

Aula 00

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

Autor:
**Fernando Pedrosa Lopes , Paolla
Ramos**

10 de Março de 2023

Índice

1) PMBOK 6 - Gestão de Projetos	3
2) PMBOK 6 - Grupos de Processo	45
3) PMBOK 6 - Áreas de Conhecimento	63



GESTÃO DE PROJETOS

Conceitos Básicos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O **PMBOK 6** é um framework de Gerenciamento de projetos amplamente utilizado. Formalmente é definido como **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. O **PMBOK** é um **conjunto de boas práticas** de gerenciamento de projetos – portanto **não é uma metodologia**. O PMBOK possui 10 áreas de gerenciamento de projetos e 5 grupos de processos. A primeira informação que você deve internalizar é:

GRUPOS DE PROCESSOS

NÃO SÃO

FASES DO PROJETO

(Ministério da Economia – 2020) No conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK), os grupos de processos são as fases cronológicas pelas quais o projeto passa, e suas áreas estão divididas em seis áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

Comentários: Questão clássica!!! É proibido errar uma questão dessas, hein! GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO. Ademais, são 10 as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos (Gabarito: Errado).

As áreas de processos são 10, e com o desenvolvimento do estudo você vai internalizá-las, e essa tarefa se tornará fácil, pois você fará muitas questões sobre as áreas de processos – confie em mim! O principal conceito de gerenciamento de projetos é a própria definição de PROJETO. A



definição exata fornecida pelo próprio guia é: “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (único)”.



PRESTE MAIS
ATENÇÃO!!

PROJETO

**ESFORÇO TEMPORÁRIO
PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO ÚNICO E EXCLUSIVO**

O projeto, então, é realizado por um **período pré-determinado** (temporário, possui início e fim bem definidos) com o **objetivo de atingir um propósito**, ou seja, o projeto é realizado para entregar um produto ou um serviço **único e exclusivo**. Esse produto ou serviço é específico e singular.

Uma das palavras-chave da definição de projeto é “**único**”. Essa palavra é citada repetidamente na definição da entrega a ser realizada pelo projeto. Dizer que um projeto gera como saída um produto ou resultado **ÚNICO E EXCLUSIVO** **não quer dizer que é apenas um “objeto”**, mas sim um serviço ou produto **INOVADOR**, com características **SINGULARES**. **Portanto não quer dizer que é APENAS UM resultado, mas sim que O RESULTADO É SINGULAR** para o contexto.

ESFORÇO

UTILIZA TEMPO, DINHEIRO, PESSOAS E
OUTROS RECURSOS

TEMPORÁRIO

POSSUI INÍCIO E FIM BEM DEFINIDOS;
NÃO É IGUAL A CURTA DURAÇÃO!

ÚNICO/EXCLUSIVO

NÃO É “APENAS UM PRODUTO”;
É INOVADOR;
CARACTERÍSTICAS
ÚNICAS/EXCLUSIVAS;
SINGULAR

(UFMT – 2021) O conceito “Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” refere-se à:



- a) Gestão de Risco.
- b) Gestão de Processos.
- c) Gestão de Compliance.
- d) Gestão de Projetos.

Comentários: A definição exata fornecida pelo próprio guia é: "Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único". Veja que somente com a definição de projeto você já consegue acertar essa questão! (Gabarito: Letra D).

Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.

- O cumprimento dos objetivos do projeto pode produzir uma ou mais das seguintes entregas:
- Um produto único que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento ou correção de um item ou um novo item final (por exemplo, a correção de um defeito em um item final);
- Um serviço único ou uma capacidade de realizar um serviço (por exemplo, uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição);
- Um resultado único, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade); e
- Uma combinação única de um ou mais produtos, serviços ou resultados (por exemplo, um aplicativo de software, a documentação associada e serviços de centrais de atendimento).

Elementos repetitivos podem estar presentes em algumas atividades e entregas de projeto. Esta repetição não altera as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. Por exemplo, prédios de escritórios podem ser construídos com materiais idênticos ou similares e pelas mesmas equipes ou equipes diferentes. No entanto, o projeto de cada prédio é único em



termos de características-chave (por exemplo, localização, design, ambiente, situação, pessoas envolvidas).

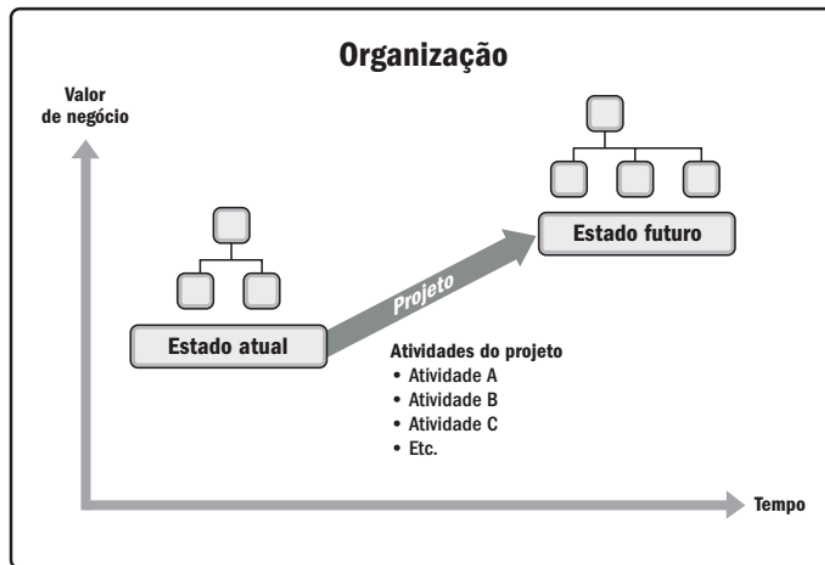
Projetos são **empreendidos em todos os níveis organizacionais**. Um projeto pode envolver um único indivíduo ou um grupo. Um projeto pode envolver uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Projetos são empreendimentos temporários. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. Temporário não significa necessariamente que o projeto seja de curta duração. O final do projeto é alcançado quando ocorrer um ou mais dos fatores a seguir:

- Os objetivos do projeto foram alcançados;
- Os objetivos não serão ou não poderão ser cumpridos;
- Os recursos estão esgotados ou não estão mais disponíveis para alocação ao projeto;
- A necessidade do projeto não existe mais (por exemplo, o cliente não quer mais o projeto concluído, uma mudança de estratégia ou prioridade encerram o projeto, o gerenciamento organizacional fornece uma instrução para terminar o projeto);
- Recursos humanos e físicos não estão mais disponíveis; ou
- O projeto é finalizado por motivo legal ou por conveniência.

Os projetos são temporários, mas suas entregas podem existir depois do encerramento do projeto. Os projetos podem produzir entregas de natureza social, econômica, material ou ambiental. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional cria uma entrega que pode durar séculos.





Além disso, **projetos impulsionam mudanças nas organizações**. Do ponto de vista de negócios, um projeto destina-se a **mover uma organização de um estado a outro**, para atingir um objetivo específico. Os projetos permitem a criação de valor de negócio.

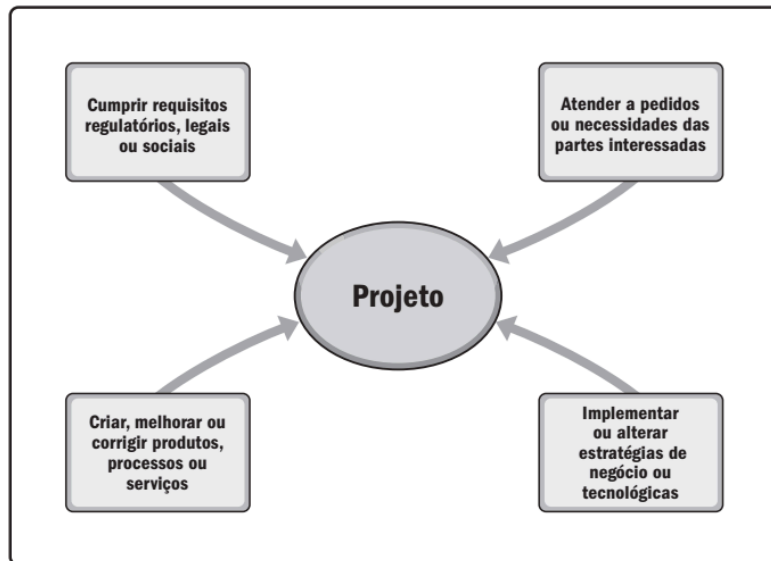
(MPC-PA – 2010) Projetos são executados para impulsionar mudanças nas organizações.

Comentários: Projetos impulsionam mudanças nas organizações. Do ponto de vista de negócios, um projeto destina-se a mover uma organização de um estado a outro, para atingir um objetivo específico. Os projetos permitem a criação de valor de negócio, portanto perfeita questão (Gabarito: Correto).

Os projetos são criados por diferentes motivos, o PMBOK elenca alguns deles:

- Cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais;
- Atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas;
- Implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas; e
- Criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços.





O projeto pode ser finalizado por diferentes motivos. O mais comum é quando os objetivos do projeto são atingidos, além disso eles também podem ser finalizados quando os objetivos não puderem mais ser atingidos, quando a necessidade deixar de existir e por fim quando o **patrocinador decidir encerrá-lo**.

Os projetos permitem a criação de valor de negócio. PMI define o valor de negócio como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio. O benefício pode ser tangível, intangível ou ambos. Em análise de negócios, o valor de negócio é considerado o retorno, sob a forma de elementos como tempo, dinheiro, mercadorias ou bens intangíveis trocados por algo em retorno. O valor de negócios em projetos refere-se ao benefício que os resultados de um projeto específico fornece às suas partes interessadas. O benefício dos projetos pode ser tangível, intangível ou ambos.

Exemplos de elementos tangíveis:

- Ativos monetários,
- Capital acionário,
- Serviços públicos,
- Instalações,
- Ferramentas, e
- Participação de mercado.



Exemplos de elementos intangíveis:

- Boa-fé,
- Reconhecimento da marca,
- Benefício público,
- Marcas registradas,
- Alinhamento estratégico, e
- Reputação.



Conceito e Importância do Gerenciamento de Projetos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Atualmente, há um mercado altamente competitivo que gera muita demanda às empresas. As empresas, então, precisam inovar e gerar novos produtos. Esses fatores contribuem para que o gerente de projetos aplique melhores técnicas para lidar com recursos (cronograma, financeiro e outros) cada vez mais escassos para atingir objetivos do projeto.

De acordo com o PMBOK, **para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente.**

A partir da definição de projetos, é possível entender que projetos são importantes. Porém, há várias restrições sobre eles (prazo, escopo, custos), portanto devem ser gerenciados. A **definição de Gerenciamento de Projetos** de acordo com o PMBOK é:

"Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos".





A grande **finalidade** do Gerenciamento de Projetos é **permitir que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente**. Organizações executam projetos para entregar serviços e produtos. Elas visam entregar esses insumos de forma a satisfazer as expectativas dos clientes.

Os projetos tem como objetivo desenvolver produtos e serviços para resolução de problemas e questões em tempo hábil. Suponha que seu projeto é ser aprovado em um concurso, para isso você precisa estudar, obter conhecimento e se preparar para prova. O resultado final do seu projeto é ser aprovado. Para isso você terá que definir:

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
ESCOPO	Quais matérias irá estudar.
TEMPO (OU CRONOGRAMA)	Quanto tempo irá estudar por dia, quantos dias na semana e quanto tempo você terá até a prova.
RECURSOS	Envolvendo pessoas (coach), equipamentos eletrônicos (PC, notebook, outras), e até mesmo recursos financeiros. Além de outras restrições como qualidade, custos, etc.



Há várias restrições em um projeto que devem ser balanceadas, por exemplo escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos. Essas restrições são conflitantes, pois em alguns projetos não há como aumentar o escopo sem aumentar os custos ou o cronograma. Por outro lado, não há como diminuir os custos sem diminuir a qualidade. Quando há cronogramas apertados, pensa-se em aumentar os recursos (por exemplo inserir mais profissionais para realizar tarefas), mas nem sempre isso é possível ou viável.

O exemplo clássico é que 9 mulheres não conseguem gerar um bebê em um mês. Portanto muitas vezes solicita-se reduzir o tempo aumentando os recursos – como no exemplo – porém vimos que em determinados projetos essa estratégia não surtirá os efeitos desejados.

Ressalto aqui alguns problemas que podem ocorrer com projetos mal gerenciados ou gerenciados de forma inadequada ou insuficiente (somente a título de entendimento – não é necessário decorar).

▪

PRAZOS PERDIDOS

**ESTOUROS DE
ORÇAMENTO**

**MÁ QUALIDADE E
RETRABALHO**

**PARTES
INTERESSADAS
INSATISFEITAS**

**EXPANSÃO
DESCONTROLADA DO
PROJETO**

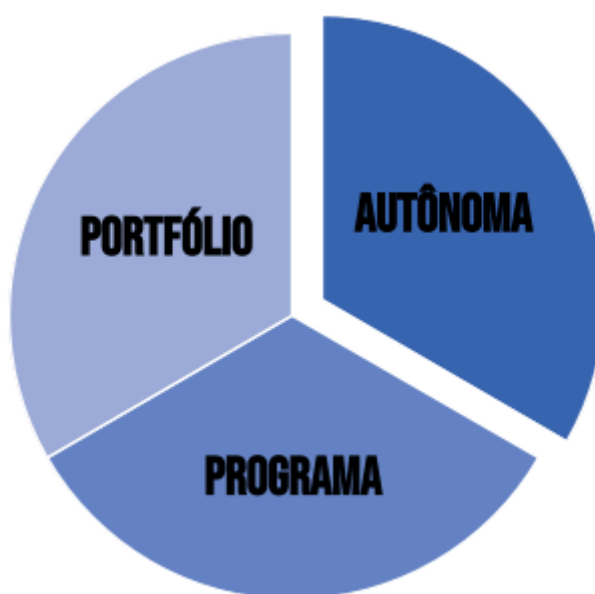
**PERDA DE
REPUTAÇÃO PARA A
ORGANIZAÇÃO**



Projetos, Programas, Portfólios e Operações

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Os conceitos de Projetos, Programas, Portfólios e Operações são muito cobrados, portanto, vamos analisá-los! Projetos podem ser gerenciados de três formas distintas: separadamente, de forma **autônoma**, podem também ser gerenciados em conjunto com outros projetos dentro de um **programa** ou dentro de um **portfólio**. Os gerentes de projeto interagem com gerentes de portfólio e programa quando um projeto pertence a um programa ou portfólio.



Pessoal, percebam que há uma diferença entre PROJETOS e OPERAÇÕES. Operações são atividades contínuas e repetitivas, que é exatamente o oposto do projeto: que é temporário e gera um resultado ÚNICO e EXCLUSIVO.

É importante que vocês tenham em mente que muito embora a definição de projeto e operações sejam distintas, podem ocorrer operações dentro de um projeto. Da mesma forma, o projeto pode ser desenvolvido para posteriormente gerar como resultado infraestrutura para realizar operações.



Vamos a um exemplo: suponha que há um projeto de construção de uma fábrica de tijolos. O projeto terá como resultado final um produto ÚNICO E EXCLUSIVO – a fábrica de tijolos que estará em uma localização específica com condições singulares – exemplo: localização, tamanho, etc. Após a conclusão do projeto, haverá naquela fábrica operações que irão realizar atividades repetitivas (fabricação de tijolos). Vamos falar mais sobre operações no tópico específico.

O uso de **técnicas, ferramentas e processos de gerenciamento de projetos** fornece uma base sólida para as **organizações atingirem suas metas e objetivos**.



Definição de Programa

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Um programa é definido como um **grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados**, gerenciados de modo coordenado, **visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente**. O ponto principal na definição de programa é “a obtenção de benefícios que **não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente**”. Uma definição de programa mais aprofundada:

O gerenciamento de programas é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades e princípios a um programa para atingir os objetivos do programa e obter benefícios e controle que de outra forma **não estariam disponíveis através do gerenciamento individual dos componentes do programa**.

Os projetos que são gerenciados por meio de um programa são **necessariamente relacionados** entre si.



(APEX Brasil – 2021) Um conjunto de múltiplos projetos conectados constitui um exemplo de:



- a) ciclo de vida organizacional.
- b) planejamento estratégico.
- c) plano de ação.
- d) programa.

Comentários: Olha a definição de programa aparecendo em uma prova do CESPE! Um programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa **relacionados**, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. O Cespe colocou uma palavra diferente (conectados) para tentar dificultar um pouco, mas vocês devem ter entendido esse conceito! (Gabarito: Letra D).



Definições de Portfólio

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

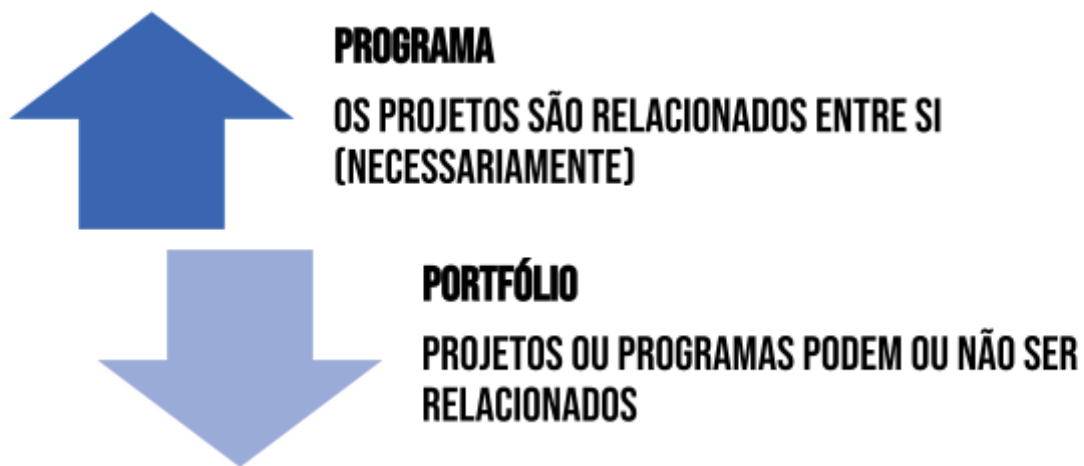
Galera, vamos ver agora algumas definições de portfólio trazidas pelo PMBOK:

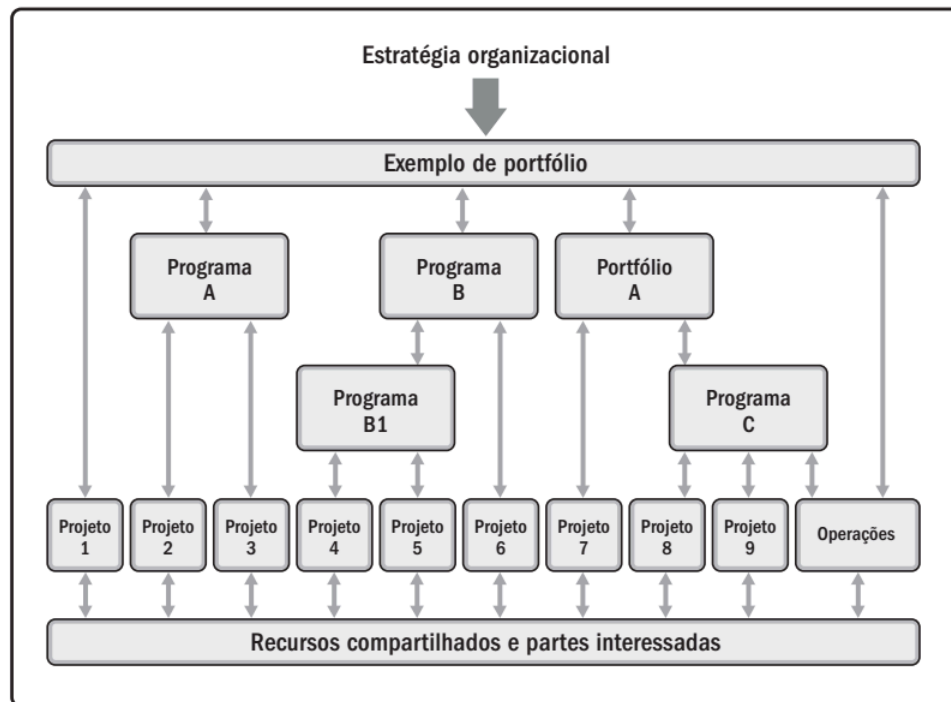
	DEFINIÇÃO
PORTFÓLIO	Projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS	Definido como o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos.



O portfólio nada mais é que a carteira de produtos e/ou serviços que uma organização dispõe. O gerenciamento de portfólio visa alocação de recursos para maximizar o retorno sobre o investimento.

Além disso, os projetos, programas e portfólios podem, muitas vezes, lidar com as mesmas partes interessadas e utilizar os mesmos recursos. Essa situação pode gerar conflitos de interesses na organização, sendo esse um dos motivos do gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os programas ou projetos do portfólio **podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados**.





Com essa figura vocês podem visualizar um exemplo de portfólio. Observem que um portfólio pode conter um ou mais programas (o Portfólio apresentado possui os programas A, B₁, B, C). Assim como um programa pode estar associado a vários projetos (o Programa A está associado aos Projetos 2 e 3). Por outro lado, um projeto pode não estar associado a nenhum programa (Projeto 1) ou a um programa (Projeto 2).

Os componentes do portfólio são agrupados para facilitar a eficácia da governança e do gerenciamento do trabalho, e para concretizar as estratégias e prioridades organizacionais. O planejamento organizacional e de portfólio afeta os componentes por meio de priorização baseada em riscos, financiamento e outras considerações. Do ponto de vista organizacional, o gerenciamento de **programas e projetos** foca em **fazer programas e projetos da maneira “certa”**. O gerenciamento de **portfólios** foca em **fazer os programas e projetos “certos”**.



GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS

FAZER PROGRAMAS E PROJETOS DA MANEIRA “CERTA”.

GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS

FAZER OS PROGRAMAS E PROJETOS “CERTOS”.

Gerenciamento de Projetos Organizacionais			
	Projetos	Programas	Portfólios
Definição	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
Escopo	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a elas, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
Planejamento	Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas são gerenciados usando planos de alto nível que monitoram as interdependências e o progresso dos componentes do programa. Os planos de programa também são usados para orientar o planejamento em nível de componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários e a comunicação relativa ao portfólio agregado.
Gerenciamento	Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto.	Os programas são gerenciados por gerentes de programa, que garantem que os benefícios do programa sejam entregues conforme esperado, coordenando as atividades dos componentes de um programa.	Os gerentes de portfólio podem administrar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólio, ou o pessoal do programa e do projeto que tenha responsabilidades de prestação de contas sobre o portfólio agregado.
Monitoramento	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantir as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.
Sucesso	O sucesso é medido por qualidade do projeto e do produto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.	O sucesso de um programa é medido pela capacidade do programa de entregar seus benefícios esperados para uma organização, e pela eficiência e eficácia do programa para entregar esses benefícios.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização de benefício do portfólio.



*Vocês viram que o conceito de gerenciamento de projetos, programas e portfólios são diferentes, certo? Além disso, esses **conceitos se relacionam** uns com os outros.*



Gerenciamento de operações

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Operações são as atividades repetitivas que são realizadas pelas organizações para apoiar os projetos. Operações preocupam-se em transformar entradas em saídas. São atividades de produção contínua de mercadorias e/ou serviços.



O objetivo do gerenciamento de operações é assegurar que as operações de negócios continuem de forma eficiente, por meio do uso dos melhores recursos necessários, para atender às exigências dos clientes. É interessante que vocês percebam que o **objetivo final é sempre agregar valor aos clientes atendendo às exigências destes.**

A principal informação que vocês devem levar sobre o Gerenciamento de operações é que ele está **fora do escopo de gerenciamento de projetos** formal descrito no PMBOK.

GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES ESTÁ FORA DO ESCOPO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

Nesse momento o aluno pensa: *então por que eu estou estudando isso?* Apesar de estar fora do escopo do Gerenciamento de projetos, devemos saber as diferenças entre operações e projetos.



As mudanças nas operações organizacionais ou de negócios podem ser objeto de um projeto, especialmente quando houver mudanças significativas nas operações de negócio resultantes da entrega de um novo produto ou serviço. As operações contínuas estão fora do escopo de um projeto; entretanto, há pontos de interseção em que as duas áreas se cruzam, como por exemplo:

- No desenvolvimento de um novo produto, na atualização de um produto, ou na expansão das saídas;
- Na melhoria das operações ou no processo de desenvolvimento do produto;
- Ao final do ciclo de vida do produto; e
- Em cada fase de encerramento.

Em cada ponto, as entregas e o conhecimento são transferidos entre o projeto e as operações para implementação do trabalho entregue. Esta implementação ocorre através da transferência dos recursos ou conhecimento do projeto para operações ou através da transferência de recursos operacionais para o projeto.



Componentes do guia

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

Há, no PMBOK, vários componentes extremamente importantes para o entendimento sobre Gerenciamento de Projetos. Uma pegadinha clássica das bancas é dizer que os grupos de processos são fases do gerenciamento de projeto. Guarde isso no coração: **GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO!** Uma questão dessas é proibido errar!

GRUPOS DE PROCESSOS

NÃO SÃO

FASES DO PROJETO

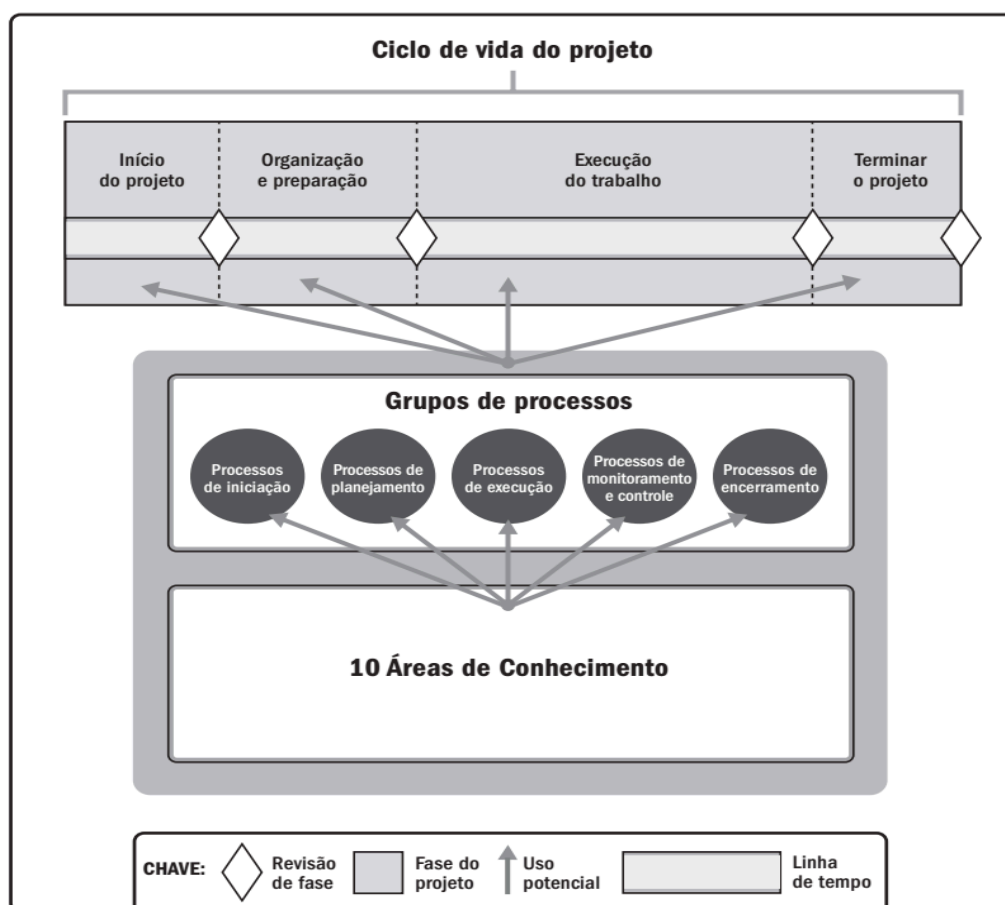
Então vamos entender cada um desses componentes do PMBOK!

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
CICLO DE VIDA DO PROJETO	A série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término.
FASE DO PROJETO	Um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
REVISÃO DE FASE	Uma análise no final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar um programa ou projeto.



PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas.
GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.
ÁREA DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Já adianto para vocês que os mais importantes para prova são os **Processos, Grupos e Áreas de Conhecimento**.

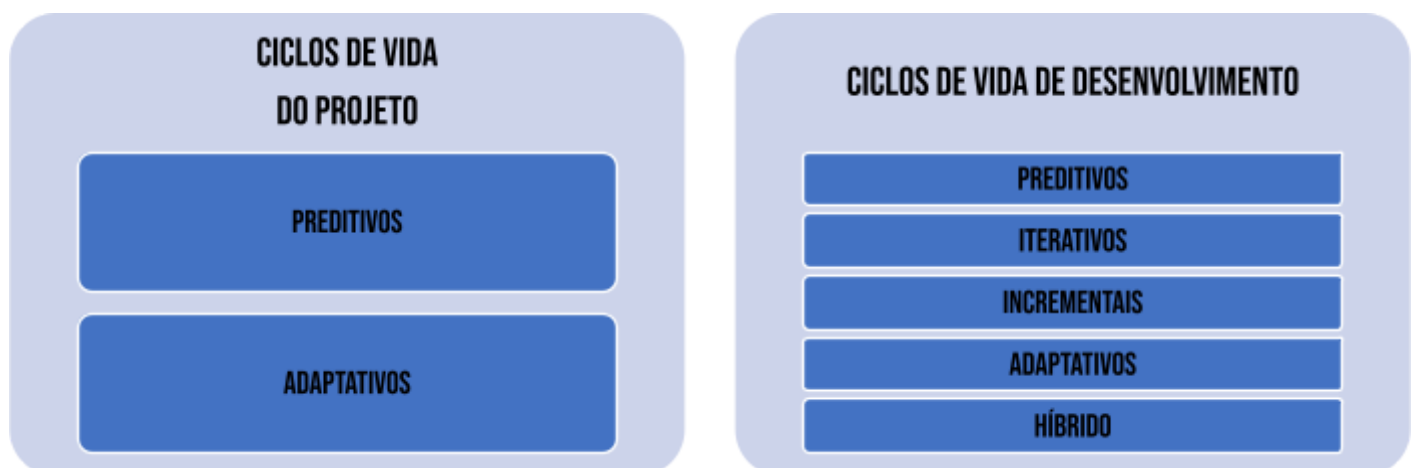


Ciclos de Vida do Projeto e do Desenvolvimento

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

O **ciclo de vida do projeto** é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. Ele fornece a **estrutura básica para o gerenciamento do projeto**. Esta estrutura básica se aplica independentemente do trabalho do projeto específico envolvido. A denominação varia de projeto para projeto. **As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas**. Todos os projetos podem ser mapeados na estrutura genérica de ciclo de vida mostrada na Figura – “Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos” (tópico anterior).

Os **ciclos de vida do projeto** podem ser **preditivos ou adaptativos**. Em um ciclo de vida do projeto, há geralmente uma ou mais fases associadas com o desenvolvimento do produto, serviço ou resultado. Elas são chamadas de **ciclo de vida de desenvolvimento**. Os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser **preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou um modelo híbrido**. Para que não reste dúvida, fiz um esquema diferenciando os Ciclos de Vida do PROJETO e os Ciclos de vida de DESENVOLVIMENTO.



TIPOS DE CICLO DE VIDA	DESCRIÇÃO
PREDITIVO	O escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em cascata.



ITERATIVO	O escopo do projeto geralmente é determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos são normalmente modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivamente à funcionalidade do produto.
INCREMENTAL	A entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final.
ADAPTATIVO	São ágeis, iterativos ou incrementais. O escopo detalhado é definido e aprovado antes do início de uma iteração. Os ciclos de vida adaptativos são também chamados ágeis ou de ciclos de vida orientados a mudanças.
HÍBRIDO	É uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, e os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo de vida de desenvolvimento adaptativo.

Cabe à equipe de gerenciamento do projeto determinar o melhor ciclo de vida de cada projeto. O ciclo de vida do projeto precisa ser flexível o suficiente para lidar com a variedade de fatores incluídos no projeto. A flexibilidade de ciclo de vida pode ser realizada por meio de:

- Identificação do processo ou processos que precisam ser executados em cada fase;
- Execução do processo ou processos identificados na fase apropriada;
- Ajuste dos vários atributos de uma fase (por exemplo, nome, duração, critérios de saída e critérios de entrada).

Os ciclos de vida do projeto são independentes dos ciclos de vida do produto que possa resultar de um projeto. O ciclo de vida de um produto é a série de fases que representam a evolução de um produto, da sua concepção à entrega, crescimento, maturidade e descontinuação.

O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas.



Os nomes, a quantidade e a duração das fases do projeto são determinadas pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, pela natureza do projeto em si e sua área de aplicação. As fases têm prazo definido, com um ponto de início, fim ou controle (às vezes denominado como revisão de fase, pontos de verificação, marco ou outro termo semelhante).

No ponto de controle, o termo de abertura do projeto e os documentos de negócios são reexaminados com base no ambiente atual. Na ocasião, o desempenho do projeto é comparado com o plano de gerenciamento do projeto para determinar se o projeto deve ser alterado, encerrado ou continuado conforme planejado.

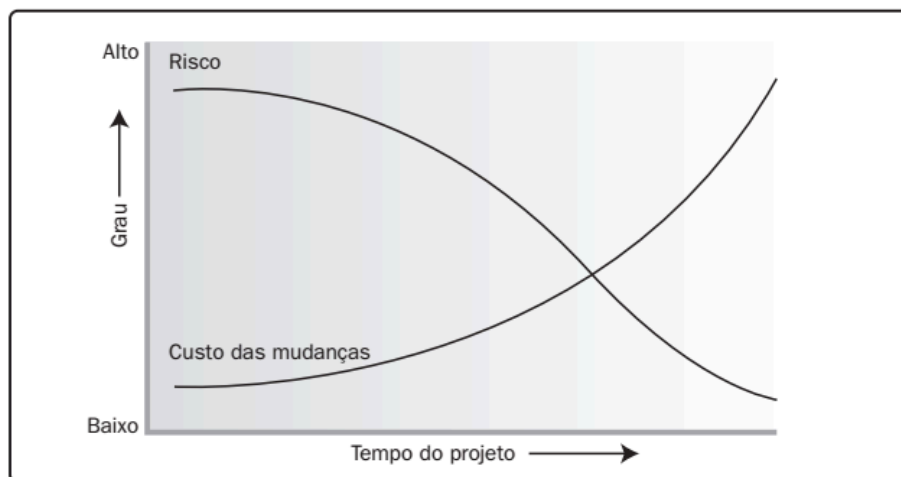
O ciclo de vida do projeto pode ser influenciado pelos aspectos exclusivos da organização, do setor, do método de desenvolvimento ou da tecnologia utilizada. Embora todos os projetos tenham um início e um fim, as entregas e atividades específicas que ocorrem podem variar muito de acordo com o projeto. O ciclo de vida fornece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido. Embora os projetos variem em tamanho e complexidade que contêm, um projeto típico pode ser mapeado para a seguinte estrutura de ciclo de vida do projeto.



A estrutura genérica do ciclo de vida geralmente apresenta as seguintes características:



- Os níveis de **custo e de mobilização (e desmobilização) de recursos** são baixos no início, aumentam à medida que o trabalho é executado e **caem rapidamente conforme o projeto é finalizado**.
- O risco é maior no início do projeto, conforme ilustrado na Figura ***Impacto de Variáveis ao Longo do Tempo***. Esses fatores diminuem ao longo do ciclo de vida do projeto, à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.
- A capacidade das partes interessadas para influenciar as características finais do produto do projeto, sem afetar significativamente os custos e o cronograma, é mais alta no início do projeto e diminui à medida que o projeto progride para o seu término. A Figura abaixo ilustra o custo das mudanças e correções de erros, que geralmente aumenta significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.



Estruturas Organizacionais

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Os projetos operam dentro das restrições impostas pela organização por meio da sua estrutura e governança. Para operar de forma eficaz e eficiente, o gerente de projetos precisa entender onde a responsabilidade, a prestação de contas e a autoridade residem na organização. Este entendimento ajudará o gerente de projetos a usar com eficácia o seu poder, influência, competência, liderança e capacidades políticas para concluir com sucesso o projeto.

A interação de vários fatores em uma organização individual cria um sistema único que afeta o projeto sendo operado nesse sistema. O sistema organizacional resultante determina o poder, influência, interesses, competências e capacidades políticas das pessoas capazes de agir no sistema. Os fatores do sistema incluem, mas não estão limitados a:

- Elementos de gerenciamento;
- Estruturas de governança; e
- Tipos de estrutura organizacional.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
ELEMENTOS DE GERENCIAMENTO	São os componentes que integram as funções ou princípios-chave do gerenciamento geral da organização. Os elementos do gerenciamento geral são alocados na organização de acordo com a sua estrutura de governança e tipo de estrutura organizacional selecionada. As funções ou princípios chave do gerenciamento do projeto incluem, mas não estão limitados a: divisão de trabalho usando habilidades especializadas e disponibilidade para executar o trabalho; autoridade dada para executar o trabalho; responsabilidade por executar o trabalho atribuída de maneira apropriada com base em atributos como habilidade e experiência; entre outros.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A governança é a estrutura na qual se exerce autoridade nas organizações. Essa estrutura inclui, entre outros: regras; políticas; Procedimentos; Normas; Relacionamentos; Sistemas; e Processos. Esta estrutura influencia a forma como: os objetivos da organização são definidos e alcançados; os riscos são monitorados e avaliados; e o desempenho é otimizado.

TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A determinação do tipo de estrutura organizacional adequada resulta do estudo de compensações entre duas variáveis-chave. As variáveis são os tipos de estrutura organizacional disponíveis para uso e como otimizá-las para uma determinada organização.



Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP/PMO)

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

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



Definição de Escritório de gerenciamento de projetos (EGP):

Uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Há vários tipos de estruturas organizacionais. A própria organização deve estudar e compreender a mais adequada e otimizá-la para o seu contexto. Em geral, estruturas organizacionais dão suporte, facilitam o compartilhamento de recursos e ferramentas, ajudam na comunicação entre os projetos, e podem exigir conformidade – realizar auditorias, etc. Nas organizações, existem vários tipos de EGP. Cada tipo varia em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, como:

De suporte: Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de **EGP atua como repositório de projetos**. O **nível de controle** fornecido pelo EGP de **suporte é baixo**.

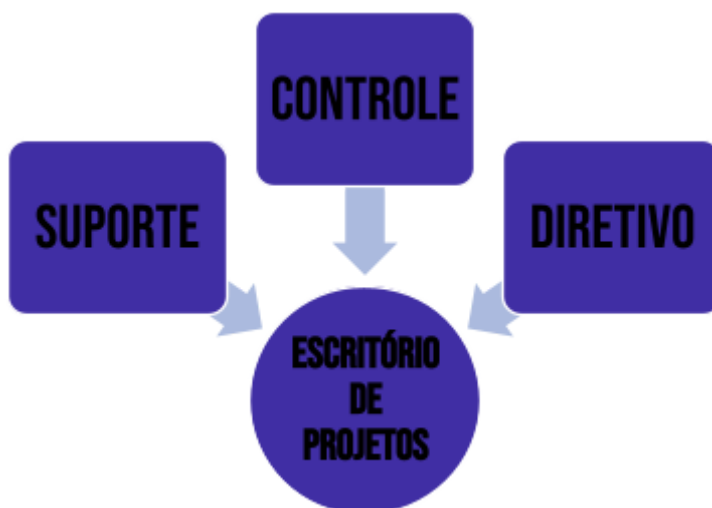


De controle: Os EGPs de controle **fornecem suporte e exigem a conformidade** por vários meios.

O **nível de controle** exercido pelo **EGP de controle é médio**. A conformidade pode envolver:

- Adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos;
- **Uso de ferramentas, formulários e modelos específicos;** e
- Conformidade com as estruturas de governança.

Diretivo: Os EGPs diretivos **assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto**. Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele. O **nível de controle** fornecido pelo EGP **diretivo é alto**.



SUPORTE

NÍVEL DE CONTROLE BAIXO
FORNECEM UM PAPEL CONSULTIVO NOS PROJETOS, FORNECENDO MODELOS, PRÁTICAS RECOMENDADAS, TREINAMENTO, ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

CONTROLE

FORNECE SUPORTE E EXIGE CONFORMIDADE
NÍVEL INTERMEDIÁRIO
NÍVEL DE CONTROLE MÉDIO

DIRETIVO

ASSUMEM O CONTROLE DOS PROJETOS PELO SEU GERENCIAMENTO DIRETO
GERENTES DE PROJETOS SÃO DESIGNADOS PELO EGP, E SÃO SUBORDINADOS A ELE
NÍVEL DE CONTROLE ALTO





Tipos de estrutura organizacional	Características do projeto					
	Grupos de trabalho organizados por	Autoridade do gerente do projeto	Papel do gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto?	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
Orgânico ou simples	Flexível; pessoas trabalhando lado a lado	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Proprietário ou operador	Pouco ou nenhum
Funcional (centralizado)	Trabalho realizado (ex.: engenharia, fabricação)	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Multidivisional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização)	Um de: produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz – forte	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do projeto	Full-time
Matrix – fraca	Função	Baixa	Em tempo parcial; feito como parte de outro trabalho e não uma função designada, como coordenador	Baixa	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz – equilibrada	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial; incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial
Orientado a projetos (composto, híbrido)	Projeto	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral
Virtual	Estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas	Baixa a moderada	Em tempo integral ou parcial	Baixa a moderada	Misto	Poderia ser em tempo integral ou parcial
Híbrido	Mix de outros tipos	Mista	Misto	Mista	Misto	Misto
EGP*	Mix de outros tipos	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral

(FGV – TRT - 16ª REGIÃO (MA) – 2022) A estrutura conhecida como escritório de gerenciamento de projetos (EGP) pode desempenhar diferentes tipos de papéis com relação aos projetos realizados na organização, permitindo categorizá-los de acordo com o grau de influência que exercem nos projetos

O EGP de suporte atua como



- a) repositório de projetos, exercendo um baixo nível de controle.
- b) gerenciador direto dos projetos, exercendo alto nível de controle.
- c) impositor de conformidade com estruturas de governança, exercendo nível médio de controle.
- d) diretor primário dos projetos, exercendo baixo nível de controle.
- e) consultor do projeto, exercendo médio nível de controle.

Comentários:

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos. Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP **atua como repositório de projetos. O nível de controle fornecido pelo EGP é baixo.** (Gabarito: Letra A)



Gerente de Projetos

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Além disso, o gerente de projetos executa funções de **comunicação entre o patrocinador, os membros da equipe e outras partes interessadas**.

Ele utiliza habilidades comportamentais para equilibrar as metas conflitantes e concorrentes das partes interessadas no projeto para chegar a um consenso.

O gerente desempenha um papel crítico na liderança de uma equipe de projeto para atingir os objetivos do mesmo. Este papel é claramente visível ao longo do projeto. Muitos gerentes de projetos envolvem-se em um projeto do início ao fim. No entanto, em algumas organizações, o gerente de projetos pode envolver-se nas atividades de avaliação e análise antes da iniciação do projeto.



O PMI (*Project Management Institute*), que desenvolve o PMBOK, definiu no PMBOK 6 o Triângulo de Talentos. O triângulo de talentos se concentra em três conjuntos de habilidades-chave:

TIPOS	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO	Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.



LIDERANÇA	Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS	Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

IMPORTANTE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO

CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS RELATIVOS A DOMÍNIOS ESPECÍFICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS. OS ASPECTOS TÉCNICOS DA EXECUÇÃO DA SUA FUNÇÃO.

LIDERANÇA

CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS NECESSÁRIOS PARA ORIENTAR, MOTIVAR E DIRIGIR UMA EQUIPE, PARA AJUDAR A ORGANIZAÇÃO A ATINGIR SUAS METAS DE NEGÓCIO.

GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS

CONHECIMENTO E EXPERTISE NO SETOR E NA ORGANIZAÇÃO, DE FORMA A MELHORAR O DESEMPENHO E FORNECER MELHOR OS RESULTADOS DO NEGÓCIO.



O gerente do projeto é responsável por garantir que o trabalho relacionado a requisitos seja considerado no plano de gerenciamento do projeto, e que as atividades relacionadas a requisitos sejam realizadas no prazo e dentro do orçamento, e entreguem valor.

O papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

(FGV – TRT - 13ª Região (PB) – 2022) Segundo o guia PMBOK, o papel desempenhado pelos gerentes de projetos é diferente daqueles desempenhados pelos gerentes de operações e pelos gerentes funcionais.

Com relação aos gerentes de projetos, analise as afirmativas a seguir:

- I. São responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio.
- II. São as pessoas designadas pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.
- III. Se concentram na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios.

Está correto o que se afirma em



- a) I apenas.
- b) II apenas.
- c) III apenas.
- d) I e II, apenas.
- e) II e III, apenas.

Comentários:

Pessoal, de acordo com o PMBOK 6, o papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Gabarito: Letra B

Trouxe exemplos de comparação prática, uma analogia simples entre as funções de um gerente de projetos em um projeto de grande porte, comparando às funções de um maestro de uma grande orquestra:

Responsabilidade pela equipe. O gerente de projeto e o maestro são **igualmente responsáveis pelo produto de suas equipes**: o resultado do projeto e o concerto da orquestra, respectivamente. O

s dois líderes precisam adotar uma visão holística dos produtos de suas equipes para planejá-los, coordená-los e concluí-los. Os dois líderes começam pela **análise da visão, da missão e dos objetivos de suas respectivas organizações**, para garantir o alinhamento com seus produtos. Os dois líderes estabelecem sua interpretação da visão, da missão e dos objetivos envolvidos para uma conclusão bem-sucedida dos seus produtos. Os líderes usam a sua interpretação para comunicar e motivar as suas equipes no sentido da conclusão bem-sucedida de seus objetivos.



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

(FGV – Senado Federal – 2022) A empresa Brasil Eventos, especializada em produções artísticas, vem trabalhando fortemente na padronização de seus projetos segundo o Guia PMBOK® e na adoção de boas práticas ITIL®. O objetivo destas ações visa melhorar os serviços de Tecnologia da Informação (TI) para seus departamentos internos e seus consumidores finais.

Você trabalha nesta empresa há muitos anos, na equipe de infraestrutura de TI, e participa ativamente dessas ações e em diversos projetos.

Apesar de ter iniciado pequena e ser familiar, a Brasil Eventos hoje possui muitas áreas. Uma de suas metas para o ano é a conclusão do Conselho Administrativo a ser formado por integrantes da família e executivos de mercado.

Alguns destes executivos possuem certificações internacionais e experiências alinhadas aos objetivos descritos e desejam implementar melhorias e novos processos, porém isso tem sido visto com bastante resistência pelos membros familiares da empresa, que entendem que as práticas atuais já são bem executadas. Isso tem gerado, desde então, diversos conflitos internos.



Com base nesse cenário, responda à questão a seguir.

Um dos projetos mais importantes da Brasil Eventos, da qual você faz parte como membro do time do projeto, tem enfrentado diversas dificuldades com relação às suas entregas.

A Expert – Soluções em TI, consultoria contratada para auxiliar na solução, diagnosticou que o principal problema se refere à forma como o Gerente de Projetos (GP) tem se posicionado. Sugere, então, aos responsáveis da Brasil Eventos que, para as próximas duas semanas, o GP foque seu comportamento priorizando apenas atitudes e habilidades de liderança de equipe e não de gerenciamento.

Diante disso, seu gerente imediato, sabendo que você conhece o Guia PMBOK®, solicita que você indique a ele como deverá ser o comportamento do GP, com base na recomendação da consultoria.

Sobre o comportamento do GP, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() Precisar influenciar e guiar as equipes, utilizando seu poder de relacionamento dentro da Brasil Eventos em vez de utilizar-se de sua posição de Gerente de Projetos.

() Deverá se manter focado nas metas de curto prazo do projeto e não ter foco e visão de longo alcance durante as duas próximas semanas.

() Deverá sempre manter o alinhamento e a motivação das equipes, além de inspirar sua confiança.

() Durante o período recomendado pela consultoria, o GP deverá administrar o projeto e não inovar em sua forma de atuar.

() Apenas ao longo das duas semanas, o GP deverá manter o foco nos sistemas e na estrutura da organização para que o projeto alcance os resultados e não no relacionamento com as pessoas e com o time.

As afirmativas são, respectivamente

a) F, F, V, F e V.

b) V, F, V, F e F.

c) V, F, V, V e V.

d) F, V, F, F e V.

e) V, F, V, V e F.



Comentários:

Pessoal, a FGV trouxe um TEXTÃO para falar sobre o seguinte: diferença entre Gerenciamento e Liderança. Percebam que os aspectos citados abaixo referem-se ao comportamento de Liderança conforme o gráfico apresentado anteriormente (acima da questão).

Precisará **influenciar e guiar as equipes**, utilizando seu poder de relacionamento dentro da Brasil Eventos em vez de **utilizar-se de sua posição de Gerente de Projetos**.

Deverá sempre **manter o alinhamento e a motivação da equipes**, além de **inspirar sua confiança**.

Por outro lado, os aspectos citados abaixo referem-se ao comportamento de Gerenciamento.

Deverá se **manter focado nas metas de curto prazo** do projeto e não ter foco e visão de longo alcance durante as duas próximas semanas.

Durante o período recomendado pela consultoria, o GP deverá **administrar o projeto e não inovar em sua forma de atuar**.

Apenas ao longo das duas semanas, o GP deverá **manter o foco nos sistemas e na estrutura da organização** para que o projeto **alcance os resultados** e **não no relacionamento com as pessoas e com o time**.

Portanto pessoal, nosso gabarito é a Letra B) V, F, V, F e F. (Gabarito: Letra B)

GERENTE DE PROJETO

É A PESSOA DESIGNADA PELA ORGANIZAÇÃO EXECUTORA PARA LIDERAR A EQUIPE RESPONSÁVEL POR ALCANÇAR OS OBJETIVOS DO PROJETO.

GERENTE FUNCIONAL

SE CONCENTRA NA SUPERVISÃO DO GERENCIAMENTO DE UMA UNIDADE FUNCIONAL OU DE NEGÓCIOS.

GERENTES DE OPERAÇÕES

SÃO RESPONSÁVEIS POR ASSEGURAR A EFICIÊNCIA DAS OPERAÇÕES DO NEGÓCIO.





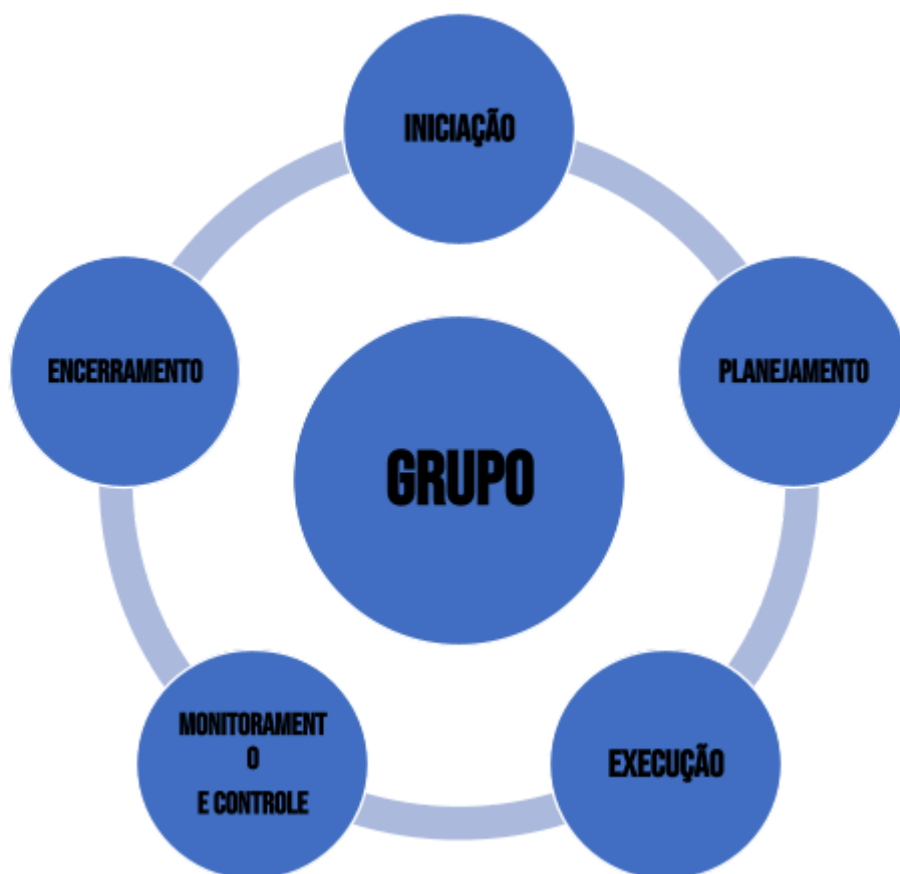
GRUPOS DE PROCESSOS

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Os processos de gerenciamento de projetos são um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas dividido em **cinco Grupos de Processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento**. Definição do Grupo de processos de gerenciamento de projetos:

Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem processos de **iniciação**, processos de **planejamento**, processos de **execução**, processos de **monitoramento** e **controle** e processos de **encerramento**. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.





Os Grupos de Processos são independentes das fases do projeto, além disso, novamente, vocês já devem estar com esse mantra na cabeça: **GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO!** Pessoal, é recorrente questão cobrando exatamente isso, vou repetir inúmeras vezes, até que vocês internalizem!



GRUPOS DE PROCESSOS



NÃO SÃO

FASES DO PROJETO

Um Grupo é um agrupamento logicamente relacionado de processos afins. Por exemplo, o grupo de processos de iniciação é composto de processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase, bem tranquilo, não é galera?

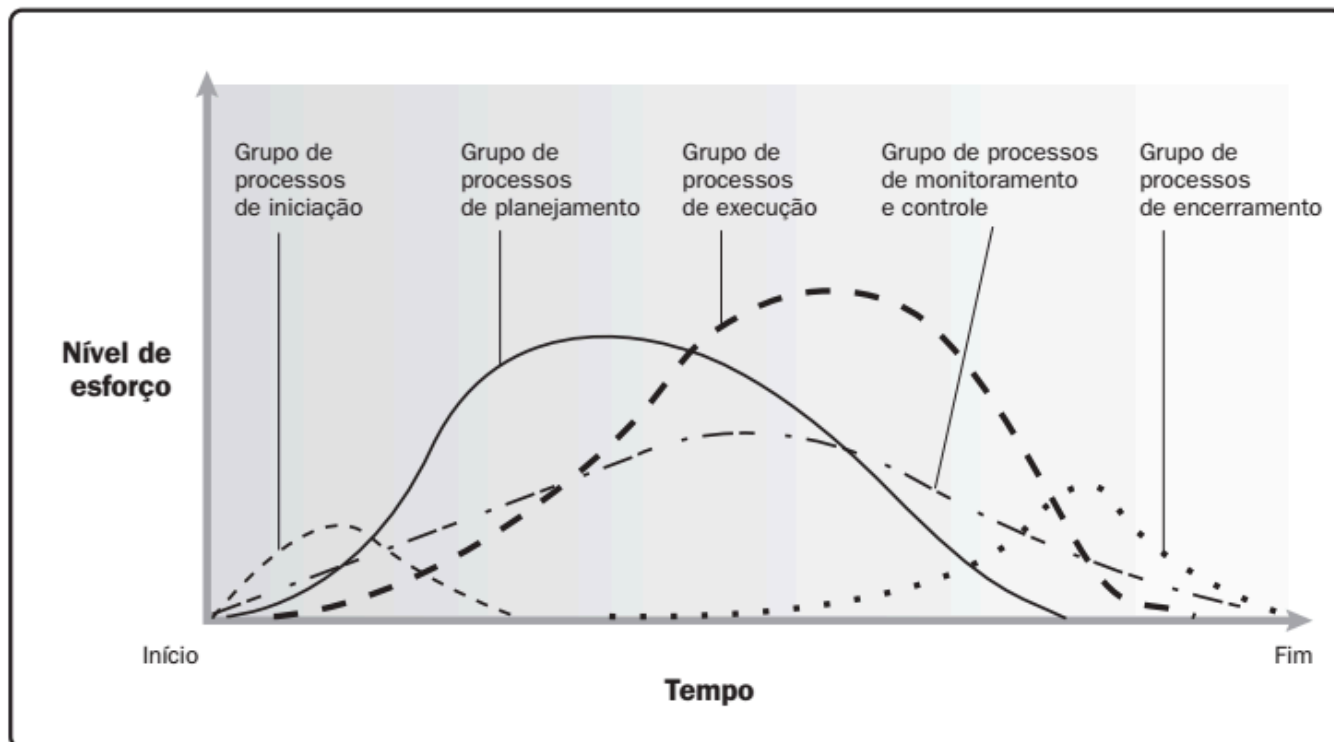


(Ministério da Economia – 2020) No conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK), os grupos de processos são as fases cronológicas pelas quais o projeto passa, e suas áreas estão divididas em seis áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

Comentários: Questão clássica!!! É proibido errar uma questão dessas! GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO. Ademais, são 10 as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos. (Gabarito: Errado).

Se o projeto estiver dividido em **fases**, os **processos** nos Grupos de Processos **interagem** dentro de **cada fase**. **É possível que todos os Grupos de Processos estejam representados em uma fase**. À medida que os projetos são separados em fases distintas, como desenvolvimento do conceito, estudo de viabilidade, concepção, protótipo, construção, ou teste, etc., os processos em cada Grupo de Processos são repetidos conforme necessário em cada fase, até que os critérios de conclusão para essa fase tenham sido cumpridos.





O PMBOK apresenta uma tabela com todos os processos, além de apresentá-la também apresentarei uma figura que gosto muito e utilizei durante meus estudos.



Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	



Observação: Pessoal, sugiro que façam download do “Fluxo de processos do PMBOK GUIDE 6ª Edição” disponibilizado por Ricardo Vargas.

Os Grupos de processos de gerenciamento de projetos são muito importantes, e apenas o conhecimento dos grupos já é capaz de fazer vocês acertarem questões de prova. Por isso gostaria que vocês, meus caros alunos, guardem no coração de cada um de vocês os grupos de processos!



(ME – 2020) Nessa edição do PMBOK, destacam-se cinco grupos de processo: inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Comentários: Quando o aluno da Estratégia vê uma questão dessas ele fica até feliz, esquematizamos os grupos e chamamos a atenção para que OS DECORE! São apenas 5 grupos, cria um mantra na sua cabeça, marca CERTO e vai para próxima!!! Obs.: não vá querer brigar com a banca porque ela colocou “inicialização”, ok! (Gabarito: Correto)

(SEFAZ-DF – 2020) Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos previstos no PMBOK são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Comentários: Perceba que a questão do ME-2020 é praticamente IDENTICA a essa! Professora disse para decorar? Esquematizou? CAI NA PROVA! São apenas 5 grupos, galera, cria um mantra na sua cabeça, marca CERTO e vai para próxima!!! Obs.: não vá querer brigar com a banca porque ela colocou “inicialização”, ok! Pessoal, parece que é até a mesma questão, não é? Essa é a importância de fazer MUITAS questões da banca. (Gabarito: Correto)

Agora que vocês já sabem os **5 grupos de processos**, vamos elencar cada grupo e sua **definição**.
Necessário destacar que esses itens são muito importantes!



Grupo de processos de Iniciação

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O grupo de processos de Iniciação inclui os processos realizados para **definir um novo projeto ou uma nova fase** de um projeto, obtendo **autorização para iniciar o projeto ou fase**.

Suponha que seu projeto é ser aprovado em um concurso. Para iniciar seu projeto, você deve ter em mente, o escopo de alto nível do projeto, por exemplo, definir a área em que irá se dedicar (Área Fiscal, Controle, etc.).

Para ter **autorização para iniciar o projeto ou fase** você precisa que alguém libere o recurso financeiro (💰) – esse alguém pode ser você, seus pais, etc.

No contexto dos processos de iniciação, o **objetivo** é **alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto**. Nesse grupo de processos o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As **partes interessadas** que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas.

As pessoas envolvidas em seu projeto são as **partes interessadas**: por exemplo, uma das partes interessadas pode ser **você**, que será aprovado e mudará de vida; sua mãe, que ganhará uma casa nova; a(o) namorada(o) que irá virar o mundo viajando com você; enfim todas as Partes Interessadas no projeto – positiva ou negativamente.

A partir do momento em que foram definidas as partes interessadas, você deve conversar com elas para que comecem a te apoiar, entendam que você terá que abdicar o seu recurso mais precioso – o tempo – deixando de passar o tempo com essas pessoas para estudar, isso se encaixa em “alinhar as expectativas das partes interessadas”.

Enfim, que será necessário dedicação e disciplina, envolvendo recursos diversos até a realização do resultado final: ser aprovado!



Algumas questões cobram o conhecimento acerca do envolvimento do **gerente de projeto** na definição do Termo de Abertura do Projeto (TAP). O PMBOK define que, **se ainda não foi designado, o gerente do projeto será selecionado durante o grupo de iniciação**, já que em algumas organizações, o gerente do projeto está envolvido em desenvolver o business case e na definição dos benefícios. Nessas organizações, o gerente do projeto ajuda a escrever o termo de abertura do projeto.

Por outro lado, em outras organizações, o trabalho anterior ao projeto, ou seja, **anterior a iniciação do projeto** é realizado pelo **patrocinador do projeto ou outras entidades**, neste caso o gerente do projeto é designado no TAP. Quero que vocês entendam que **o gerente do projeto PODE OU NÃO escrever o TAP**.

Suponha que você iniciou o seu projeto de ser aprovado de forma autônoma, tentou seguir sozinho, mas não estava fluindo bem, até aquele momento você era o gerente do seu projeto. A partir do momento que você decide contratar um coach e dá a ele autorização necessária, ele se torna o gerente do seu projeto.

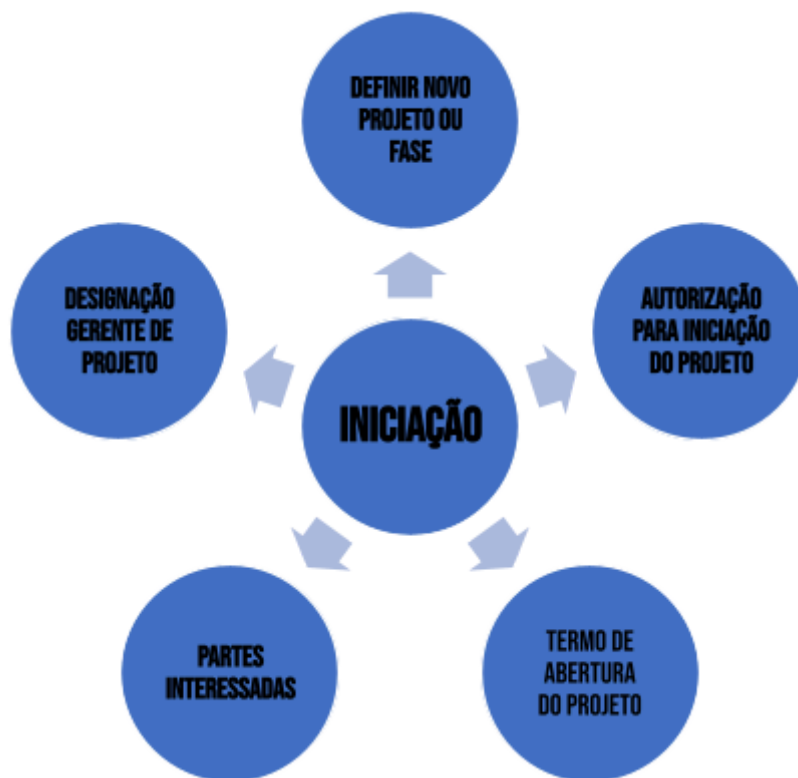
O **principal documento** desse grupo de processos é o **Termo de Abertura do Projeto** que é desenvolvido a partir do **Business Case**. Além dele há outros como: Registro das mudanças,

Registro das questões, e **Documentação dos requisitos**.

Os principais benefícios deste grupo de processos é que somente projetos que estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização são autorizados, e que o business case, os benefícios e as **partes interessadas** são considerados desde o início do projeto.



O grupo de iniciação possui apenas **DOIS PROCESSOS**: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto e Identificar as Partes Interessadas. Lembre-se!



Grupo de processos de Planejamento

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

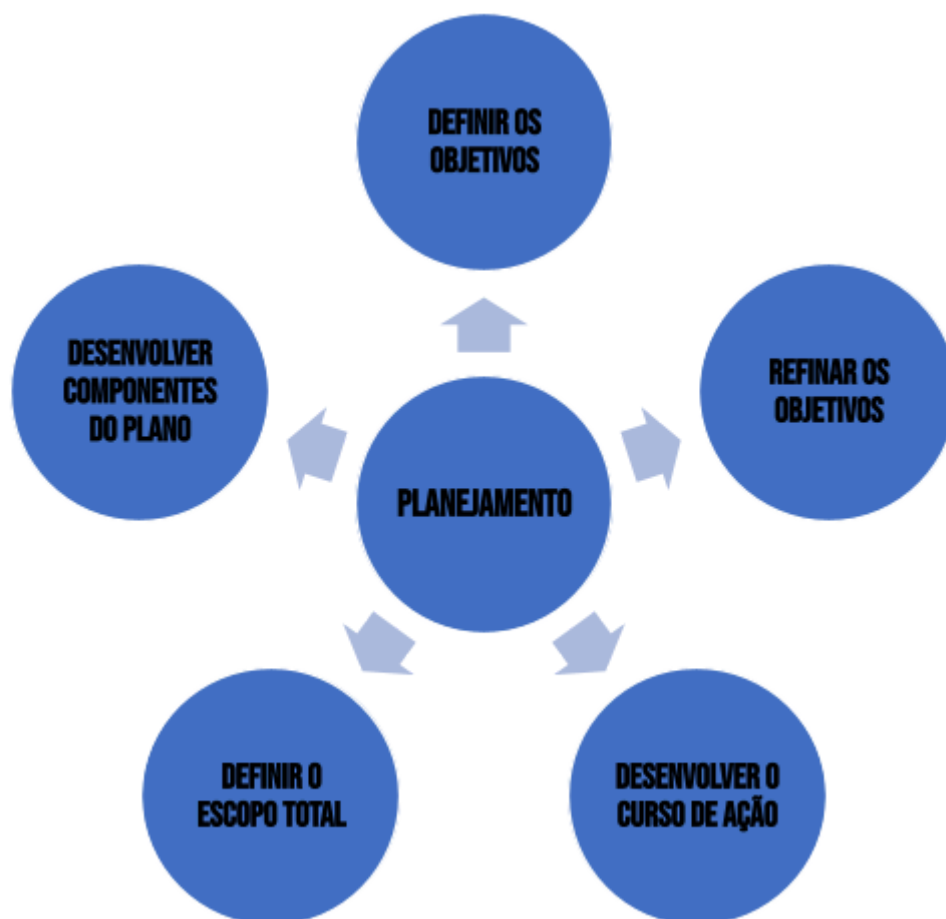
Os processos exigidos para **definir o escopo do projeto, refinar os objetivos, e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos** para os quais o projeto foi criado. O Grupo de Processos de Planejamento consiste dos processos que definem o **escopo total do esforço, estabelecem e refinam os objetivos e desenvolvem o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos**. Os processos no Grupo de Processos de Planejamento desenvolvem os componentes do plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto usados para realizar o projeto. A natureza de um projeto pode exigir o uso de **ciclos de retroalimentações** periódicas para análise adicional.

Vamos voltar ao seu projeto: ser aprovado. Inicialmente você sabe que quer ser aprovado em uma determinada área. Só isso. A partir da definição da área, pode-se definir as disciplinas que você terá que estudar, as aulas de cada disciplina, enfim detalhar mais aquele plano inicial (conhecido como TAP).

▪

A partir do plano inicial, pode-se definir uma lista de aulas que deverão ser estudadas em cada disciplina. O seu coach poderá te ajudar a refinar esses detalhes indicando principalmente onde você terá que dedicar seus esforços e **desenvolver o curso de ação necessário para alcançar seus objetivos**. Como ocorre nas Trilhas Estratégicas, por exemplo.





O grupo de processos de planejamento possui tamanha importância de modo a conter processos em **TODAS AS ÁREAS** de Conhecimento do PMBOK – assim como Monitoramento e Controle.



Todas as áreas de conhecimento do PMBOK contêm, no **grupo de planejamento**, um processo denominado **Planejar o Gerenciamento da <Área>**.

Exemplos: Planejar o Gerenciamento do **Escopo**, Planejar o Gerenciamento do **Cronograma**, Planejar o Gerenciamento dos **Riscos**.



EXCEÇÃO: Gerenciamento da Integração do Projeto que possui apenas o processo **Desenvolver** o Plano de Gerenciamento do Projeto no grupo de planejamento. Se liga!



Grupo de processos de Execução

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

Processos realizados para **concluir ou finalizar o trabalho** definido no plano de gerenciamento do projeto para **satisfazer os requisitos do projeto**.

Os processos do grupo de execução são os processos realizados **para executar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)** de forma a cumprir as especificações do projeto além de **integrar e executar as atividades definidas**. Ele agrupa os processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos.

Esse grupo é bem tranquilo de entender: é quando você irá **sentar a bunda na cadeira e estudar**. Associando ao seu projeto **SER APROVADO** no grupo de execução são realizados processos de execução do trabalho definido.





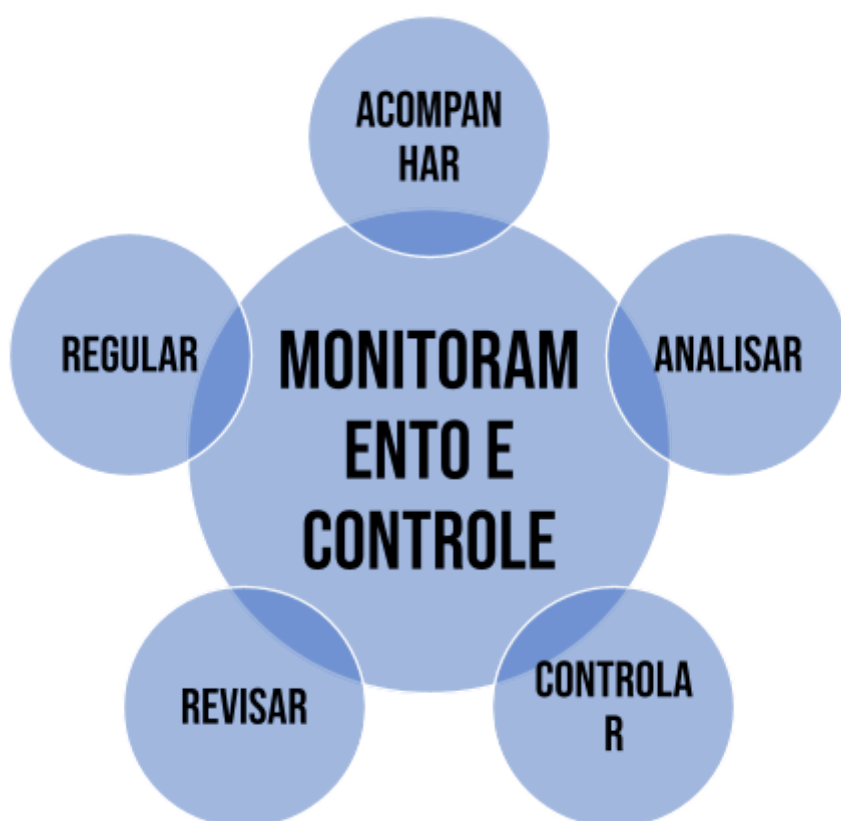
Grupo de processos de Monitoramento e Controle

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Os processos exigidos para **acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.**

Os processos de monitoramento e controle têm a atribuição de **acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto.** O principal benefício deste grupo de processos é que o **desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme** para **identificar variações em relação ao plano** de gerenciamento do projeto.

Associando ao seu projeto **SER APROVADO**, esse grupo de processos consiste em você realizar listas de questões, simulados, indicar o desempenho realizado e controlar esse desempenho.



Pessoal, esse grupo é muito importante, assim como o grupo Planejamento, **Monitoramento e Controle** possui processos em **TODAS AS ÁREAS do PMBOK**.

(TCE-RO – 2019) Segundo o PMBOK, acompanhar, analisar, e organizar o progresso e desempenho de um projeto cabem ao grupo de:

- a) processos de iniciação.
- b) processos de monitoramento e controle.
- c) execução de processos.
- d) processos de planejamento.
- e) processos de encerramento.

Comentários: vamos a definição do grupo de processos de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes (Gabarito: Letra B).



Grupo de processos de Encerramento

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

Os processos realizados para **concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato**. Quando concluído, **verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos**.

O principal benefício deste Grupo de Processos é que **as fases, os projetos e os contratos são encerrados adequadamente**. Apesar de haver apenas um processo neste Grupo de Processos, as organizações podem ter seus próprios processos associados com o encerramento do projeto, fase ou contrato. Portanto, o termo Grupo de Processos é mantido.



O grupo de Encerramento possui **apenas um processo** Encerrar o Projeto ou Fase.

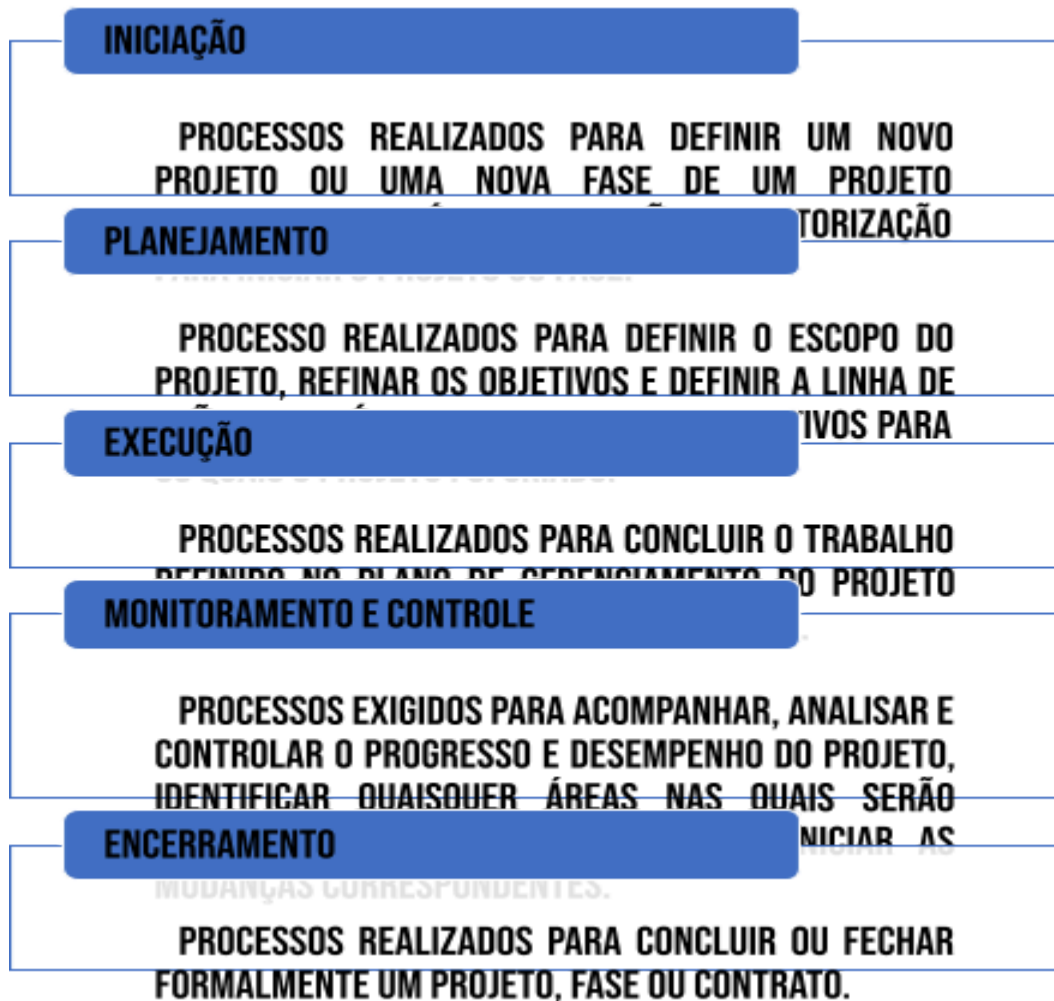
(SLU/DF – 2019) Considerando que uma equipe tenha sido constituída para o desenvolvimento de um projeto para melhoria da coleta de resíduos sólidos em áreas rurais, julgue o item a seguir, acerca desse projeto e de suas etapas.

Tarefas de finalização de uma fase do projeto devem ser executadas no grupo de processos de controle.

Comentários: Definição do grupo de processos de encerramento: os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato. Portanto tarefas de finalização de uma fase não são executadas no grupo de processos de controle, mas sim no grupo de encerramento. Vamos ver a definição do grupo de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar



quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes (Gabarito: Errado).



ÁREAS DE CONHECIMENTO

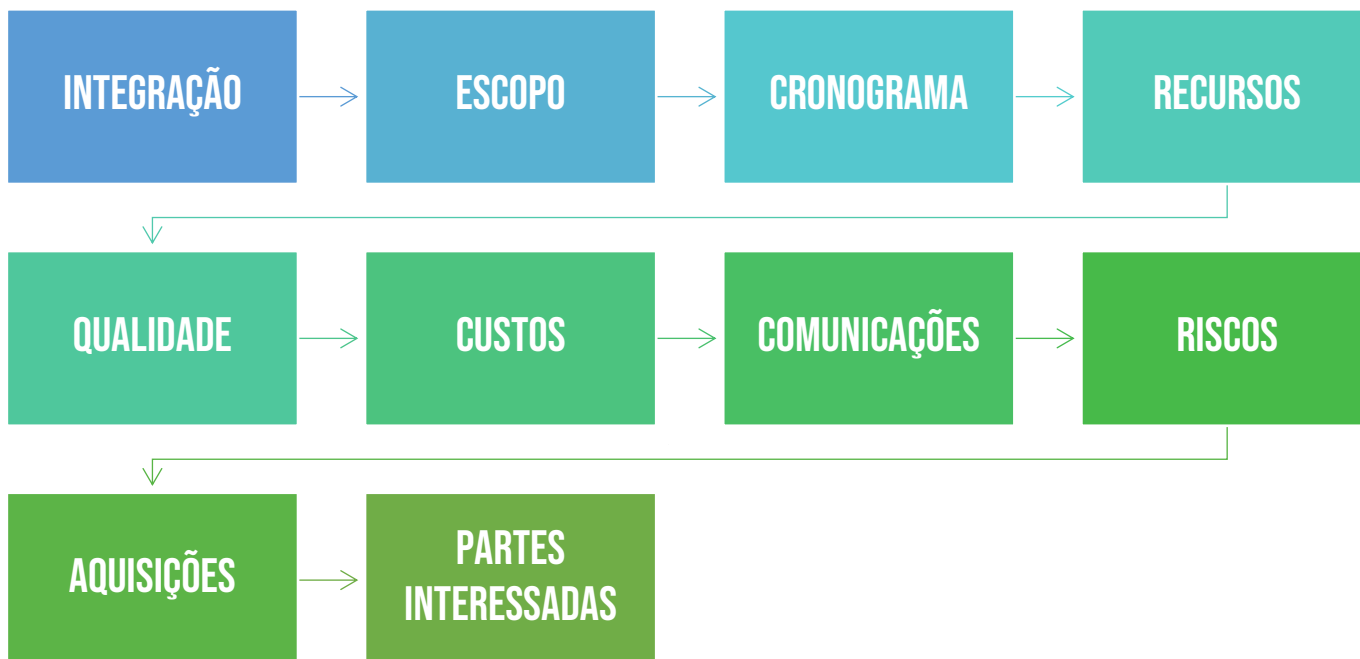
RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Além de Grupos de Processos, os processos também são categorizados por Áreas de Conhecimento. O PMBOK elenca **10 Áreas de Conhecimento** que serão guardadas com você no coração! ❤️

ÁREA DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO	Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.
GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO	Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO	Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO	Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.
GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes



interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.



Pessoal, é isso aí: **são 10 áreas de conhecimento** e você deve saber não somente o nome de cada uma delas, mas também a definição. Se for a primeira vez que você está estudando o PMBOK vai pirar, mas garanto a você: não é um bicho de sete cabeças, é possível sim saber essas áreas fazendo muita revisão e exercícios. *Vamos usar o princípio dividir para conquistar, dividindo a quantidade de áreas para conquistar a memorização delas?*

RISCOS	INTEGRAÇÃO	CUSTOS	CRONOGRAMA	ESCOPO
R	I	C	C	E

QUALIDADE	RECURSOS	AQUISIÇÕES	PARTES INTERESSADAS	COMUNICAÇÕES
Q	Ri	A	Parte	das Comunicações



Você pode adaptar o mnemônico para o seu contexto de forma que seja mais fácil para lembrar! Exemplo: **R**io **C**eará **Q**ue**R**i**A** **P**arte das **C**omunicações... Outra opção, para quem gosta de frases:

A INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS AO ESCOPO GEROU AQUISIÇÕES USANDO CUSTOS E COMUNICAÇÕES DE QUALIDADE QUE REDUZIRAM OS RISCOS DO CRONOGRAMA DAS PARTES INTERESSADAS.

**A INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS AO ESCOPO
GEROU AQUISIÇÕES USANDO CUSTOS E COMUNICAÇÕES DE QUALIDADE
QUE REDUZIRAM OS RISCOS DO CRONOGRAMA DAS PARTES INTERESSADAS.**

(TJ/PA – 2020) Segundo o guia PMBOK, todos os processos de gerenciamento de projetos são agrupados por áreas de conhecimento. A esse respeito, assinale a opção que apresenta exclusivamente áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

- a) gerenciamento do setor de atuação do projeto, gerenciamento das tecnologias de apoio ao projeto, gerenciamento do escopo do projeto.
- b) gerenciamento das relações externas do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do projeto.
- c) gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento do ambiente interno do projeto.
- d) gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento do marketing do projeto.
- e) gerenciamento das aquisições do projeto, gerenciamento das partes interessadas do projeto, gerenciamento da integração do projeto.

Comentários: são 10 áreas: Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos, Aquisições Partes Interessadas. Não pense aí que uma questão “fácil dessas” cai só em concurso nível médio porque essa questão foi cobrada no TJ-PA (em 2020) para o cargo Analista Judiciário – Administração. (Gabarito: Letra E).

Os processos do PMBOK estão espalhados em 10 áreas de conhecimento por cinco grupos de processo. Nós vimos os grupos de processo no tópico anterior; agora nós estudamos quais são as áreas de conhecimento; e, por fim, vamos conhecer cada um dos 49 processos e como eles estão mapeados tanto nos grupos de processo quanto nas áreas de conhecimento.





SÃO 49 PROCESSOS!

5 GRUPOS DE PROCESSOS!

10 ÁREAS DE CONHECIMENTO!

O PMBOK 6 apresenta alguns processos novos – que geralmente são o foco dos examinadores, portanto atenção total! São eles: Gerenciar o Conhecimento do Projeto, Controlar os recursos e Implementar respostas aos riscos. *Professora, mas o que seriam processos?*

Processos são uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas.

Vamos abordar todos os processos do PMBOK nesse livro eletrônico, e fiquem tranquilos porque daremos ênfase aos que mais caem em provas.



Questões recorrentes: o examinador coloca a definição **correta do processo** alterando sua área de conhecimento.



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.