediário.

Gabarito: Errado



4. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os projetos produzem valor para as partes interessadas de várias maneiras. Dentre as várias formas de criação de valor, aquela que não cria valor é:

- a) Criação de um novo produto, serviço ou resultado;
- b) Criação de contribuições positivas, sociais ou ambientais;
- c) Aprimoramento da eficiência, a produtividade, a eficácia ou a capacidade de resposta;
- d) Encerramento de um produto inacabado;
- e) Viabilização das mudanças necessárias para facilitar a transição organizacional para seu futuro estado desejado;

Comentários:

Os projetos existem em um sistema maior, como uma agência governamental, organização ou acordo contratual. As organizações criam valor para as partes interessadas. Exemplos das formas com que os projetos produzem valor incluem, entre outros: a) Criação de um novo produto, serviço ou resultado; b) Criação de contribuições positivas, sociais ou ambientais; c) Aprimoramento da eficiência, a produtividade, a eficácia ou a capacidade de resposta; e) Viabilização das mudanças necessárias para facilitar a transição organizacional para seu futuro estado desejado. De acordo com o que foi visto em aula a letra D não apresenta uma forma de criação de valor.

Gabarito: Letra E

5. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Qualquer um dos projetos ou programas pode incluir produtos e as operações podem apoiar e influenciar diretamente portfólios, programas e projetos.

Comentários:

Pessoal, por mais que seja uma afirmação um tanto quanto ESTRANHA e sobretudo GENERALISTA, essa é uma informação que consta expressamente no PMBOK 7. Vejamos "Qualquer um dos projetos ou programas pode incluir produtos. As operações podem apoiar e influenciar diretamente portfólios, programas e ou projetos, e também outras funções de negócios, como folha de pagamento, gerenciamento da cadeia de suprimentos e outras. Portfólios, programas e projetos influenciam uns aos outros, bem como às operações."

Gabarito: Correto

6. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Componentes como portfólios, programas, projetos, produtos e operações são usados apenas coletivamente para criar valor.

Comentários:

Eles podem ser utilizados individual ou coletivamente para criar valor.



Gabarito: Errado

7. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Existe uma hierarquia entre portfólios, programas, projetos, produtos e operações. Desta forma, um projeto deve estar vinculado a um programa, que por sua vez deve estar vinculado ao um portfólio.

Comentários:

Não existe uma hierarquia entre componentes, desta forma pode haver, dentro de um portfólio, projetos isolados não vinculados a um programa específico, assim como, haver um programa não associado a nenhum portfólio, ou até mesmo um projeto isolado. Por exemplo, os projetos podem operar dentro de um programa ou portfólio ou como uma atividade independente.

Gabarito: Errado

8. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) As informações devem percorrer toda a cadeia, desde a alta administração até as operações diárias.

Comentários:

Um sistema de entrega de valor funciona com mais eficácia se as informações e o feedback forem compartilhados coerentemente entre todos os componentes.

Gabarito: Correto

9. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) A governança inclui definir a autoridade para aprovar mudanças e tomar outras decisões de negócios relacionadas ao projeto.

Comentários:

É isso mesmo! Compete à governança definir a autoridade do projeto que irá, dentre outras funções, aprovar mudanças e tomar decisões de negócios.

Gabarito: Correto

10. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Cliente e usuário final são sinônimos.

Comentários:

Cliente e usuário final nem sempre são sinônimos. Cliente é uma pessoa ou um grupo que solicitou o projeto ou está provendo recursos financeiros para sua execução. Já o usuário final é a pessoa ou o grupo que experimentará o uso direto da entrega do projeto.



Gabarito: Errado

11. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O ciclo de vida do produto compõe uma série de fases que representam a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação. Normalmente o ciclo de vida do produto coincide com o ciclo de vida do projeto.

Comentários:

O Ciclo de vida do produto é diferente do ciclo de vida do projeto, normalmente o ciclo de vida do produto é maior. Por exemplo, para o mesmo produto posso ter vários projetos que atuam em fases diferentes do produto como crescimento, maturidade e até mesmo a retirada do produto de circulação

Gabarito: Errado

12. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O ciclo de vida do produto compõe uma série de fases que representar a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação.

Comentários:

Comentários: É isso mesmo, turma! São fases do ciclo de vida do produto: Introdução, Crescimento, Maturidade, Declínio.

Gabarito: Correto

13. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Existem quatro valores identificados como os mais importantes para a comunidade de gerenciamento de projetos. Assinale a alternativa que não apresenta um destes valores

- a) Responsabilidade
- b) Legalidade
- c) Respeito
- d) Equidade
- e) Honestidade

Comentários:

A legalidade não se encontra entre os valores identificados como os mais importantes. A questão tentou confundi-los ao inserir legalidade que é um princípio que vem lá do direito administrativo e é visto pelos concurseiros em geral, mas nesta questão se tornou uma pegadinha. Para saber os



quatro valores identificados como os mais importantes basta lembrar do Mnemônico **ERRHO** (Equidade, Responsabilidade, Respeito e Honestidade).

Gabarito: Letra B

14. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) A maneira como os princípios do gerenciamento de projetos fornece orientação, o grau de aplicação e a maneira como são aplicados não são influenciados pelo contexto da organização, do projeto, das entregas, da equipe do projeto, das partes interessadas e de outros fatores.

Comentários:

É justamente o contrário! Foi inserido um “não” bem no meio da afirmação o que torna a assertiva incorreta. O certo seria: A maneira como os princípios do gerenciamento de projetos fornece orientação, o grau de aplicação e a maneira como são aplicados são influenciados pelo contexto da organização, do projeto, das entregas, da equipe do projeto, das partes interessadas e de outros fatores.

Gabarito: Errado

15. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Internamente, os princípios são uniformes, ou seja, nenhum princípio está em contradição com outro. No entanto, na prática, pode haver situações em que os princípios se sobrepõem.

Comentários:

Exatamente! Questão correta. É comum observar, na prática, princípios que se sobrepõem, por exemplo, a orientação para navegar a complexidade pode apresentar informações úteis para o reconhecimento, avaliação e resposta às interações do sistema ou otimização de respostas ao risco. Os princípios do gerenciamento de projetos também podem ter áreas de sobreposição com os princípios gerais de gerenciamento

Gabarito: Correto

16. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Dentre os identificadores dos princípios podemos citar crie um ambiente adaptativo para a equipe do projeto.

Comentários:

Muitas das vezes as bancas cobram a literalidade do guia, e é bom ficar atento a esses jogos de palavras que podem tornar a afirmativa incorreta. Nesse caso a questão substitui a palavra colaborativo por adaptativo, tornando a assertiva literalmente incorreta. É muita maldade né? Mas é melhor errar aqui que errar na prova! Treino difícil, combate fácil.



Gabarito: Errado

17.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Alguns identificadores dos princípios estão listados abaixo, assinale a alternativa que não apresenta um deles.

- a) Adote a capacidade de adaptação, mas não é exigido a resiliência;
- b) Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto;
- c) Concentre-se no valor;
- d) Faça a adaptação de acordo com o contexto;
- e) Otimize as respostas ao risco.

Comentários:

Pessoal, a adoção da capacidade de adaptação e a resiliência são um dos identificadores dos princípios. A questão erra ao dizer que não é exigida a resiliência, como podemos observar. Por isso, digo que é importante compreender o conceito de cada um dos princípios, se atentem para as palavras-chave, elas podem te auxiliar em uma questão de prova. A chance de ter uma questão de prova retirada destes princípios é alta.

Gabarito: Letra A

18.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os administradores agem com responsabilidade para realizar atividades com integridade, cuidado e confiabilidade, mantendo a conformidade com as diretrizes internas, mas não precisam seguir as diretrizes externas.

Comentários:

Os administradores devem obedecer às diretrizes internas quanto externas.

Gabarito: Errado

19.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) De acordo com o PMBOK 7, um administrador precisar ser diligente, respeitoso e atencioso.

Comentários:

É isso mesmo, o administrador precisa se preocupar com o projeto e se sentir responsável e comprometido em entregar valor para o projeto. Ademais, administração inclui Integridade, cuidado, confiabilidade e conformidade.

Gabarito: Correto



20.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As equipes de projeto são formadas por pessoas com diversas habilidades, conhecimentos e experiências e trabalham de modo colaborativo.

Comentários:

Justamente, as equipes de projeto podem cumprir um objetivo compartilhado da maneira mais eficaz e eficiente do que os indivíduos que trabalham por conta própria. Desta forma, é recomendável a formação de equipes com pessoas de diversas habilidades de maneira que cada uma possa usar suas habilidades específicas visando atender às necessidades da equipe. Se diversificada, a equipe do projeto pode enriquecer o ambiente do projeto, reunindo diferentes perspectivas.

Gabarito: Correto

21.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Nas equipes de projeto, tarefas específicas não podem ser delegadas às pessoas ou selecionadas pelos próprios integrantes da equipe do projeto.

Comentários:

Justamente ao contrário, pois nas equipes de projeto, as tarefas específicas podem ser delegadas às pessoas ou selecionadas pelos próprios integrantes da equipe.

Gabarito: Errado

22.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As partes interessadas podem ser pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, ser afetados ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.

Comentários:

Correto, as partes interessadas são todos aqueles que podem ser afetados pelo projeto. Elas também influenciam direta ou indiretamente um projeto, seu desempenho ou resultado de forma positiva ou negativa, elas podem apoiar ou se oporem ao projeto, sendo que sua opinião pode ser variável com o tempo.

Gabarito: Correto

23.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os benefícios são realizados quando as partes interessadas percebem o valor dos resultados.

Comentários:



Os projetos de sucesso têm tudo a ver com a entrega de valor. Não faz sentido focar no cronograma e no orçamento se você não entrega valor. Logo, valor é o indicador final do sucesso do projeto.

Gabarito: Correto

24.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Um projeto é um sistema de domínios de atividade interdependentes, mas não interativos.

Comentários:

O pensamento sistêmico implica visão holística de como as partes do projeto interagem entre si e com os sistemas externos. Os sistemas podem mudar com o tempo devido a volatilidade interna e externa. Logo, o sistema é formado por componentes interativos e interdependentes que funcionam como um todo unificado.

Gabarito: Errado

25.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Qualquer membro da equipe do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança.

Comentários:

Qualquer membro da equipe do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança e não existe um estilo de liderança universal único. A liderança não é exclusiva a nenhuma função específica. Projetos de alto desempenho podem contar com várias pessoas hábeis na liderança eficaz, por exemplo, o gerente do projeto, patrocinadores, partes interessadas, alta administração ou até mesmo os membros da equipe do projeto.

Gabarito: Correto

26.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) É necessário que se faça adaptações do projeto, para isso é recomendável sempre aplicar a melhor metodologia.

Comentários:

Não existe uma metodologia melhor, existe uma metodologia certa para cada caso específico. Além disso, pode inclusive ser feita uma mistura de diferentes abordagens e métodos. Logo, sua abordagem não pode ser engessada, pelo contrário, deve ser adaptada para cada situação.

Gabarito: Errado

27.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Qualidade é a maneira como os resultados se conectam aos objetivos e à cadeia de valor.



Comentários:

Qualidade está relacionado ao cumprimento dos requisitos. Logo, devemos manter o foco na qualidade para produzir entregas que cumpram os objetivos do projeto e se alinhem as necessidades, aos usos e aos requisitos de aceitação estabelecidos pelas partes interessadas relevantes.

Gabarito: Correto

28.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A complexidade deve ser avaliada e prevista apenas no início do projeto.

Comentários:

Questão clássica! Frequentemente as bancas cobram questões desse tipo. A complexidade do projeto deve ser avaliada continuamente ao longo do seu ciclo de vida. Ela pode surgir de diversos fatores e a maioria deles esta for a do nosso controle. Logo ela pode aumentar ou reduzir em qualquer ponto do projeto.

Gabarito: Errado

29.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A avaliação dos riscos deve ser realizada constantemente.

Comentários:

A avaliação dos riscos deve ser feita proativamente e a probabilidade e o impacto do risco podem mudar ao longo do tempo. Desta forma e bom sempre está monitorando a exposição aos riscos e obtendo respostas a estes riscos.

Gabarito: Correto

30.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto. O PMBOK 7 apresenta oito domínios de desempenho de projetos. Todos as alternativas abaixo citam um domínio de desempenho, exceto:

- a) Partes Interessadas
- b) Medição
- c) Monitoramento
- d)Planejamento
- e) Incerteza



Comentários:

Para facilitar a memorização, lembre-se do mnemônico dos domínios de desempenho: "A PEPA trabalhou, mas ENTREGOU um MEDIDA INCERTA". Partes interessadas, Equipe, Planejamento, Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida, Trabalho do Projeto, Entrega, Medição e Incerteza. Fazendo o cotejo das alternativas, chegamos à resposta da nossa pergunta, alternativa C

Gabarito: Letra C

31. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.

Comentários:

Realmente, os domínios de desempenho são áreas de foco interativas e inter-relacionadas que trabalham em harmonia para alcançar os resultados desejados e permitir a entrega bem-sucedida do projeto.

Gabarito: Correto

32. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O domínio de desempenho das partes interessadas trata das atividades e funções associadas às partes interessadas. Não se trata de amizade, mas de um relacionamento produtivo que não muda durante o projeto.

Comentários:

As partes interessadas podem mudar durante o projeto. Além disso, nem todas as partes interessadas são iguais, elas possuem interesses diferentes.

Gabarito: Errado

33. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O domínio de desempenho da Equipe busca estabelecer uma cultura e um ambiente que permitem que um grupo de indivíduos evolua para uma equipe de projeto de alto desempenho.

Comentários:

Questão correta, justamente o domínio de desempenho da equipe busca unir um grupo de diversos indivíduos para formar uma equipe de projeto de alto desempenho, promovendo o desenvolvimento da equipe e encorajando o comportamento de liderança de todos os membros da equipe.

Gabarito: Correto



34. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) A cadência de entrega se refere ao tempo e a frequência das entregas do projeto. Os projetos podem ter uma única entrega, várias entregas ou entregas periódicas.

Comentários:

Cadência é um ritmo de atividades realizadas ao longo do projeto. Elas podem ser de única entrega, entregas múltiplas, entregas periódicas ou entrega contínua.

Gabarito: Correto

35. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Uma abordagem de desenvolvimento é o meio usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto. Existem diferentes abordagens de desenvolvimento, e diversos setores podem usar diferentes termos para essa abordagem. Três abordagens comumente usadas são: preditiva, híbrida e prescritiva.

Comentários:

A questão erra ao alterar a última palavra pegando o candidato desatento. As três abordagens comumente usadas são: preditiva, híbrida e adaptativa. Logo a alternativa está incorreta.

Gabarito: Errado

36. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O planejamento envolve o desenvolvimento de estimativas de esforço, duração, custos, pessoas e recursos físicos do trabalho. As estimativas são uma avaliação quantitativa do valor provável ou resultado de uma variável, como: custos de projeto, recursos, esforço ou duração. Conforme o projeto evolui, as estimativas podem mudar com base nas informações e circunstâncias atuais.

Comentários:

Como o próprio nome já diz é uma estimativa e não um valor real, desta forma, com a evolução do projeto se tem uma noção melhor dos valores estimados lá no início do projeto, assim é possível atualizar as estimativas antes estabelecidas para um valor mais coerente com a realidade do projeto.

Gabarito: Correto

37. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O trabalho do projeto está associado ao estabelecimento dos processos e a execução do trabalho para permitir que a equipe do projeto gere as entregas e os resultados esperados.

Comentários:



O trabalho do projeto aborda todas as atividades relacionadas ao trabalho real, como recursos físicos, contratação, gerenciamento de mudanças e capacidade de aprendizado contínuo. Além disso, o trabalho do projeto mantém a equipe focada e as atividades funcionando perfeitamente o que possibilita as entregas e os resultados esperados.

Gabarito: Correto

38.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os projetos apoiam a execução da estratégia e o avanço dos objetivos dos negócios. A entrega do projeto concentra-se apenas em atender aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade para produzir as entregas esperadas que conduzindo aos resultados pretendidos.

Comentários:

O erro da questão está em restringir utilizando a expressão “apenas”. O correto seria: “A entrega do projeto concentra-se em atender aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade para produzir as entregas esperadas que conduzindo aos resultados pretendidos.”.

Gabarito: Errado

39.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O domínio de desempenho da medição trata das atividades e funções associadas à avaliação do desempenho do projeto e à tomada de ações apropriadas para manter um desempenho aceitável. Já as medidas implicam a avaliação do desempenho do projeto e a implementação de respostas adequadas para manter o desempenho ideal.

Comentários:

A medição inclui as atividades que permitem acessar o desempenho do projeto e realizar ações para garantir que os resultados desejados sejam alcançados.

Gabarito: Correto

40.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As incertezas estão relacionadas com as ameaças que as equipes de projeto exploram e avaliam. Desta forma, elas serão sempre negativas ao contrário dos riscos.

Comentários:

Assim como os riscos, incertezas não são sempre negativas. Podem ser também oportunidades, portanto a alternativa erra ao afirmar que são sempre negativas.



Gabarito: Errado

41.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Tailoring é a adaptação deliberada da abordagem, da governança e dos processos do gerenciamento de projetos para torná-los mais adequados a determinado ambiente e ao trabalho a realizar.

Comentários:

Exatamente! É a perfeita definição de Tailoring pelo PMBOK.

Gabarito: Correto

42.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O tailoring gera benefícios diretos e indiretos para as organizações que incluem apenas mais comprometimento dos membros da equipe do projeto que ajudaram a realizar o tailoring da abordagem; e enfoque orientado ao cliente, pois as suas necessidades são um importante fator de influência em seu desenvolvimento.

Comentários:

Errado, pessoal! Na verdade, há vários outros benefícios e não apenas os citados pela questão.

Gabarito: Errado

43.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) No contexto do PMBOK 7, modelo é o meio de alcançar um resultado, saída ou entrega do projeto.

Comentários:

Pessoal, na verdade, modelo representa a estratégia do pensamento para explicar um processo, framework ou uma experiência. Já método. são o meio de alcançar um resultado, saída ou entrega do projeto.

Gabarito: Errado

44.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Na aplicação do Tailoring, as equipes do projeto, na medida do possível, devem duplicar ou acrescentar esforço desnecessário.

Comentários:

Errado, pessoal! Por mais estranho que pareça, o guia apresenta situações que devem ser evitadas pela equipe, são elas: situações que duplique ou acrescente esforço desnecessário, não seja útil para a equipe do projeto e suas partes interessadas, e que produza informações incorretas ou confusas, ou atenda às necessidades individuais em prejuízo daquelas voltadas a equipe do projeto.



Gabarito: Errado

45.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Tailoring implica escolha e ajuste consciente de vários fatores do projeto, sem considerar se o rótulo “tailoring” será usado.

Comentários:

É a transcrição exata do texto do PMBOK. Fiquem atentos!

Gabarito: Correto

46.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Valor é o benefício, a importância ou a utilidade de algo.

Comentários:

Pessoal, perfeita definição e sobretudo muito importante!

Gabarito: Correto

47.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A necessidade do negócio, a justificativa do projeto e a estratégia do negócio fornecem à equipe do projeto informações que lhes permitem tomar decisões fundamentadas para cumprir ou ultrapassar o valor do negócio pretendido.

Comentários:

Um pouco impactante dizer “ultrapassar o valor do negócio pretendido”, não é? Porém está correta a afirmação.

Gabarito: Correto

48.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A capacidade de adaptação e resiliência nas abordagens da organização e da equipe do projeto ajuda o projeto a acomodar mudanças, recuperar-se de contratempos e continuar com o trabalho do projeto.

Comentários:

Perfeito! É exatamente esse objetivo do domínio capacidade de adaptação e resiliência.

Gabarito: Correto

49.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A mudança habilita processos novos e diferentes na transição do estado atual para o estado futuro pretendido.



Comentários:

Perfeito! Esse é um dos objetivos do princípio mudança.

Gabarito: Correto

50. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os princípios do gerenciamento de projetos são de natureza prescritiva

Comentários:

Ah Paolla, mas aí ficou muito fácil né, você só tirou o “não”. Pois bem, essa é a pegadinha mais clássica! Fique atento. Vai cair na sua prova e você vai acertar!!!

Gabarito: Errado



LISTA DE QUESTÕES

1. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** O PMBOK 7 foi lançado em 2021 e atualizou o foco do guia de padrão de gerenciamento de projetos. Os principais pontos do PMBOK 7 são, exceto:
 - a) Manter e aumentar a credibilidade e a relevância do Guia PMBOK®;
 - b) Melhorar a legibilidade e a utilidade do guia;
 - c) Não se adequar às versões anteriores do PMBOK, ao SCRUM e à ITIL.
 - d) Detectar a necessidade de novas informações e fornecer conteúdo complementar sempre que necessário;
 - e) Reconhecer que há valor na estrutura e conteúdo de versões anteriores e que a nova versão deve manter esse valor.
2. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** A principal evolução do PMBOK está em focar na melhoria do resultado do projeto, deixar de lado processos que são prescritivos por natureza e focar no valor total das entregas.
3. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Produto é um artefato produzido, quantificável e necessariamente um item final.
4. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Os projetos produzem valor para as partes interessadas de várias maneiras. Dentre as várias formas de criação de valor, aquela que não cria valor é:
 - a) Criação de um novo produto, serviço ou resultado;
 - b) Criação de contribuições positivas, sociais ou ambientais;
 - c) Aprimoramento da eficiência, a produtividade, a eficácia ou a capacidade de resposta;
 - d) Encerramento de um produto inacabado;
 - e) Viabilização das mudanças necessárias para facilitar a transição organizacional para seu futuro estado desejado;
5. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Qualquer um dos projetos ou programas pode incluir produtos e as operações podem apoiar e influenciar diretamente portfólios, programas e projetos.
6. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Componentes como portfólios, programas, projetos, produtos e operações são usados apenas coletivamente para criar valor.
7. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Existe uma hierarquia entre portfólios, programas, projetos, produtos e operações. Desta forma, um projeto deve estar vinculado a um programa, que por sua vez deve estar vinculado ao um portfólio.
8. **(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** As informações devem percorrer toda a cadeia, desde a alta administração até as operações diárias.



9. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) A governança inclui definir a autoridade para aprovar mudanças e tomar outras decisões de negócios relacionadas ao projeto.
10. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Cliente e usuário final são sinônimos.
11. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O ciclo de vida do produto compõe uma série de fases que representam a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação. Normalmente o ciclo de vida do produto coincide com o ciclo de vida do projeto.
12. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) O ciclo de vida do produto compõe uma série de fases que representar a evolução de um produto, de sua concepção ao crescimento, maturidade até sua descontinuação.
13. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Existem quatro valores identificados como os mais importantes para a comunidade de gerenciamento de projetos. Assinale a alternativa que não apresenta um destes valores
- a) Responsabilidade
 - b) Legalidade
 - c) Respeito
 - d) Equidade
 - e) Honestidade
14. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) A maneira como os princípios do gerenciamento de projetos fornece orientação, o grau de aplicação e a maneira como são aplicados não são influenciados pelo contexto da organização, do projeto, das entregas, da equipe do projeto, das partes interessadas e de outros fatores.
15. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Internamente, os princípios são uniformes, ou seja, nenhum princípio está em contradição com outro. No entanto, na prática, pode haver situações em que os princípios se sobrepõem.
16. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Dentre os identificadores dos princípios podemos citar crie um ambiente adaptativo para a equipe do projeto.
17. (Inédita – Prof. Paolla Ramos) Alguns identificadores dos princípios estão listados abaixo, assinale a alternativa que não apresenta um deles.
- a) Adote a capacidade de adaptação, mas não é exigido a resiliência;
 - b) Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto;
 - c) Concentre-se no valor;
 - d) Faça a adaptação de acordo com o contexto;



e) Otimize as respostas ao risco.

- 18.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Os administradores agem com responsabilidade para realizar atividades com integridade, cuidado e confiabilidade, mantendo a conformidade com as diretrizes internas, mas não precisam seguir as diretrizes externas.
- 19.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** De acordo com o PMBOK 7, um administrador precisar ser diligente, respeitoso e atencioso.
- 20.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** As equipes de projeto são formadas por pessoas com diversas habilidades, conhecimentos e experiências e trabalham de modo colaborativo.
- 21.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Nas equipes de projeto, tarefas específicas não podem ser delegadas às pessoas ou selecionadas pelos próprios integrantes da equipe do projeto.
- 22.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** As partes interessadas podem ser pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, ser afetados ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.
- 23.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Os benefícios são realizados quando as partes interessadas percebem o valor dos resultados.
- 24.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Um projeto é um sistema de domínios de atividade interdependentes, mas não interativos.
- 25.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Qualquer membro da equipe do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança.
- 26.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** É necessário que se faça adaptações do projeto, para isso é recomendável sempre aplicar a melhor metodologia.
- 27.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Qualidade é a maneira como os resultados se conectam aos objetivos e à cadeia de valor.
- 28.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** A complexidade deve ser avaliada e prevista apenas no início do projeto.
- 29.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** A avaliação dos riscos deve ser realizada constantemente.
- 30.(Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto. O PMBOK 7 apresenta oito domínios de desempenho de projetos. Todos as alternativas abaixo citam um domínio de desempenho, exceto:



- a) Partes Interessadas
- b) Medição
- c) Monitoramento
- d) Planejamento
- e) Incerteza

- 31. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.
- 32. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** O domínio de desempenho das partes interessadas trata das atividades e funções associadas às partes interessadas. Não se trata de amizade, mas de um relacionamento produtivo que não muda durante o projeto.
- 33. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** O domínio de desempenho da Equipe busca estabelecer uma cultura e um ambiente que permitem que um grupo de indivíduos evolua para uma equipe de projeto de alto desempenho.
- 34. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** A cadência de entrega se refere ao tempo e a frequência das entregas do projeto. Os projetos podem ter uma única entrega, várias entregas ou entregas periódicas.
- 35. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Uma abordagem de desenvolvimento é o meio usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto. Existem diferentes abordagens de desenvolvimento, e diversos setores podem usar diferentes termos para essa abordagem. Três abordagens comumente usadas são: preditiva, híbrida e prescritiva.
- 36. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** O planejamento envolve o desenvolvimento de estimativas de esforço, duração, custos, pessoas e recursos físicos do trabalho. As estimativas são uma avaliação quantitativa do valor provável ou resultado de uma variável, como: custos de projeto, recursos, esforço ou duração. Conforme o projeto evolui, as estimativas podem mudar com base nas informações e circunstâncias atuais.
- 37. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** O trabalho do projeto está associado ao estabelecimento dos processos e a execução do trabalho para permitir que a equipe do projeto gere as entregas e os resultados esperados.
- 38. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** Os projetos apoiam a execução da estratégia e o avanço dos objetivos dos negócios. A entrega do projeto concentra-se apenas em atender aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade para produzir as entregas esperadas que conduzindo aos resultados pretendidos.
- 39. (Inédita – Prof. Paolla Ramos)** O domínio de desempenho da medição trata das atividades e funções associadas à avaliação do desempenho do projeto e à tomada de ações apropriadas



para manter um desempenho aceitável. Já as medidas implicam a avaliação do desempenho do projeto e a implementação de respostas adequadas para manter o desempenho ideal.

40.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) As incertezas estão relacionadas com as ameaças que as equipes de projeto exploram e avaliam. Desta forma, elas serão sempre negativas ao contrário dos riscos.

41.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Tailoring é a adaptação deliberada da abordagem, da governança e dos processos do gerenciamento de projetos para torná-los mais adequados a determinado ambiente e ao trabalho a realizar.

42.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) O tailoring gera benefícios diretos e indiretos para as organizações que incluem apenas mais comprometimento dos membros da equipe do projeto que ajudaram a realizar o tailoring da abordagem; e enfoque orientado ao cliente, pois as suas necessidades são um importante fator de influência em seu desenvolvimento.

43.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) No contexto do PMBOK 7, modelo é o meio de alcançar um resultado, saída ou entrega do projeto.

44.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Na aplicação do Tailoring, as equipes do projeto, na medida do possível, devem duplicar ou acrescentar esforço desnecessário.

45.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Tailoring implica escolha e ajuste consciente de vários fatores do projeto, sem considerar se o rótulo “tailoring” será usado.

46.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Valor é o benefício, a importância ou a utilidade de algo.

47.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A necessidade do negócio, a justificativa do projeto e a estratégia do negócio fornecem à equipe do projeto informações que lhes permitem tomar decisões fundamentadas para cumprir ou ultrapassar o valor do negócio pretendido.

48.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A capacidade de adaptação e resiliência nas abordagens da organização e da equipe do projeto ajuda o projeto a acomodar mudanças, recuperar-se de contratempos e continuar com o trabalho do projeto.

49.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) A mudança habilita processos novos e diferentes na transição do estado atual para o estado futuro pretendido.

50.(Inédita – Prof. Paolla Ramos) Os princípios do gerenciamento de projetos são de natureza prescritiva



GABARITO

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. Letra C | 18. Errado | 35. Errado |
| 2. Correto | 19. Correto | 36. Correto |
| 3. Errado | 20. Correto | 37. Correto |
| 4. Letra E | 21. Errado | 38. Errado |
| 5. Correto | 22. Correto | 39. Correto |
| 6. Errado | 23. Correto | 40. Errado |
| 7. Errado | 24. Errado | 41. Correto |
| 8. Correto | 25. Correto | 42. Errado |
| 9. Correto | 26. Errado | 43. Errado |
| 10. Errado | 27. Correto | 44. Errado |
| 11. Errado | 28. Errado | 45. Correto |
| 12. Correto | 29. Correto | 46. Correto |
| 13. Letra B | 30. Letra C | 47. Correto |
| 14. Errado | 31. Correto | 48. Correto |
| 15. Correto | 32. Errado | 49. Correto |
| 16. Errado | 33. Correto | 50. Errado |
| 17. Letra A | 34. Correto | |



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.