

**Aula 00 - Prof^a Paolla
Ramos e Prof.
Fernando Pedrosa**

*Prefeitura de Passo Fundo-RS (Analista
de Tecnologia da Informação)*

Governança de TI - 2024 (Pós-Edital)
Autor:

Paolla Ramos

17 de Abril de 2024

Índice

1) Apresentação da Prof. Paolla Ramos	3
2) PMBOK 5 - Introdução - Teoria	5
3) PMBOK 5 - Considerações Iniciais - Teoria	6
4) PMBOK 5 - Ativos de Processo e Ciclo de Vida - Teoria	19
5) PMBOK 5 - Processos de Gerenciamento de Projetos - Teoria	31
6) PMBOK 5 - Áreas de Conhecimento e Processos - Teoria	37
7) PMBOK 5 - Questões Comentadas - Multibancas	75
8) PMBOK 5 - Questões Comentadas - FCC	89
9) PMBOK 5 - Lista de Questões - Multibancas	101
10) PMBOK 5 - Lista de Questões - FCC	109



APRESENTAÇÃO

PROF. PAOLLA RAMOS

FORMADA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO,
PÓS-GRADUADA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
DIREITO TRIBUTÁRIO
DIREITO ADMINISTRATIVO
AUDITORA FISCAL ESPECIALISTA EM TI.



Olá, pessoal!! Meu nome é Paolla Ramos, sou Auditora Fiscal especialista em TI do ISS-Aracaju. Trabalhar nesse fisco incrível tem sido uma experiência fantástica!!
Pessoal, eu sou uma pessoa normal, assim como vocês. No início, achava que conquistar a aprovação em um concurso de alto nível era quase impossível, até que provei o contrário! Querem saber qual foi o segredo? Foi o hiper foco, galera! Não existe uma fórmula mágica, e eu nunca fui considerada "superinteligente" ou a primeira aluna na turma. No entanto, sempre fui **MUITO DETERMINADA, PERSISTENTE.**

A equipe de TI e eu estamos aprimorando nossas aulas de forma gradativa para oferecer o melhor conteúdo possível. Sabemos que o estudo pode ser complexo, especialmente por meio de livros eletrônicos, por isso, recomendo estudar em conjunto com as vídeo-aulas.



Além disso, informo que estamos trabalhando na atualização dos cursos neste exato momento! Estamos refazendo a formatação, adicionando questões e diagramas, entre outros aprimoramentos. Gradualmente, os cursos ficaram mais completos e aprofundados. E, para acompanhar as tecnologias mais recentes, novas videoaulas também estão a caminho.

Caso surja alguma demanda, não hesitem em contactar no fórum. Se preferirem, também podem entrar em contato pelo Instagram [@prof.paollaramos](https://www.instagram.com/prof.paollaramos). Eu amo ajudar os alunos e estou disponível para esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir.

A minha missão aqui é dar o meu melhor para ajudar cada um de vocês a conquistar a aprovação também! Podem contar comigo sempre que precisarem.

Então, minha ideia aqui é fazer o meu melhor para que você também consiga ser aprovado! Sempre que precisar, pode contar comigo. Meu instagram é:

 [@prof.paollaramos](https://www.instagram.com/prof.paollaramos)



INTRODUÇÃO

Olá pessoal! Hoje vamos começar a falar de **Gestão de Projetos**. O assunto será dividido em duas aulas, pois entendo que assim ficará menos cansativo para vocês!

O *framework* mais utilizado no mercado mundial para as práticas de gestão de projetos é o **“Project Management Body of knowledge” – PMBOK**. Trata-se de um guia elaborado pelo **PMI – Project Management Institute** com base nas melhores práticas para a gestão de projetos. Esse guia **fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos e define os conceitos** relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o **ciclo de vida de gerenciamento de projetos** e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto. O referido guia já está na 6ª Edição, mas nosso edital veio cobrando a versão anterior, por isso, nas próximas duas aulas estudaremos a 5ª Ed. do PMBOK!

Bom, agora que estamos devidamente apresentados, vamos a algumas considerações iniciais. PessALL... apesar de iniciais, são de suma importância para o entendimento do restante da matéria, além de certamente servirem para acertamos algumas várias questões de prova! Lembrem-se, o intuito aqui é passarmos na prova e não nos tornarmos gerentes de projetos certificados.

Ah... e não deixem de assistir os vídeos relacionados à aula!

Vamos lá? *“Vem comigo que no caminho te explico!”*



PMBOK – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Definição de Projeto

A primeira coisa que precisamos saber é o que é um **projeto**. Em uma definição bem simples, o PMBOK nos ensina que um projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar **um produto, serviço ou resultado exclusivo**. Pessoal, neste sentido, os projetos possuem **natureza temporária** e **têm datas de início e fim definidas**, e estarão concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos.



Mas atenção!!! Um projeto também pode ser encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade de o projeto deixar de existir.

Os projetos podem servir para lançar um produto novo ou serviço que não existia anteriormente. Mas, também, podem simplesmente produzir resultados, como os resultados de uma pesquisa, ou até mesmo um estudo de viabilidade. Além disso, os produtos podem ser tangíveis ou intangíveis.

- Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam, a:
- Desenvolvimento de um novo produto, serviço ou resultado;
- Efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização;
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado (hardware ou software);
- Realizar um esforço de pesquisa cujo resultado será apropriadamente registrado;
- Construção de um prédio, planta industrial ou infraestrutura; ou
- Implementação, melhoria, ou aprimoramento dos processos e procedimentos dos negócios existentes.

Bom, com base nessa explicação, vocês já devem ter percebido que os projetos são diferentes das operações “normais” de uma organização, onde processos repetíveis são executados rotineiramente a fim de manter a organização funcionando. O gerenciamento de operações é responsável pela supervisão, orientação e controle das operações de negócios. As operações evoluem para apoiar os negócios do dia a dia, e são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios. Os exemplos incluem: operações de produção, operações de fabricação, operações contábeis, suporte de software e manutenção.

Mas... embora de **natureza temporária**, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais **quando estão alinhados com a estratégia da organização**. E em muitos casos (eu



diria na maioria) estão alinhados com o planejamento estratégico da organização como veremos já já!



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



(FCC TRT 3ª Região Analista Judiciário Informática 2014) É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. De acordo com o PMBOK, o texto acima é definição de

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

Comentários:

Foi o que acabamos de ver que é um projeto! Isso parece trivial pessoal, mas sempre aparece em prova!

Gabarito: D



CESPE - Técnico Judiciário (STJ)/Administrativa/2018 Com relação à gestão de projetos e à governança em organizações públicas, julgue o item subsecutivo.

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

Comentários:

Mais à frente veremos que um projeto de fato possui uma sequência de atividades inter-relacionadas, mas não se limita a isso! Porém o erro da assertiva é que os projetos não possuem caráter permanente, mas sim temporário!

Gabarito: Errado

FCC - Auditor Público Externo (TCE-RS)/Administração Pública ou de Empresas/2018

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

- a) singularidade, apenas para entidades públicas, pois projeto é uma ação rotineira para entidades privadas.
- b) esforço temporário, delimitado no tempo para a consecução do resultado pretendido, tanto para entidades públicas como para privadas.
- c) natureza institucional, para as entidades públicas, e natureza financeira, para as entidades privadas.
- d) execução exclusiva pela alta direção, tanto para entidades públicas como para privadas, com as respectivas peculiaridades.
- e) perenidade, quando se trate de entidade pública, e mutabilidade, quando desenvolvido por entidade privada.

Comentários:

Vamos lá pessoal... a FCC tentou complicar um pouco, mas não tem como fugir da definição do que é um projeto! Não dá para inventar! Não falei nada para vocês sobre distinção entre projetos da iniciativa privada e da área pública. Essencialmente não existe diferença da definição. Também não falei nada sobre execução exclusiva pela alta direção. Apenas lembrando disso, eliminamos todas as alternativas erradas e ficamos apenas com a letra B!

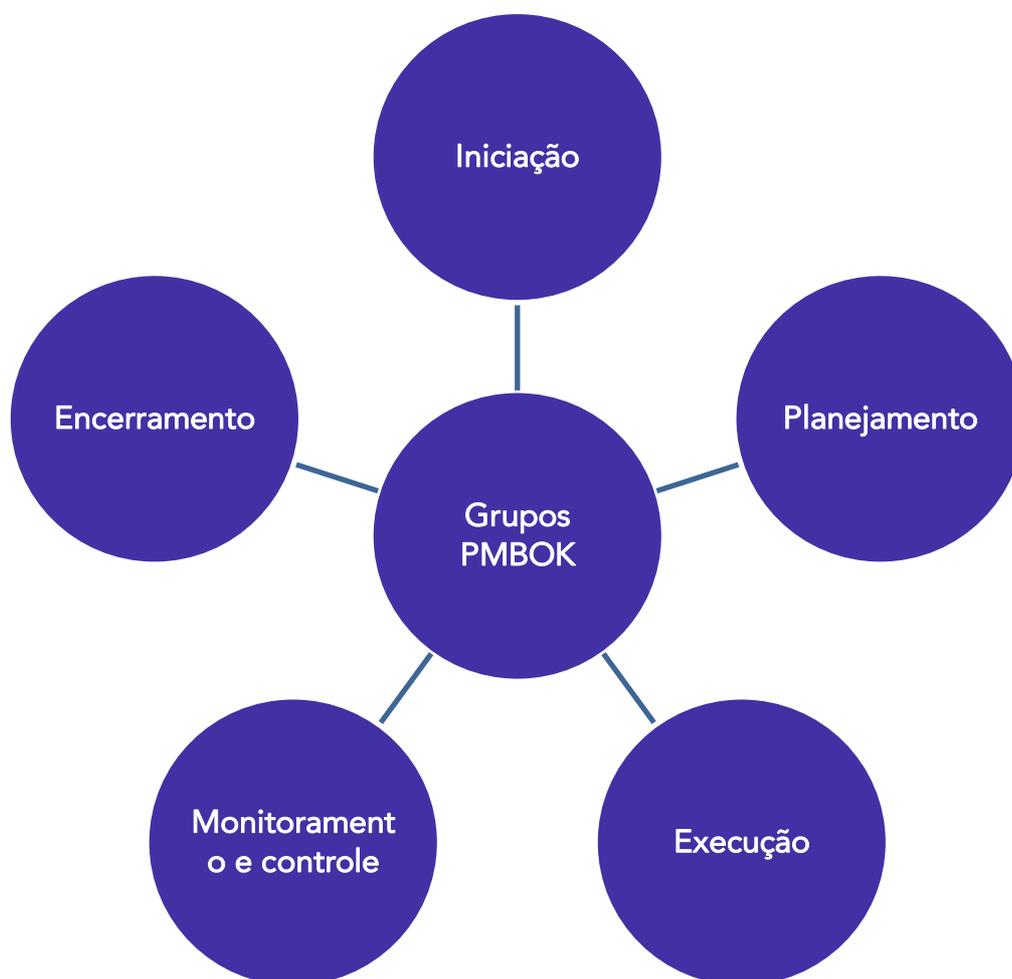
Gabarito: B



Gerenciamento de Projetos

Outro ponto que precisamos conhecer desde já é o que é **gerenciamento de projetos**! Galera, falamos que um projeto é diferente de uma operação normal de uma organização. Ora, se é diferente, tem que ser gerenciado de maneira diferente também! Por isso o PMBOK define que **gerenciamento de projetos** é a aplicação do **conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Para esse gerenciamento, o PMBOK define um conjunto de 47 processos que estão distribuídos em 5 grupos que são:



Nesse contexto, destaca-se a figura do gerente de projetos. Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

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



- **Pessoal** - Refere-se ao **comportamento** do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.



Sobre as habilidades interpessoais do gerente de projetos, o guia inclui:

- Liderança,
- Construção de equipes,
- Motivação,
- Comunicação,
- Influência,
- Tomada de decisões,
- Consciência política e cultural,
- Negociação,
- Ganho de confiança
- Gerenciamento de conflitos, e
- Coaching.

O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, **mas não se limita** a:

- Identificação dos requisitos;
- Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;
- Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;

Dentro desse gerenciamento, o PMBOK destaca algumas **restrições conflitantes** dos projetos que incluem, **mas não se limitam**, a:



- Escopo,
- Qualidade,
- Cronograma,
- Orçamento,
- Recursos, e
- Riscos.

A ideia é que tais restrições **devem ser balanceadas e gerenciadas** pela gestão do projeto.

Projetos x Programas X Portfólios

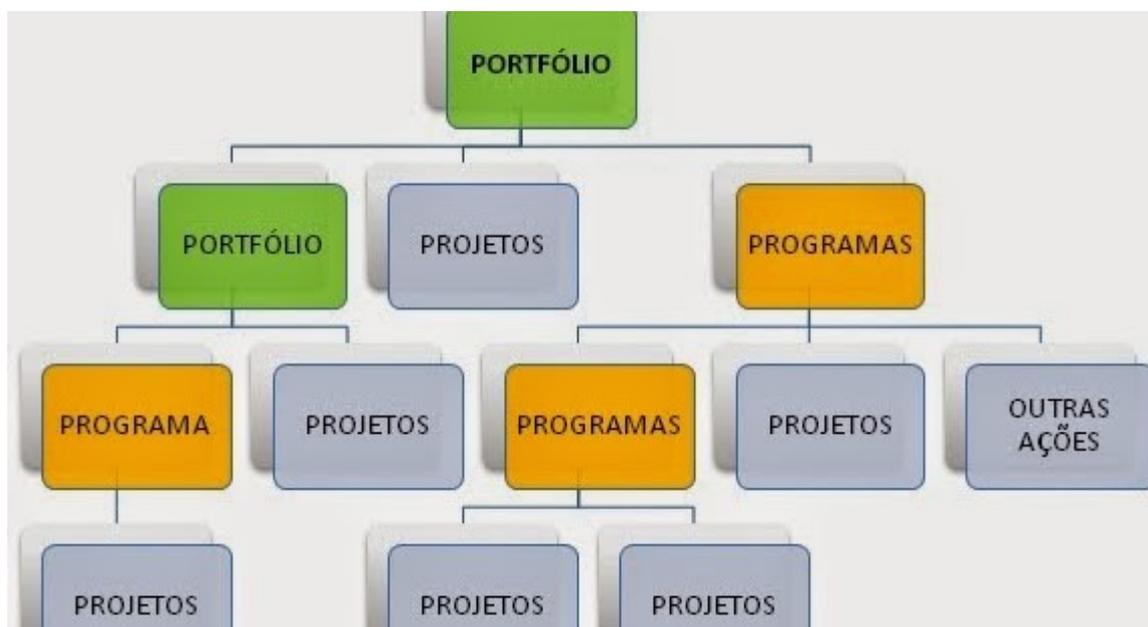
Seguindo com essa visão geral sobre o **PMBOK**, precisamos saber também o que são **Programas**, o que é **Portfólio** e a **relação destes com os projetos**.

Já vimos que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Já um **programa** é um **grupo de projetos relacionados** de modo **coordenado** para obtenção de benefícios e controle que **não estariam disponíveis se eles fossem geridos individualmente**.

E **Portfólio** é um conjunto de **projetos ou programas** e outros trabalhos **agrupados** para facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho a fim de atender os objetivos estratégicos. Os projetos ou programas podem **não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados**.

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



Pessoal, percebam que o gerenciamento de programas se caracteriza pelo gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos que formam esse programa devem ser gerenciados de maneira conjunta e coordenada para que os resultados (ou o resultado) pretendido seja alcançado. Caso essa “relação” não exista, não fica caracterizado um programa, mas sim o portfólio que pode contar com projetos, programas e outras ações.



CESPE - Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (IFF)/Administração Produção/2018 Na gestão de projetos, há uma hierarquia típica entre portfólios, sistemas, programas e projetos. Nesse sentido, é correto afirmar que

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

Comentários:

Galeraaaaa.... olha só essa questão do CESPE! Não dá pra errar uma dessas se você quer uma das vagas! Mostrei pra vocês um exemplo de estrutura que o CESPE chamou de hierarquia! Beleza... dada essa “hierarquia”, sabemos que dentre as opções colocadas, a única correta é a que afirma que portfólios são estruturas que comportam vários projetos.

Gabarito: A

Projetos e o planejamento estratégico organizacional

Ficou claro? Bom, vamos ao nosso próximo ponto! Nesta visão geral precisamos falar ainda da **ligação entre os projetos e o planejamento estratégico organizacional**. A organização de projetos



em programas e de programas, projetos e outras ações em geral se dão pelo alinhamento que tais empreendimentos têm com a estratégia organizacional. Desta maneira, o gerenciamento de tais ações toma um patamar mais elevado e complexo.

Nesse contexto, precisamos entender o que **é valor de negócio**. O valor de negócio é definido como o **valor inteiro do negócio**, a **soma total de todos os elementos tangíveis e intangíveis**. Exemplos de elementos tangíveis incluem **ativos monetários, patrimônio dos acionistas e instalações utilitárias**. Exemplos de elementos intangíveis incluem reputação, reconhecimento de marca, benefício público e marcas registradas. A realização bem-sucedida do valor de negócio começa com o planejamento estratégico e gerenciamento abrangentes. A estratégia organizacional pode ser expressa através da missão e visão da organização, incluindo a orientação para os mercados, a competição e outros fatores ambientais. A estratégia organizacional eficaz oferece instruções definidas de desenvolvimento e crescimento, além de métricas de desempenho para o sucesso.

Como vimos, os projetos (e programas) são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos, ou seja, para manter ou aumentar esse valor de negócio que acabamos de estudar! E para isto, as organizações atualmente adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional. Os critérios de governança organizacional podem impor restrições aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional.

Segundo o *framework*, os projetos sejam pertencentes a programas ou portfólios são uma maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais, frequentemente no contexto de um plano estratégico. Desta maneira, os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- **Demanda de mercado** (p.ex., uma companhia automobilística autoriza um projeto para a fabricação de carros energeticamente eficientes em resposta à escassez de gasolina);
- **Oportunidade/necessidade estratégica de negócios** (p.ex., uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso para aumentar sua receita);
- **Necessidade de natureza social** (p.ex., uma organização não governamental de um país em desenvolvimento autoriza um projeto para fornecer sistemas de água potável, latrinas e educação sanitária às comunidades vítimas de altos índices de doenças contagiosas);
- **Consideração ambiental** (p.ex., uma companhia de serviços públicos autoriza um projeto para criar um novo serviço de compartilhamento de carros elétricos para reduzir a poluição);
- **Solicitação de cliente** (p.ex., uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial);
- **Avanço tecnológico** (p.ex., uma empresa de produtos eletrônicos autoriza um novo projeto para desenvolver um laptop mais veloz, mais barato e menor em decorrência dos avanços em memória computacional e tecnologia eletrônica); e
- **Requisito legal** (p.ex., um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio correto de um novo material tóxico).





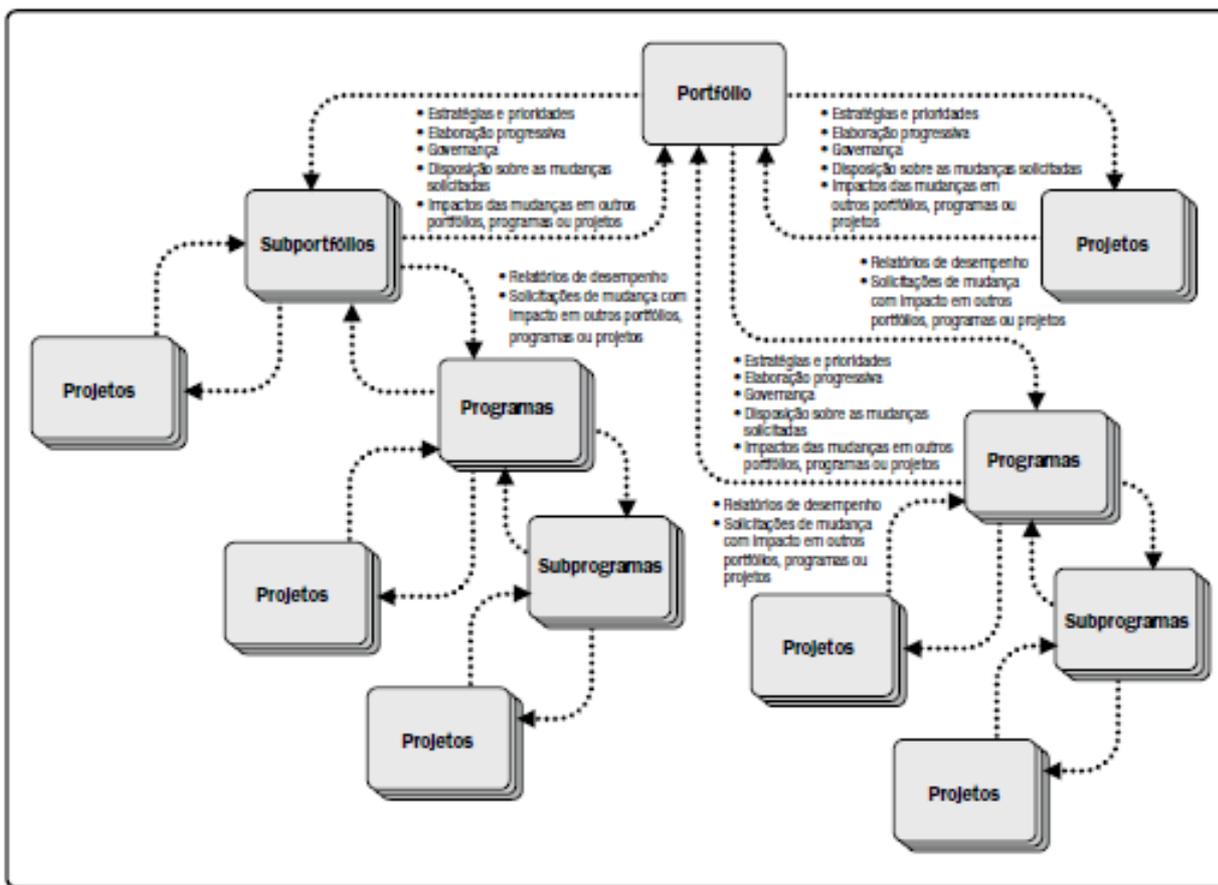
Área	Projetos	Programas	Portfólios
Escopo	<p>Possuem Objetivos definidos.</p> <p>Escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida</p>	<p>Possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.</p>	<p>Possuem um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.</p>
Planejamento	<p>Do nível mais alto para o mais detalhado. Os gerentes de projetos Elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível.</p>	<p>Planos de alto nível, que norteiam o planejamento mais detalhado. Os gerentes de programas desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.</p>	<p>Processos de comunicação relativos ao portfólio</p> <p>Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio global.</p>
Gerenciamento	<p>Gerenciar a equipe para alcançar os objetivos do projeto</p>	<p>Gerenciar o staff e os gerentes de projeto.</p> <p>Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos; eles proporcionam a visão e liderança global.</p>	<p>Os gerentes de portfólios podem gerenciar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólios, ou o pessoal de programas e projetos que possam ter responsabilidades de entrega de relatórios para compor o portfólio agregado.</p>



Monitoramento	Na alçada do projeto	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa	Os gerentes de portfólios monitoram as mudanças estratégicas e alocação de recursos totais, resultados de desempenho e riscos
Mudanças	Mudanças são esperadas, e o gerente implementa processos para sempre monitorar e controlar as mudanças	Podem vir de dentro ou de fora dos programas	Ajustado de acordo com o ambiente (demandas de mercado, etc)
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e pelos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho de investimento agregado e realização dos benefícios do portfólio.

Para concluir e termos certeza que não erraremos nenhuma questão na prova sobre este ponto, peço que vocês deem atenção e façam uma leitura atenta das interações entre portfólios, programas e projetos extraída do próprio *framework*.





Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO – Project Management Office)

Pronto... agora vamos falar de uma estrutura prevista pelo PMI que pode contribuir para a gestão de projetos nas organizações. São os **Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO – Project Management Office)**. Trata-se de 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 a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Existem alguns tipos de EGP, dentre estes, o guia cita:



EGP de suporte -> os EGPs de suporte desempenham um **papel consultivo nos projetos**, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como um repositório de projetos. **O nível de controle exercido pelo PMO é baixo.**

EGP de controle -> os EGPs de controle **fornece suporte e exigem a conformidade através de vários meios**. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. **O nível de controle exercido pelo PMO é médio.**

EGP Diretivo -> os EGPs diretivos **assumem o controle dos projetos** através do seu gerenciamento direto. **O nível de controle exercido pelo PMO é alto.**

PessoALL, entendendo como esta estrutura funciona podemos intuir que, naturalmente, os EGPs reúnem dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. Desta maneira, torna-se um elo natural entre os portfólios, programas e projetos e os instrumentos de medição corporativos (indicadores).

De acordo com o PMBOK, a **principal função de um PMO é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras**. Este apoio pode ser o(a):

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

Percebam que há diferenças entre os papéis de gerentes de projetos e do papel dos EGPs.

Gerentes de Projetos	Escritório de Projetos
Objetivos do seu Projeto	Gerencia mudanças no escopo do programa que possam ser vistas como oportunidade para melhor alcançar os objetivos de negócios



Controlar recursos do seu projeto para atingir os objetivos do projeto	Otimizar o uso dos recursos organizacionais para compartilhar entre todos os projetos
Restrições de seu projeto	Gerencia metodologias, padrões, risco/oportunidade global e as interdependências entre projetos no nível da empresa



CESPE - Analista I (IPHAN)/Área 3/2018 Julgue o item que se segue, relativo a gestão de projetos.

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

Comentários:

Em geral, as questões sobre EGP são assim! Como vimos, a assertiva está perfeita!

Gabarito: Certo

Bom finalizamos estas “considerações iniciais”. Penso que agora já podemos avançar com mais tranquilidade!



ATIVOS DE PROCESSOS E CICLO DE VIDA

Ativos de Processos e Estruturas Organizacionais

Pessoal, os projetos não restringem ao “mundo do próprio projeto”. Isto é, os projetos são em um ambiente mais amplo, pois em geral influenciam e são influenciados pelo restante da organização e até por fatores externos à empresa ou instituição. Desta maneira, as influências organizacionais afetam os métodos usados na mobilização de pessoal, gerenciamento e execução do projeto. É importante sabermos que a cultura estilo e estrutura da organização influenciam a maneira como os projetos são executados. O PMBOK cita e divide estes “ativos organizacionais” que podem influenciar o projeto em duas categorias básicas:

- **Processos e procedimentos:** normas, políticas, ciclos de vida padrão de produtos e projetos, diretrizes padronizadas, instruções de trabalho, procedimentos de comunicação da organização, procedimento de gerenciamento de questões e defeitos.
- **Base de conhecimento corporativa:** bancos de dados de medição de processos, arquivos de projetos anteriores, base de conhecimento de informações históricas, lições aprendidas, etc.

Outro ponto relacionado ao item são as comunicações organizacionais que afetam sobremaneira o andamento e gerenciamento de um projeto! Há quem diga que um gerente de projetos passa 90% do seu tempo se comunicando de alguma maneira. Neste sentido, o PMBOK define que o sucesso do gerenciamento de projetos em uma organização é altamente dependente de um estilo de comunicação organizacional eficaz.

Estruturas Organizacionais

Bom, antes de falarmos das estruturas organizacionais específicas citadas pelo framework, precisamos saber que **estruturas organizacionais** incluem **níveis estratégicos, de média gerência e operacionais**. O gerente de projetos pode interagir com todos os três níveis, dependendo de fatores como:

- Importância estratégica do projeto,
- Capacidade das partes interessadas de exercer influência sobre o projeto,
- Grau de maturidade em gerenciamento de projetos,
- Sistemas de gerenciamento de projetos, e
- Comunicações organizacionais.



Esta interação determina as características do projeto, tais como:

- Nível de autoridade do gerente de projetos,
- Disponibilidade e gerenciamento dos recursos,
- Entidade controlando o orçamento do projeto,
- Papel do gerente de projetos, e
- Composição da equipe do projeto.

Bom, nesse ponto, até aqui falamos níveis organizacionais. Vamos ver agora as estruturas previstas pelo PMBOK. A estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos. Tais estruturas são classificadas em:

- **Funcional** - A empresa é **organizada por funções** e cada colaborador tem um chefe imediato, seja ele um coordenador, supervisor, gerente, etc. dependendo do nível hierárquico.
- **Matricial** - A empresa é **organizada tanto por funções quanto por projetos**, e onde cada colaborador pode responder tanto para um chefe funcional, quanto para um ou mais gerentes de projetos. Este "modelo" **se subdivide em matricial fraca, moderada e forte**.
- **Projetizada** (ou por projetos) - A empresa é **organizada por projetos**, muito comum em empresas como consultorias e empresas de engenharia que tem como o negócio principal, os projetos.

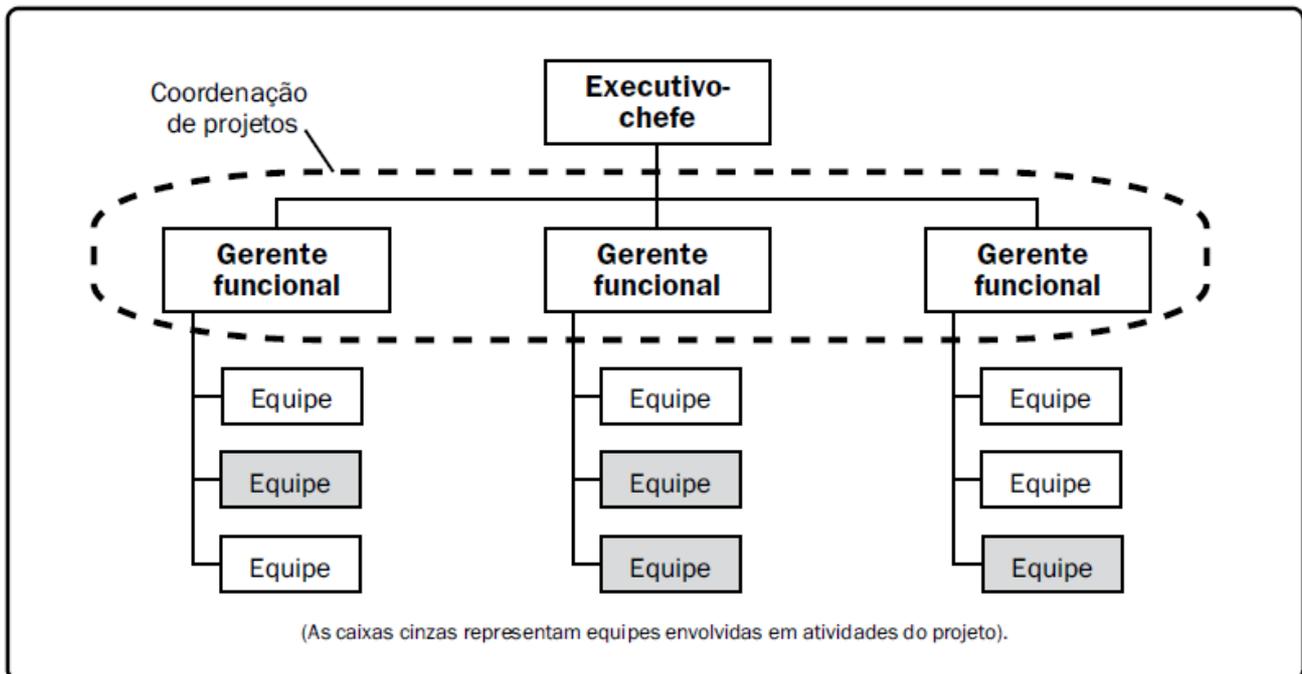
A estrutura adotada por cada organização influencia muito na maneira como os projetos são executados. A tabela a seguir resume tais diferenças.

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

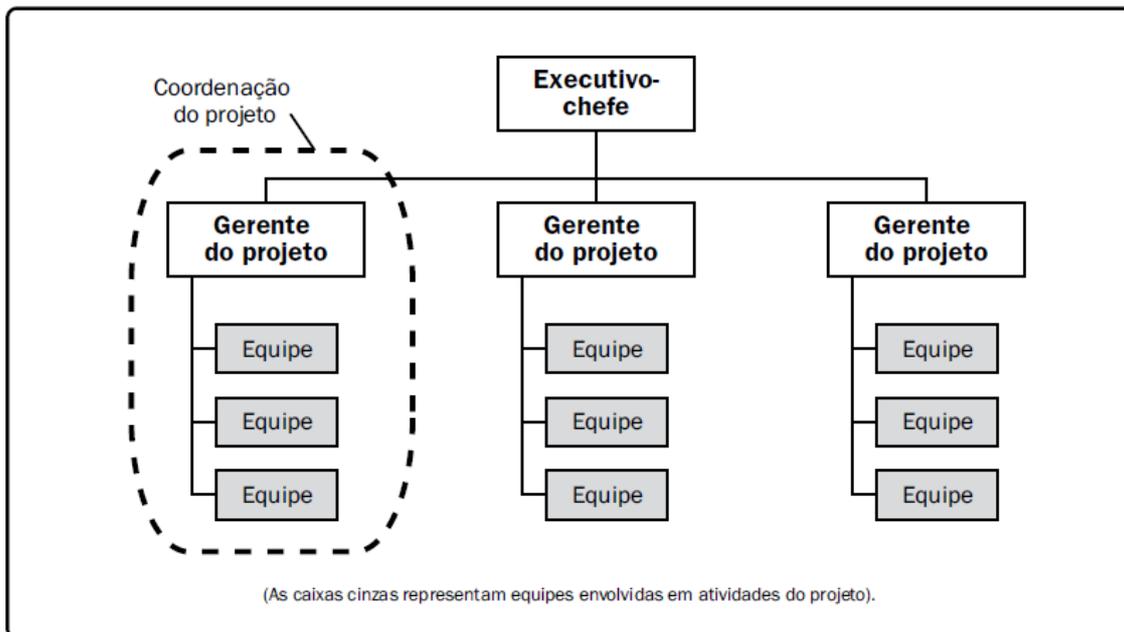


Podemos conferir, a partir da tabela, a execução do projeto, de um modo geral é “priorizada” na medida em que uma organização parte de uma estrutura funcional em direção à uma estrutura projetizada.

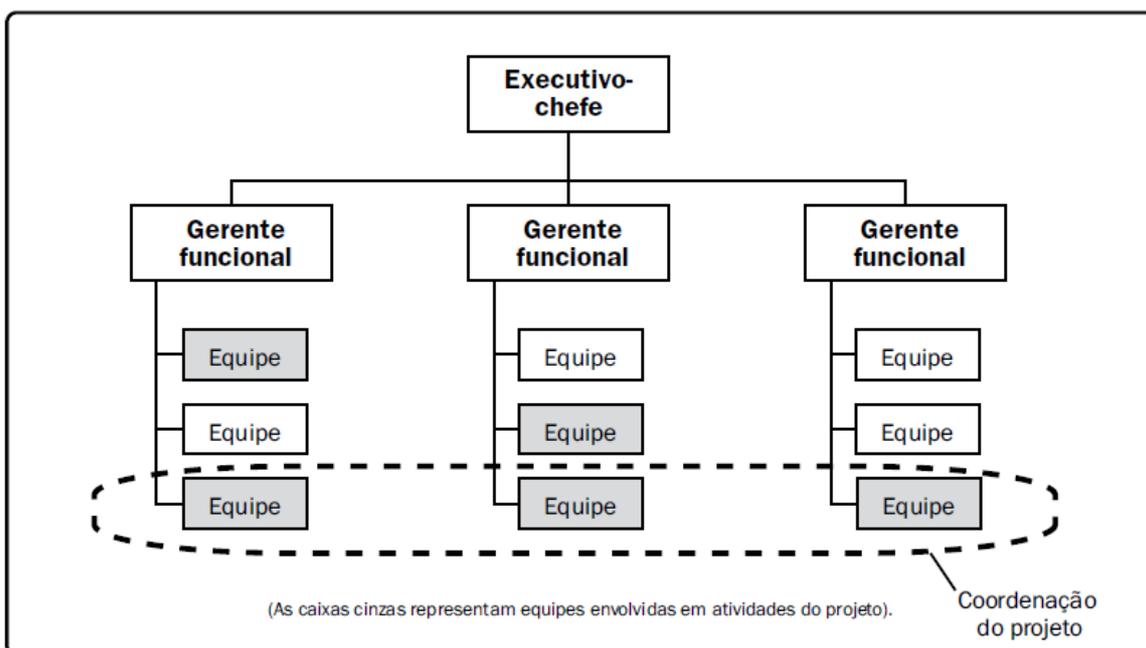
Agora vamos dar uma olhada em exemplos de tais estruturas para vocês não esquecerem jamais e não perderem pontos certos na prova! Vamos falar dos dois extremos primeiro (funcional e projetizada) e depois falemos da estrutura matricial.



Neste primeiro exemplo temos uma estrutura funcional clássica! Organizações com esta estrutura possuem departamentos muito bem definidos e os projetos em geral são gerenciados pelos gerentes funcionais que acumulam esta função. Normalmente é uma organização que não executa muitos projetos ou projetos complexos. Ou seja, não justificativa para alterar a estrutura em função dos projetos.



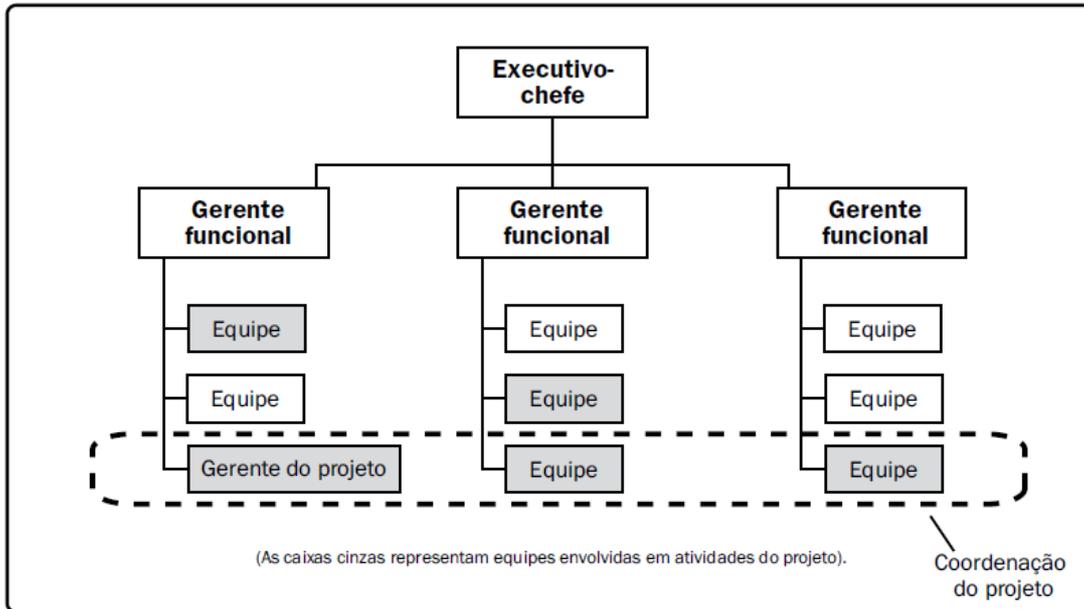
Em uma organização projetizada, os membros da equipe frequentemente trabalham juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto, e os gerentes de projetos possuem muita independência e autoridade. É exatamente isso que está representado na estrutura anterior. Pessoal, e importante sabermos que as organizações projetizadas muitas vezes têm unidades organizacionais denominadas departamentos, mas elas podem se reportar diretamente ao gerente de projetos ou prestar serviços de suporte aos diversos projetos.



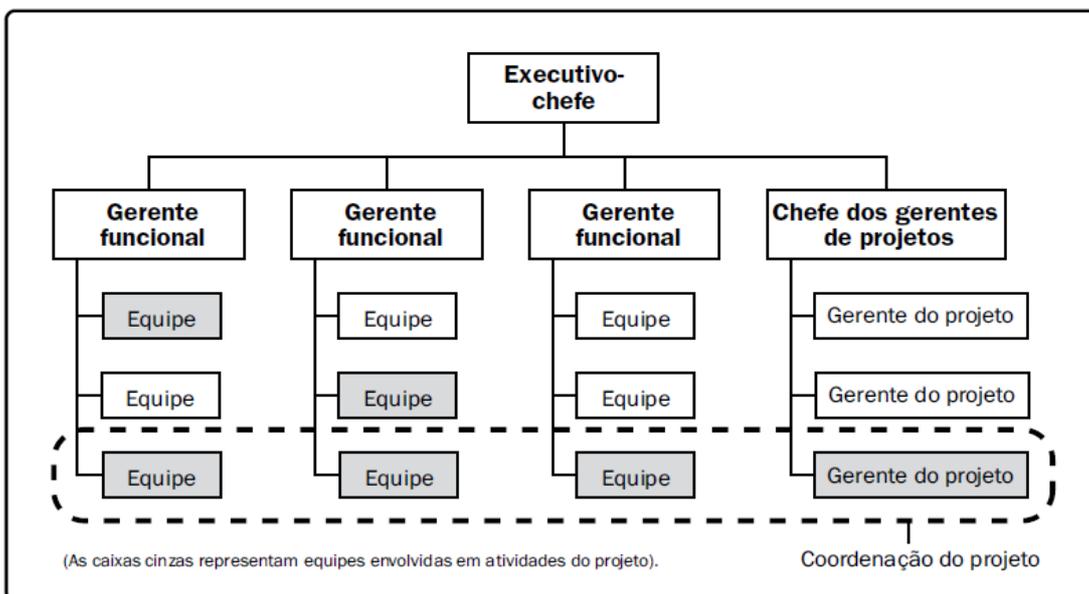
Esta estrutura é uma matricial fraca pessoa! Percebam que a **coordenação do projeto está diluída pelas equipes funcionais!** Não há se quer a denominação clara de uma gerente de projeto na estrutura. Isto porque as organizações matriciais fracas mantêm muitas das características de uma



organização funcional, e o papel do gerente de projetos assemelha-se mais ao de um coordenador ou facilitador.

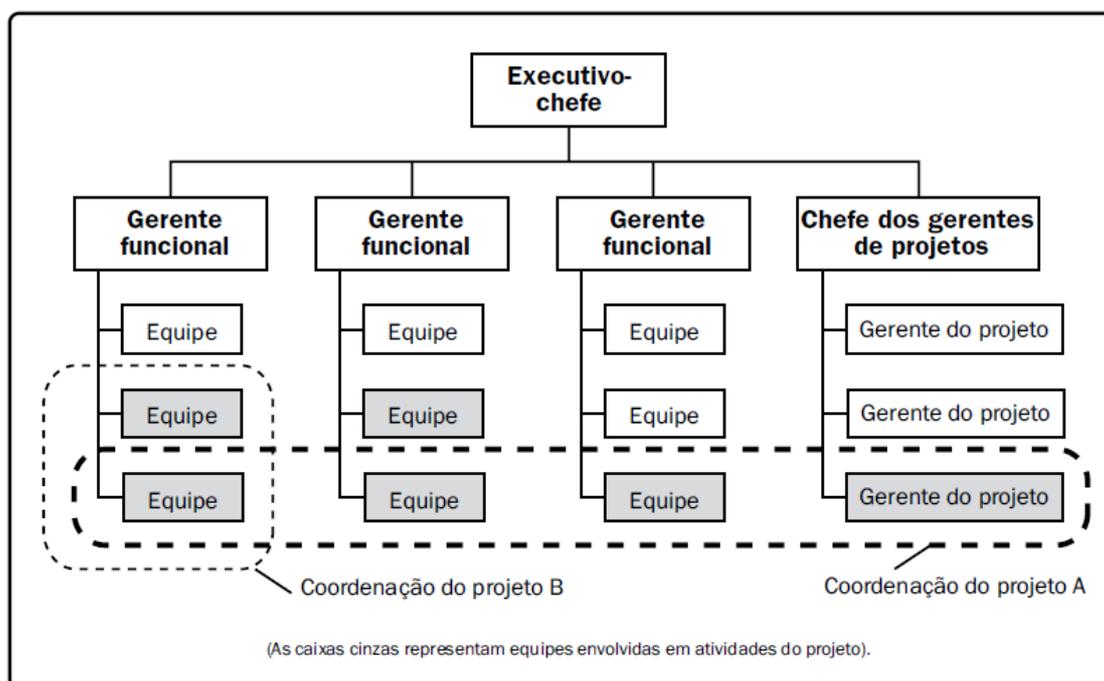


Nesta estrutura já "aparece" a função do gerente de projeto, mas embora a organização matricial balanceada reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não dá ao gerente do projeto autoridade total sobre o projeto e sobre o financiamento do projeto.



Por fim, na estrutura matricial forte, temos muitas das características da organização projetizada, e gerentes de projeto de tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto. Percebam que aqui o gerente de projetos não responde a nenhum gerente funcional, mas sim a chefe dos gerentes de projetos.

Além destas estruturas, o **PMBOK** ainda cita a **“organização composta”**. Pois é... esta estrutura não aparece na tabela que vimos anteriormente, mas de acordo com o framework muitas organizações envolvem todas as estruturas que acabamos de ver em vários níveis e são frequentemente chamadas de organizações compostas. Um exemplo seria uma mesma organização funcional que cria uma equipe de projeto especial para cuidar de um projeto crítico. Percebam que isto permite uma certa mutabilidade da estrutura em função da necessidade específica de gerenciar um projeto. Ou ainda, uma organização pode gerenciar a maior parte dos seus projetos em uma estrutura matricial forte, mas permitir que pequenos projetos sejam gerenciados por departamentos funcionais. Pessoal, é importante perceber que não há uma “receita de bolo”. Cada organização vai buscar a melhor estrutura possível frente suas necessidades de gestão de projetos. A seguir temos uma ilustração desta estrutura composta.



CESPE - Oficial Técnico de Inteligência/Área 1/2018 Acerca das estruturas organizacionais e sua aplicação à administração pública, julgue o item que se segue.

A gestão por projetos é típica de organizações que produzam muitos produtos e(ou) serviços distintos e de baixo custo.

Comentários:

Pessoal... uma organização que produz muitos produtos ou serviços, mesmo que distintos, não tem uma estrutura por projetos (ou projetizada) em geral. Ao contrário... isto é típico de uma estrutura funcional.

Gabarito: Errado

Partes Interessadas no Projeto

Este é mais um ponto muito importante para a gente! As **partes interessadas** incluem **todos os membros da equipe do projeto**, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização. A equipe do projeto identifica as partes interessadas internas e externas, positivas e negativas, e as partes executoras e orientadoras a fim de determinar os requisitos do projeto e as expectativas de todas as partes envolvidas. O **gerente de projetos** precisa gerenciar a **influência de todas essas partes interessadas** em relação aos requisitos do projeto a fim de garantir um resultado bem-sucedido.

Estas definições são importantes agora, mas falaremos muito mais sobre as partes interessadas na próxima aula pois o PMBOK dedica uma área de conhecimento específica para o gerenciamento destas partes interessadas.

As **partes interessadas** têm **diversos níveis de responsabilidade e autoridade quando participam de um projeto**. Este nível pode mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, por isso a identificação das partes interessadas é um processo contínuo em todo o ciclo de vida do projeto.



As partes interessadas do projeto incluem:

Patrocinador - é uma pessoa ou grupo que **fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo**. O patrocinador pode ser externo ou interno em relação à organização do gerente de projetos. O patrocinador promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização e promover os benefícios que o projeto proporciona. O patrocinador conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura. No caso das questões que estão além do controle do gerente do projeto, o patrocinador pode encaminhá-las para níveis hierárquicos superiores. O patrocinador também pode se envolver em outras questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos são particularmente altos. O patrocinador também garante uma transferência tranquila das entregas do projeto para os negócios da organização do solicitante após o encerramento do projeto.

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

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

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

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

Gerentes funcionais - são pessoas chave que **desempenham uma função gerencial** dentro de uma **área administrativa ou funcional do negócio**, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e têm uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas



dentro de sua área de responsabilidade funcional. O gerente funcional pode fornecer consultoria sobre determinado assunto ou serviços ao projeto.

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

Equipe de Projetos

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

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

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

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

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

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

Vendedores, fornecedores, ou contratadas - são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.

Membros parceiros de negócios - Membros de organizações de parceiros de negócios podem ser designados como membros da equipe do projeto para garantir sua coordenação adequada.

Parceiros de negócios - são também empresas externas, mas têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação. Os parceiros



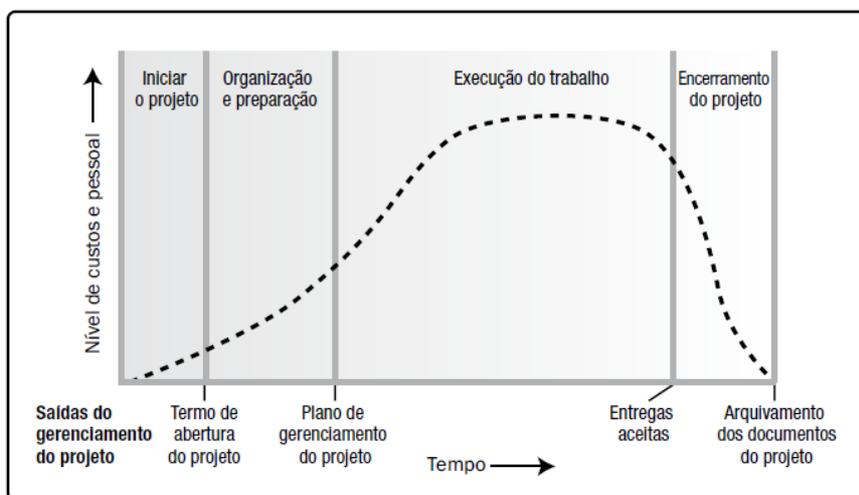
de negócios fornecem consultoria especializada ou desempenham um papel específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.

Ciclo de vida de Projeto

Pronto... chegamos a um ponto importantíssimo da nossa matéria! Entender o **ciclo de vida** dos projetos é importante para entender o restante do assunto! Isto porque o **ciclo de vida do projeto** diz respeito às suas fases, que **geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem!** O Ciclo de vida do projeto é a **série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término.** As fases são geralmente **sequenciais** e os seus nomes e quantidade são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

Como regra, os projetos podem ser mapeados por um ciclo, contendo:

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



Analisando a o gráfico do ciclo de vida dos projetos, podemos concluir que os **níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.** Mas cuidado...a curva típica de custo e pessoal acima pode não se aplicar a todos os projetos. Um projeto pode exigir despesas substanciais para

assegurar os recursos necessários no início do seu ciclo de vida, por exemplo, ou dispor de uma equipe completa bem no início do seu ciclo de vida.

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

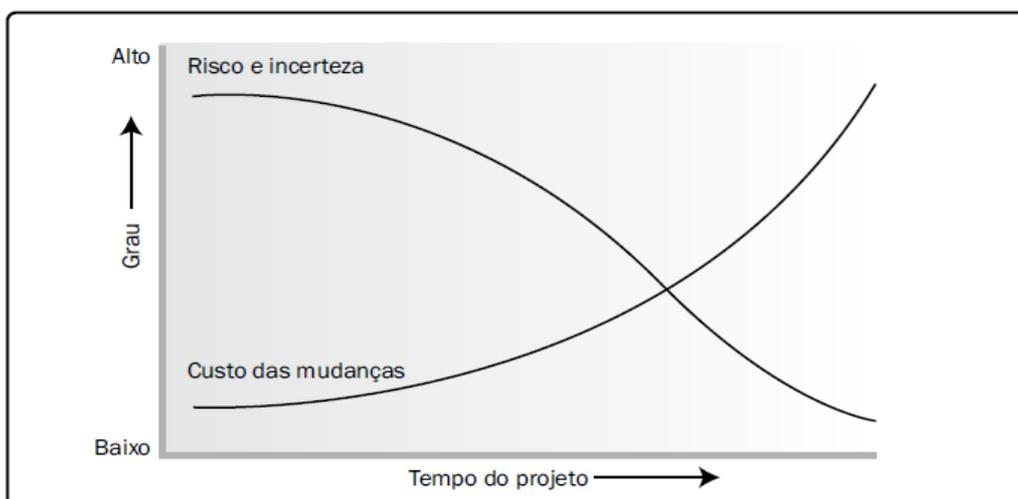
Vamos detalhar!

Ciclos de vida predeterminados - Os ciclos de vida previstos (também conhecidos como ciclos de vida inteiramente planejados) são aqueles em que o **escopo do projeto, bem como o tempo e custos** exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto.

Ciclos de vida iterativos e incrementais - Ciclos de vida iterativos e incrementais são aqueles em que as fases do projeto (também chamadas de iterações) intencionalmente **repetem uma ou mais atividades de projeto** à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta.

Ciclos de vida adaptativos - Os ciclos de vida adaptativos (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis) **são projetados para reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas**. Os métodos adaptativos são também iterativos e incrementais, a diferença é que as iterações são muito rápidas (geralmente com uma duração de 2 a 4 semanas), com tempo e recursos fixos.

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





CESPE - Analista Administrativo (EBSERH)/Qualquer Nível Superior/2018 - No que concerne à gestão de projetos e gestão de processos, julgue o item a seguir.

Segundo o guia PMBOK, ciclos de vida preditivos de projeto são também conhecidos como ciclos de vida adaptativos.

Comentários:

Não pessoal! Acabamos de ver o guia distingue muito bem estas abordagens!

Abordagens previsíveis (ou preditivas ou direcionadas) - o produto e as entregas são definidas no início do projeto

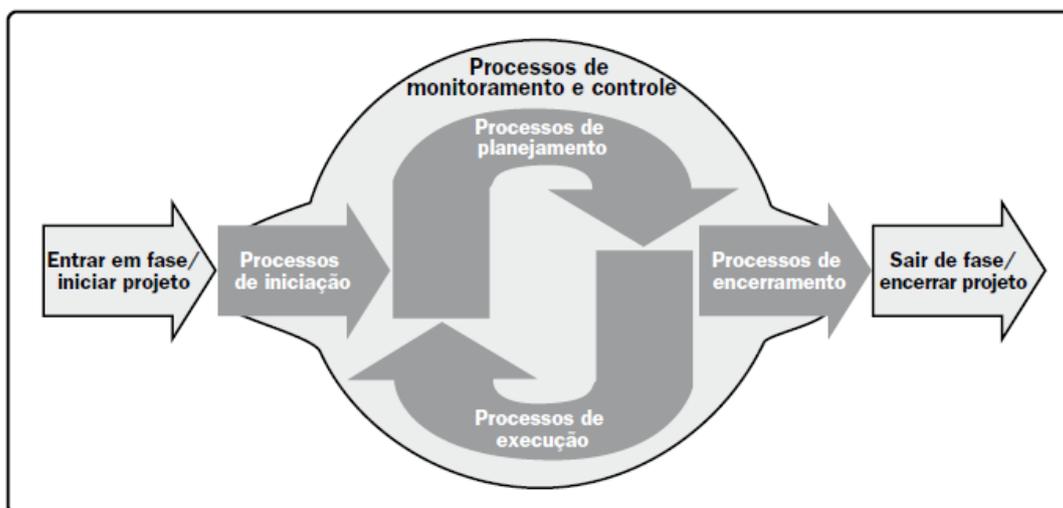
Abordagens adaptativas (ou acionadas por mudanças) - o produto é desenvolvido através de múltiplas iterações e um escopo detalhado é definido para cada iteração.

Gabarito: Errado



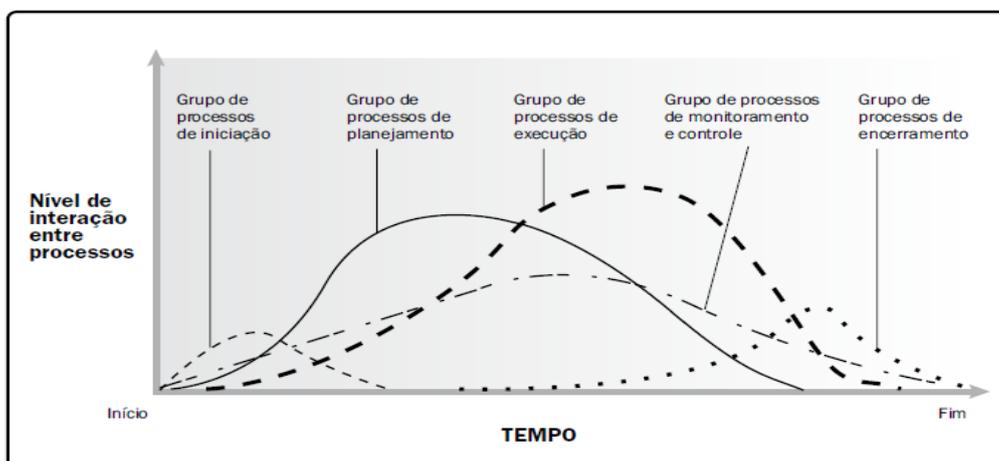
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Lá no início da aula falei para vocês que o PMBOK traz 47 processos, divididos em 5 grupos. Faltou falar que temos, atualmente **10 áreas de conhecimento**. Os grupos e seus respectivos processos perpassam as diversas áreas de conhecimento e como todo “bom processo”, **tem entradas (insumos), processamento e saídas (produtos)**. Nesta seção vamos falar tão somente dos grupos de processos, mas considero importante entendermos como o guia está estruturado, ou seja, como o PMI “pensou” para escrevê-lo. Isso pode nos ajudar a resolver algumas questões de prova!



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

Como falei para vocês, os processos geram produtos e tais produtos vinculam um processo (ou grupo de processos) a outro. Ou seja, a saída de um processo ou grupo de processos será a entrada (o insumo) para outro processo ou grupo de processos. O gráfico a seguir “tenta” demonstrar o nível de interação entre os processos.



Um exemplo dessa interação é a saída de uma fase de concepção, que requer a aceitação do patrocinador para o documento de concepção. Quando estiver disponível, o documento de concepção fornece a descrição do produto para os grupos de processos de planejamento e execução em uma ou mais fases posteriores. Nos projetos com várias fases, os processos são repetidos em cada fase até que os critérios para a conclusão das fases sejam cumpridos. PessoALL....



Os grupos de processos **não são fases do ciclo de vida do projeto**. Na realidade, é possível que todos os grupos de processos possam ser conduzidos dentro de uma única fase do projeto.

Os grupos de processos são (para não esquecer!):



- O **Grupo de Processos de Iniciação** consiste nos processos realizados para **definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal**. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente de projetos será selecionado. Estas informações são capturadas no termo de abertura do



projeto e no registro das partes interessadas. Quando o termo de abertura do projeto for aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado.

- **O Grupo de Processos de Planejamento** consiste nos processos realizados **para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos**. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.
- **Os Processos de Execução** são os processos realizados para **executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto**. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo.
- **O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle** é onde estão os processos necessários para **acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes**. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo.
- **Grupo de Processos de Encerramento** consiste nos processos executados para **finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais**. Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada e definir formalmente que o projeto ou a fase do projeto estão concluídos.



(FCC TRT/MG Técnico Judiciário Tecnologia da Informação 2015) No PMBoK 5a edição, à exceção dos grupos de processo Iniciação e Encerramento, os demais grupos estabelecidos são:

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



Comentários:

Viram como cai em prova? Os grupos de processos são: **Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento**. O examinador tentou nos confundir misturando grupos de processos com processos propriamente ditos.

Gabarito: A

Para finalizarmos nossa aula hoje, vou “plantar a sementinha” para a próxima. Peço que analisem a matriz a seguir. Ela será detalhada na próxima aula e traz o relacionamento entre os Processos, Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento.



Áreas de conhecimento	Grupo 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 a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Verificar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o cronograma 5.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o custo 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar a qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar as comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar a gestão de 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 Monitorar e controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar as aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Administrar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Desenvolver o plano das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Segue uma breve descrição das áreas de conhecimento como “aperitivo” para a próxima aula!

O **gerenciamento da integração** do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para **identificar, definir, combinar, unificar e coordenar** os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento.



O **gerenciamento do escopo** do projeto inclui **os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso**. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

O **gerenciamento do tempo** do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

O **gerenciamento dos custos** do projeto inclui os processos **envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos**, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

O **gerenciamento da qualidade** do projeto inclui **os processos e as atividades da organização executora** que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

O **gerenciamento dos recursos humanos** do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

O **gerenciamento das comunicações** do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do **projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada**.

O **gerenciamento dos riscos** do projeto inclui os processos de **planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto**. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

O **gerenciamento das aquisições** do projeto inclui **os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto**. A organização pode ser tanto o comprador como o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

O **gerenciamento das partes interessadas** do projeto inclui os processos exigidos para **identificar todas 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 engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.



INTRODUÇÃO

Olá pessoal! Vamos à nossa segunda aula sobre gestão de projetos – PMBOK 5ª Ed. Na aula anterior, fechamos com um quadro que apresentava todos os processos “encaixados” em suas respectivas áreas de conhecimento e grupo de processos. Isto é de suma importância para a nossa prova. Vamos começar lembrando os grupos de processos só que agora de maneira mais aprofundada. Quanto aos processos, prefiro falar, um a um, ao abordarmos as áreas de conhecimento. Penso que é a melhor maneira para a memorização.

Vamos em frente!

PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Grupos de Processos

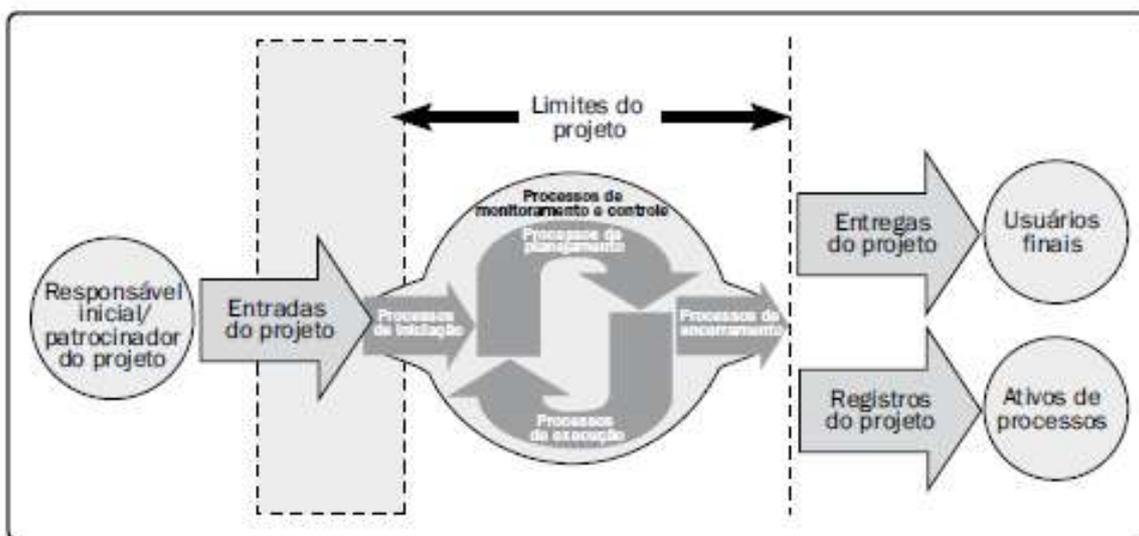
Os grupos de processos são (para não esquecer!):



Grupo de Processos de Iniciação

Vimos que este grupo consiste nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente de projetos será selecionado. Estas informações são capturadas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas.

Pessoal, quando o termo de abertura do projeto for aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado. Embora a equipe de gerenciamento do projeto possa ajudar a redigir o termo de abertura do projeto, este padrão pressupõe que a avaliação, aprovação e o financiamento do caso de negócio são externos aos **limites do projeto**. O limite de um projeto é definido como o momento determinado em que o início ou a conclusão do projeto ou da fase do projeto é autorizado, conforme representado na figura a seguir.



O **objetivo principal** deste grupo de processos é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto, dar visibilidade sobre o escopo e objetivos, e mostrar como a participação destas partes interessadas no projeto e em suas respectivas fases pode assegurar a realização das suas expectativas.

Grupo de Processos de Planejamento

Já sabemos que o grupo de processos de planejamento 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. Os **processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto** que serão usados para executá-lo. A natureza complexa do gerenciamento de projetos pode exigir o uso de realimentações periódicas para análise adicional. À medida que mais informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, pode ser necessário um planejamento adicional. Mudanças significativas ocorridas ao

longo do ciclo de vida do projeto acionam uma necessidade de visitar um ou mais dos processos de planejamento e possivelmente alguns dos processos de iniciação. Este detalhamento progressivo do plano de gerenciamento de projetos é denominado **“planejamento por ondas sucessivas”**, indicando que o planejamento e a documentação são atividades iterativas e contínuas.

Grupos de Processos de Execução

São os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo. Durante a execução do projeto, os resultados poderão requerer atualizações no planejamento e mudanças nas linhas de base. Isso pode incluir mudanças nas durações esperadas para as atividades, mudanças na produtividade e na disponibilidade dos recursos e riscos imprevistos. Essas variações podem afetar o plano de gerenciamento do projeto ou os documentos do projeto e exigir uma análise detalhada e o desenvolvimento de respostas apropriadas de gerenciamento de projetos.

Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

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

- Controlar as mudanças e recomendar ações corretivas ou preventivas em antecipação a possíveis problemas,
- Monitorar as atividades contínuas do projeto em relação ao plano de gerenciamento do projeto e a linha de base de desempenho do mesmo, e
- Influenciar os fatores que poderiam impedir o controle integrado de mudanças ou de gerenciamento de configurações para que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas.

Grupo de Processos de Encerramento

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



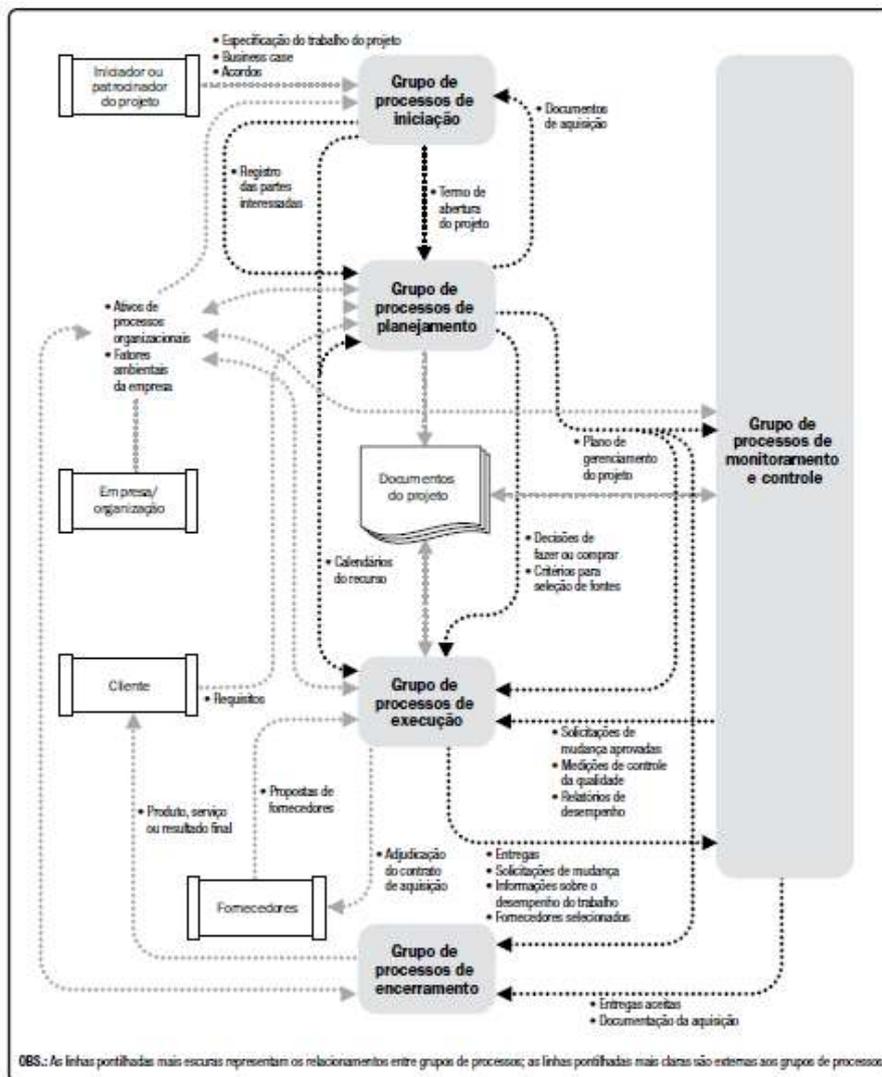
Este grupo de processos também formaliza o encerramento prematuro do projeto. Os projetos encerrados prematuramente podem incluir, por exemplo, projetos abortados, projetos cancelados e projetos em situação crítica. Em casos específicos, quando alguns contratos não podem ser formalmente encerrados (ex., reclamações, cláusulas de encerramento, etc.) ou algumas atividades devam ser transferidas para outras unidades organizacionais, procedimentos específicos de entrega devem ser providenciados e finalizados. No encerramento do projeto ou da fase, podem ocorrer as seguintes atividades:

- Obter a aceitação pelo cliente ou patrocinador para encerrar formalmente o projeto ou fase;
- Fazer a revisão pós-projeto ou de final de fase;
- Registrar os impactos de adequação de qualquer processo;
- Documentar as lições aprendidas;
- Aplicar as atualizações apropriadas aos ativos de processos organizacionais;
- Arquivar todos os documentos relevantes do projeto no sistema de informações de gerenciamento e projetos (SIGP) para serem usados como dados históricos;
- Encerrar todas as atividades de aquisições, assegurando a rescisão de todos os acordos relevantes; e
- Executar a avaliação dos membros da equipe e liberar os recursos do projeto.

Interações entre Grupos de Processos

Pessoal, os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas. Mas o que acontece é que na prática, eles se sobrepõem e interagem entre si! Podemos verificar isso na representação que segue:

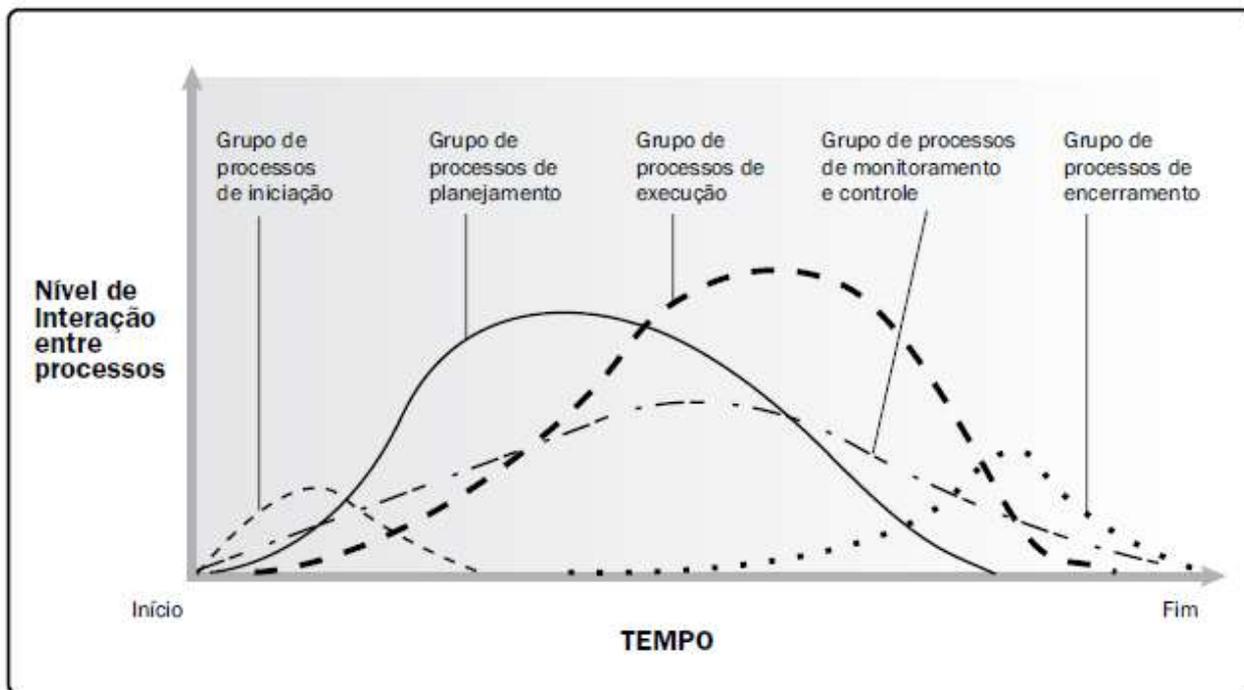




Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão vinculados pelas saídas que produzem. Os grupos de processos são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo em geral torna-se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto, subprojeto, ou fase do projeto. As entregas a nível de projeto ou subprojeto podem ser chamadas de entregas incrementais. O grupo de processos de planejamento fornece ao grupo de processos de execução o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto e, à medida que o projeto avança, ele frequentemente cria atualizações no plano de gerenciamento e nos documentos do projeto.

Vocês não devem esquecer também o gráfico do nível de interações ao longo do ciclo de vida do projeto que vimos na aula anterior!





Pronto... passemos então às áreas de conhecimento!

ÁREAS DE CONHECIMENTO E SEUS PROCESSOS

Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. De acordo com o guia, essas áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. Percebam que estamos falando “na maioria” ou “na maior parte dos projetos”. Isso quer dizer que não necessariamente todas as áreas de conhecimento serão aplicáveis a todos os projetos! Guardem isso!



Não necessariamente todas as áreas de conhecimento e nem todos os processos serão aplicáveis a todos os projetos!!

Vamos falar agora de cada um dos processos ressaltando a área de conhecimento e o grupo do respectivo processo. Sugiro que façamos assim... Vamos seguir os grupos dos processos porque eles nos dão uma ideia de sequenciamento lógico, mas faremos isso “amarrando” dos processos às suas respectivas áreas de conhecimento. Mas... antes disso, peço que leiam atentamente a descrição de cada área de conhecimento e em seguida observe atentamente o fluxo de processos



buscando fazer o “link” entre as áreas de conhecimento e os processos inseridos nestas. Pelo “código de cores” vocês poderão “se localizar”.

O **gerenciamento da integração** do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento.

O **gerenciamento do escopo** do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

O **gerenciamento do tempo** do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

O **gerenciamento dos custos** do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

O **gerenciamento da qualidade** do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

O **gerenciamento dos recursos humanos** do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

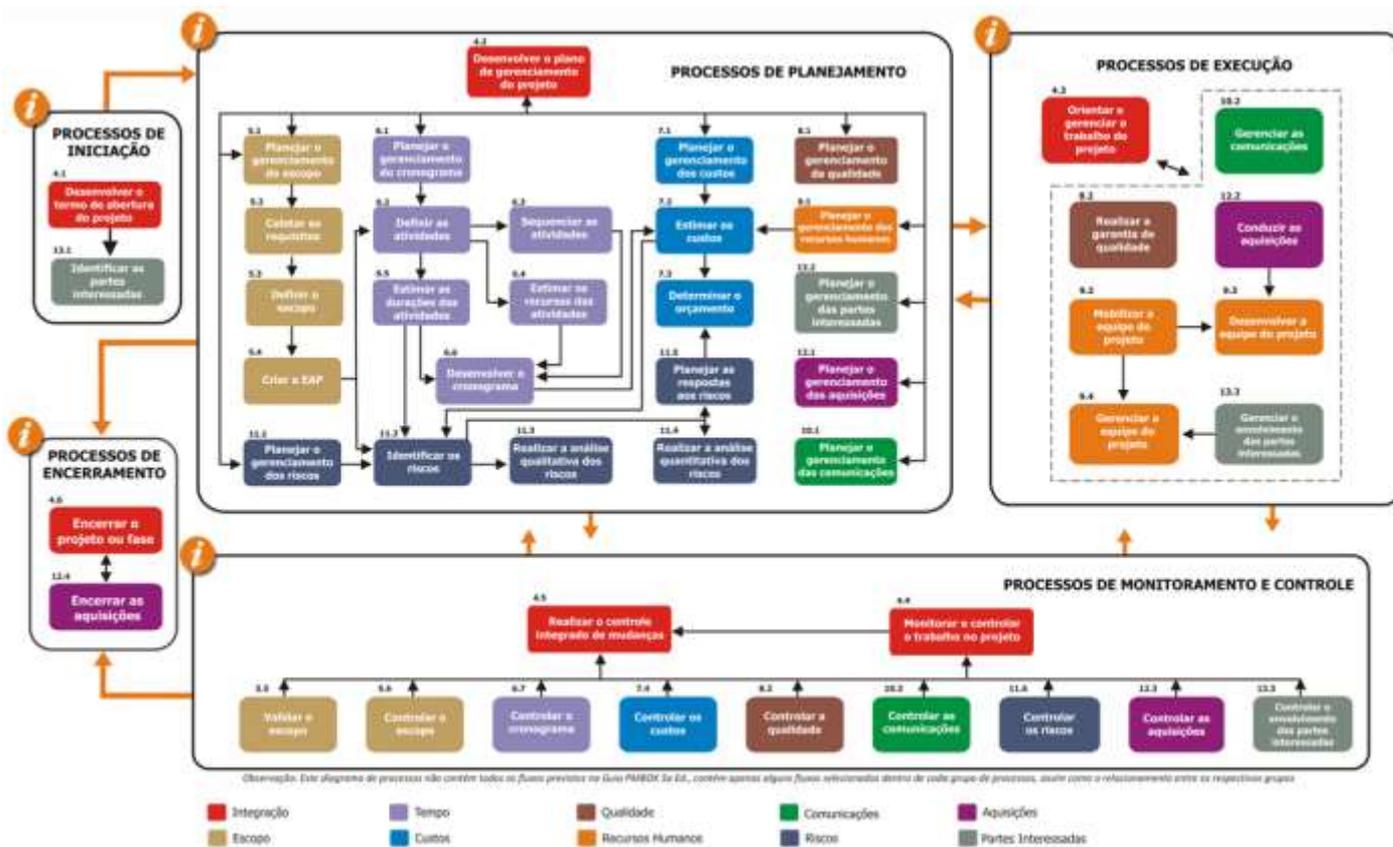
O **gerenciamento das comunicações** do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

O **gerenciamento dos riscos** do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

O **gerenciamento das aquisições** do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador como o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

O **gerenciamento das partes interessadas** do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas 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 engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

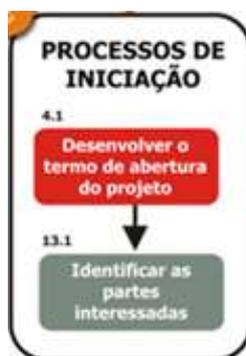




Percebam como o fluxo se desenvolve e permeia todas as áreas de conhecimento. Vamos agora descrever cada um dos processos, ressaltando grupos de processos e suas respectivas áreas de conhecimento. Além disso, vou incluir, para cada processo um pequeno quadro com as entradas, ferramentas e técnicas e saídas. Leiam estes quadros com atenção, pois sempre é cobrada uma ou outra questão sobre entradas, ferramentas e saídas de alguns processos. As técnicas e ferramentas mais cobradas serão detalhadas em seção específica!

“Começando do início”, vamos falar dos processos do **grupo de iniciação**, onde temos apenas 02 processos.

Processos de Iniciação



- **Desenvolver o termo de abertura do projeto**

Área de Conhecimento: Integração

Descrição: Este processo trata principalmente da autorização do projeto ou, em um projeto com várias fases, de uma fase do projeto. É o processo necessário para documentação das necessidades de negócios e do novo produto, serviço ou outro resultado que deve satisfazer esses requisitos.

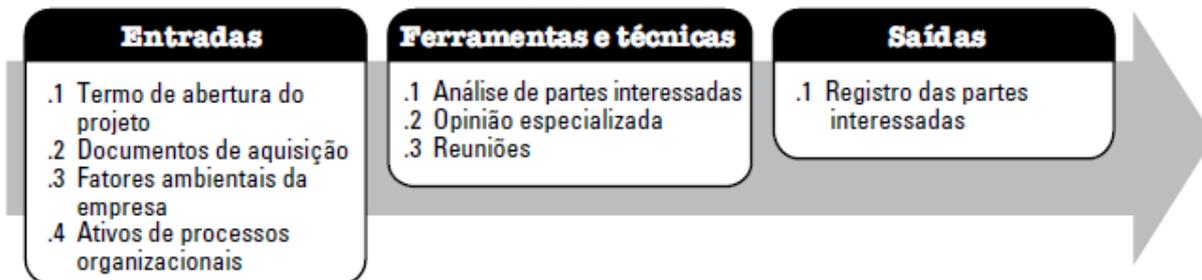
A elaboração desse termo de abertura liga o projeto ao trabalho em andamento da organização e autoriza o seu desenvolvimento. O início formal do projeto se dá com a divulgação do termo de abertura do projeto. Este termo designa um gerente para o projeto, bem como aloca recursos.



- **Identificar as partes interessadas:**

Área de Conhecimento: Partes Interessadas

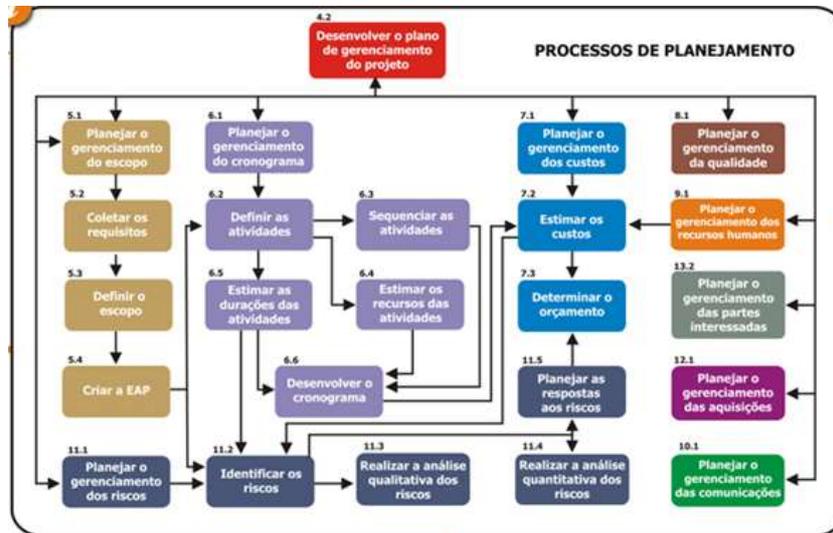
Descrição: Este processo identifica pessoas e organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento ou impacto no sucesso do projeto. É a primeira atividade a ser desempenhada.



Pronto, passemos ao grupo de **processos de planejamento!** É o maior grupo, com 24 processos!

Processos de Planejamento





• Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Área de Conhecimento: Integração

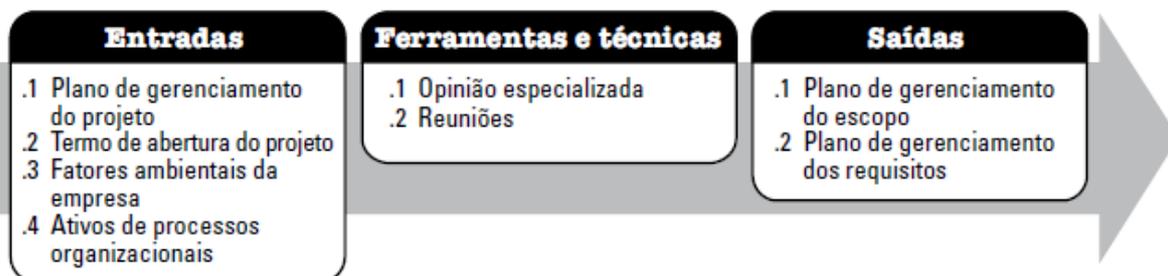
Descrição: Definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um plano de gerenciamento do projeto. O plano de gerenciamento do projeto se torna a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, monitorado e controlado, bem como encerrado.



• Planejar o gerenciamento do escopo

Área de Conhecimento: Escopo

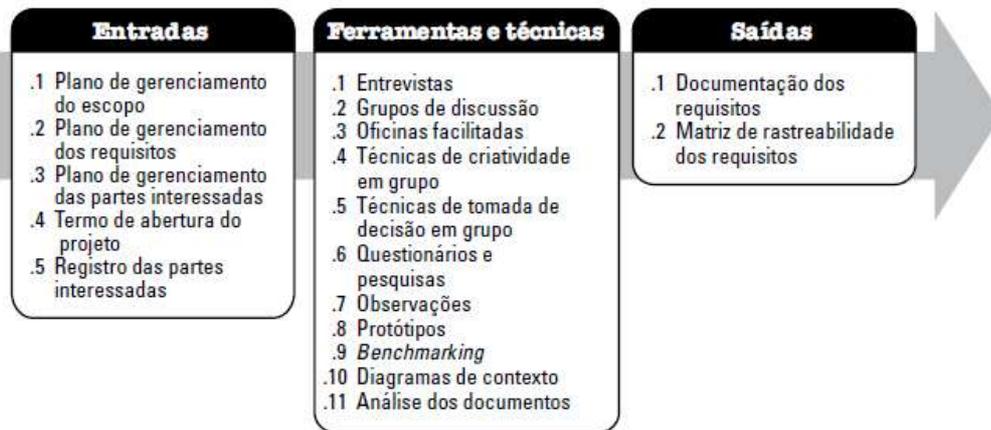
Descrição: Criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado.



- Coletar os requisitos

Área de Conhecimento: Escopo

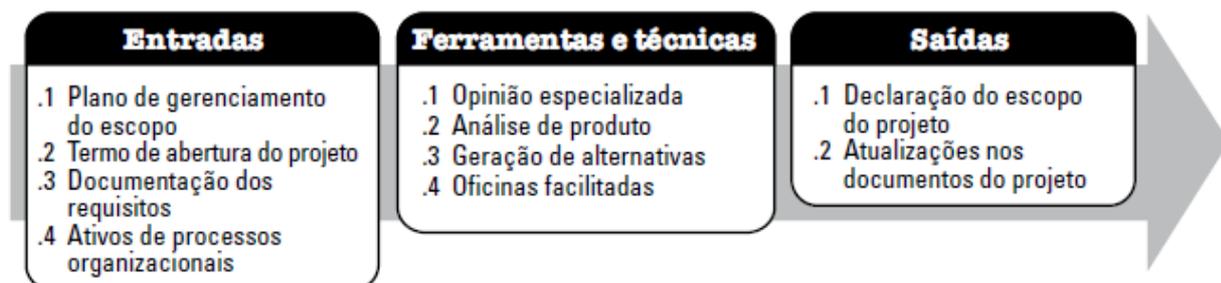
Descrição: Definir e documentar as necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto. Este processo aborda e documenta os requisitos do projeto e da entrega, do produto, os limites, métodos de aceitação e o controle de alto nível do escopo.



- Definir o escopo

Área de Conhecimento: Escopo

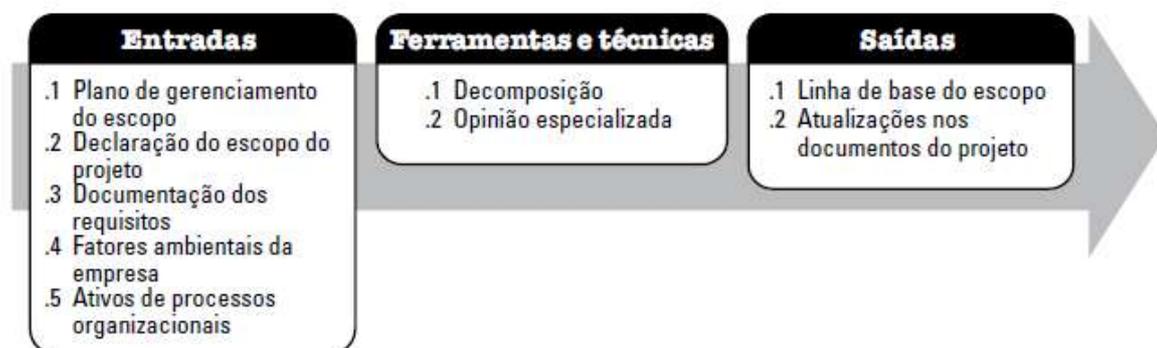
Descrição: Desenvolver uma declaração detalhada do projeto e do produto.



- Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Área de Conhecimento: Escopo

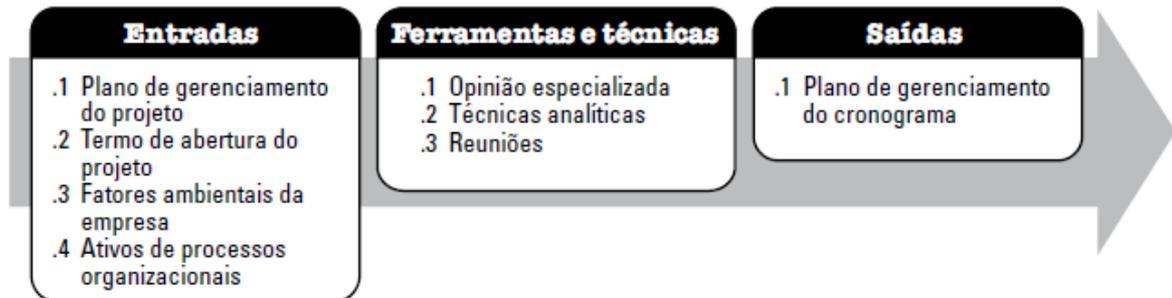
Descrição: Subdividir as principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.



- Planejar o gerenciamento do cronograma

Área de Conhecimento: Tempo

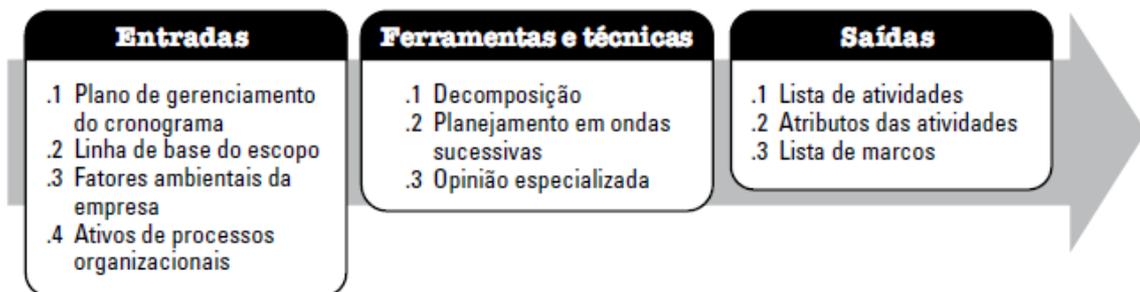
Descrição: Estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.



- Definir as atividades

Área de Conhecimento: Tempo

Descrição: Identificar as atividades específicas que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.



- Sequenciar as atividades

Área de Conhecimento: Tempo

Descrição: Identificar e documentar relacionamentos e dependências entre as atividades do cronograma.

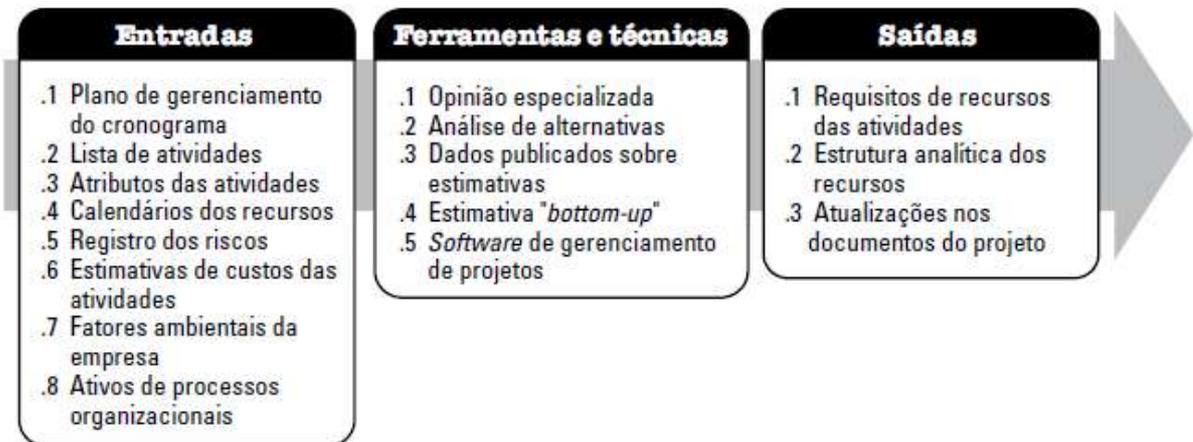


- Estimar os recursos das atividades



Área de Conhecimento: Tempo

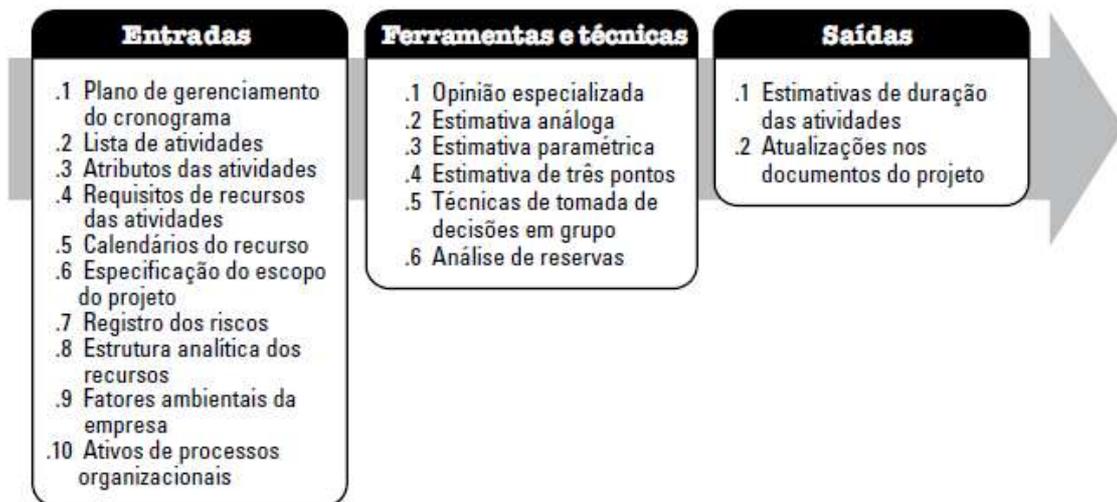
Descrição: Estimar o tipo e as quantidades de materiais, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade do cronograma.



- Estimar as durações das atividades

Área de Conhecimento: Tempo

Descrição: Estimar o número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades do cronograma com os recursos definidos.

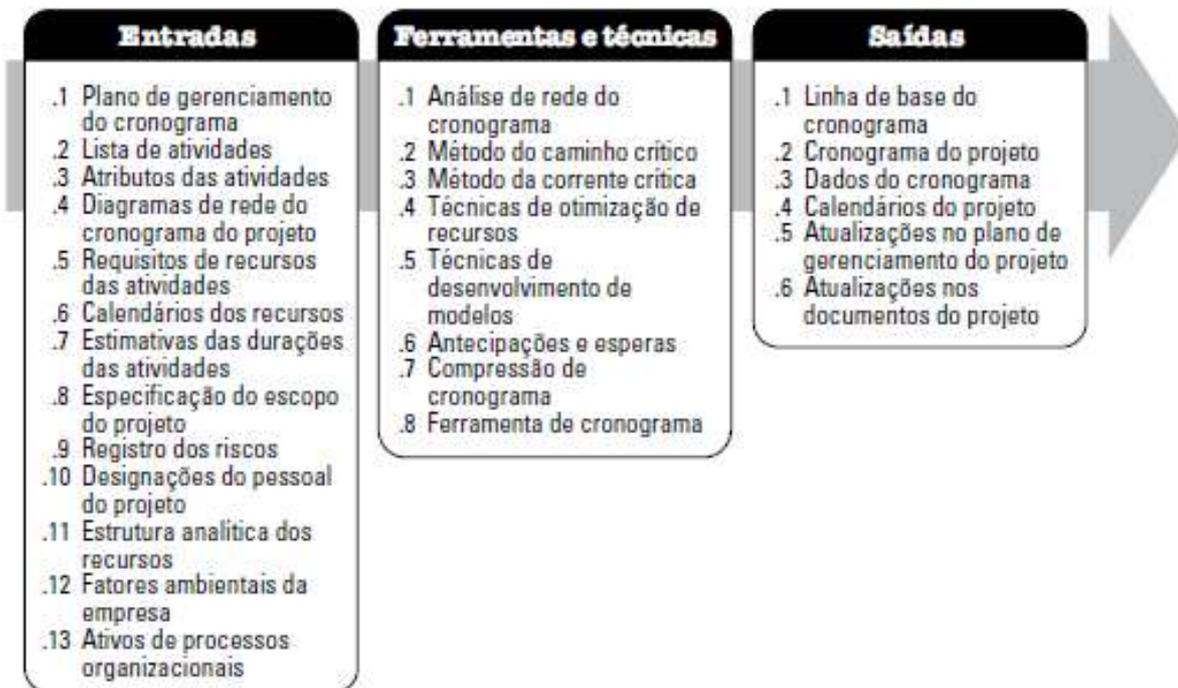


- Desenvolver o cronograma

Área de Conhecimento: Tempo

Descrição: Analisar os recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequências de atividades para criar o cronograma do projeto.

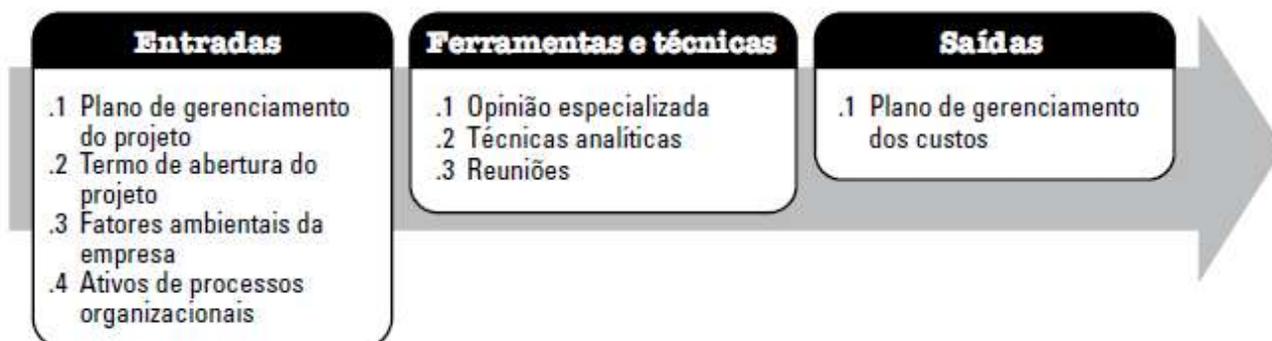




- Planejar o gerenciamento dos custos

Área de Conhecimento: Custos

Descrição: estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gestão, despesas e controle dos custos do projeto.

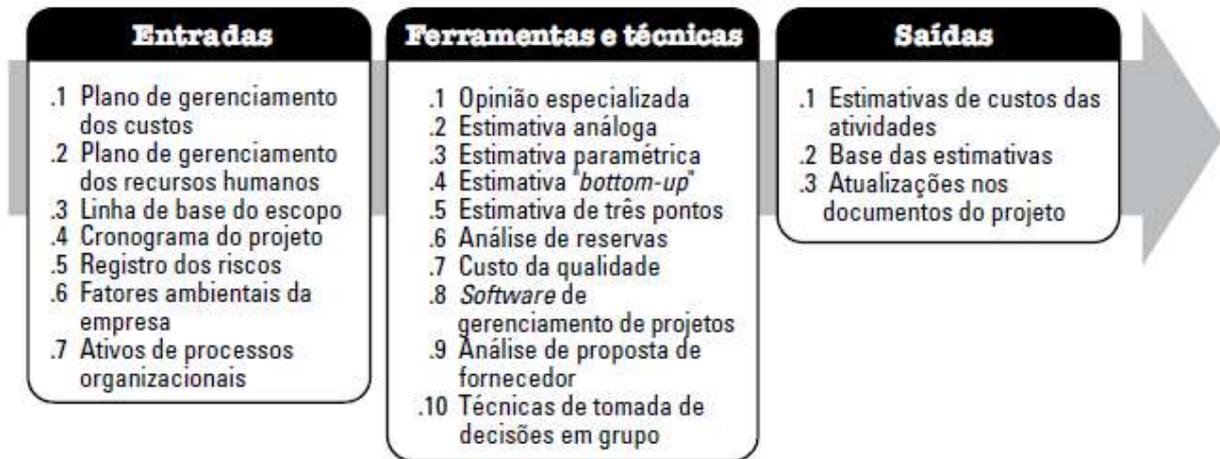


- Estimar os custos

Área de Conhecimento: Custos

Descrição: Este é o processo necessário para desenvolver uma aproximação dos custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.

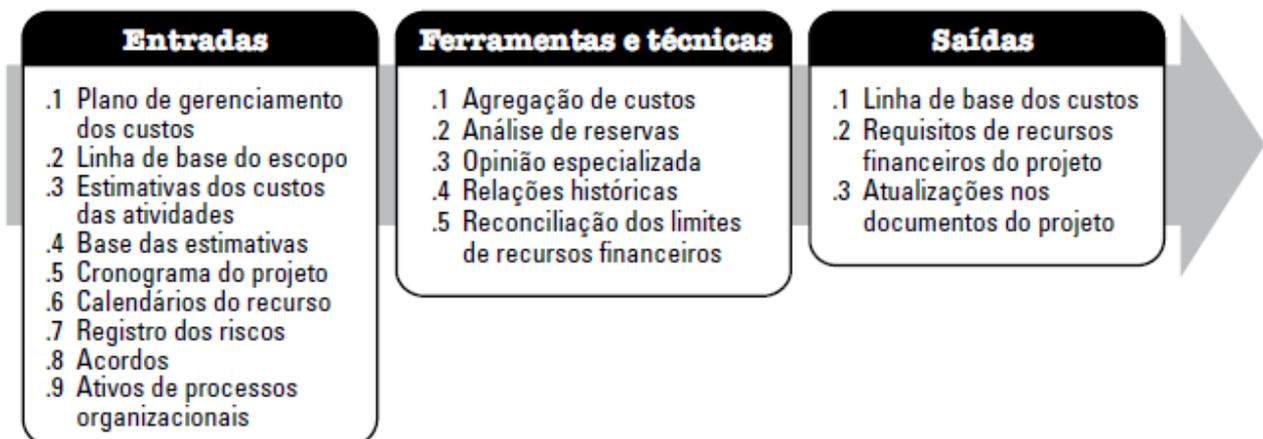




- Determinar o orçamento

Área de Conhecimento: Custos

Descrição: Este é o processo necessário para agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizados.



- Planejar o gerenciamento da qualidade

Área de Conhecimento: Qualidade

Descrição: Identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.





• Planejar o gerenciamento dos recursos humanos

Área de Conhecimento: Recursos Humanos

Descrição: Identificar e documentar funções, responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas do projeto, além de criar o plano de gerenciamento de pessoal.



• Planejar o gerenciamento das comunicações

Área de Conhecimento: Comunicações

Descrição: Desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis.

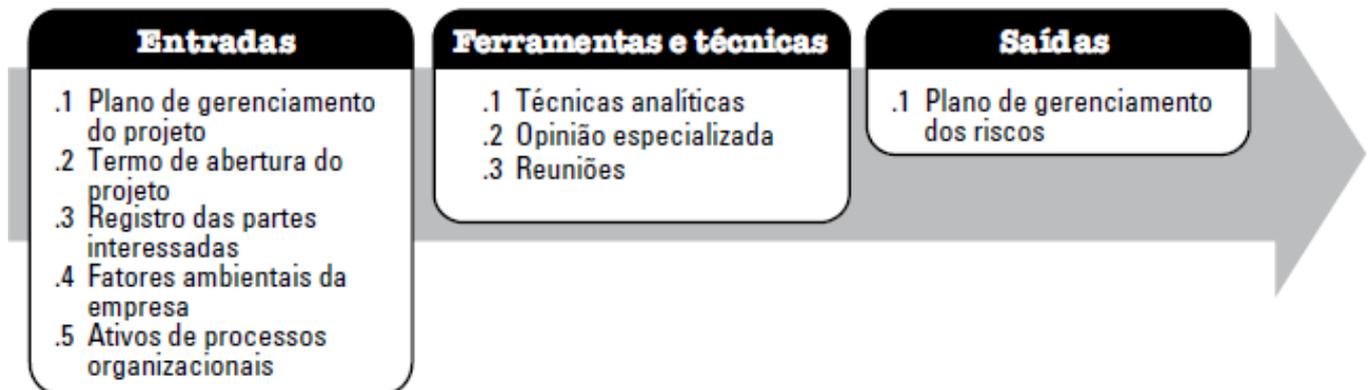


• Planejar o gerenciamento de riscos



Área de Conhecimento: Riscos

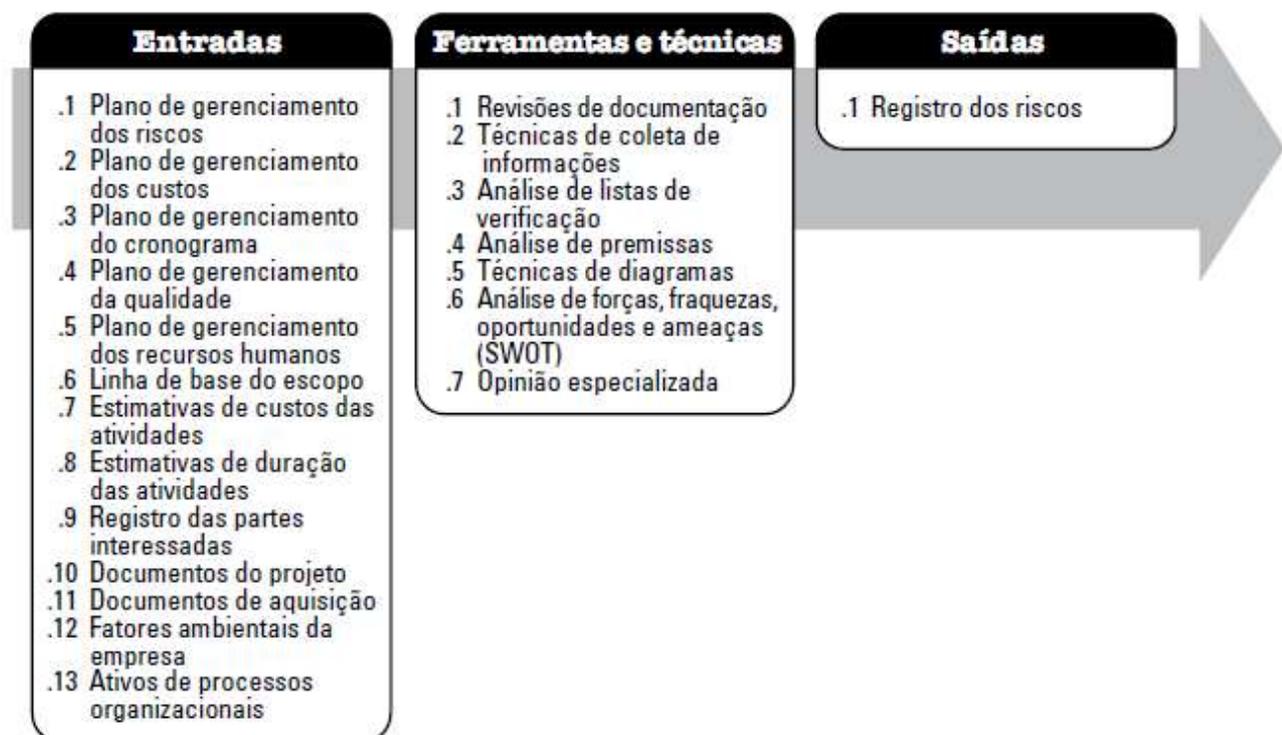
Descrição: Decidir como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.



- **Identificar os riscos**

Área de Conhecimento: Riscos

Descrição: Determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar suas características.

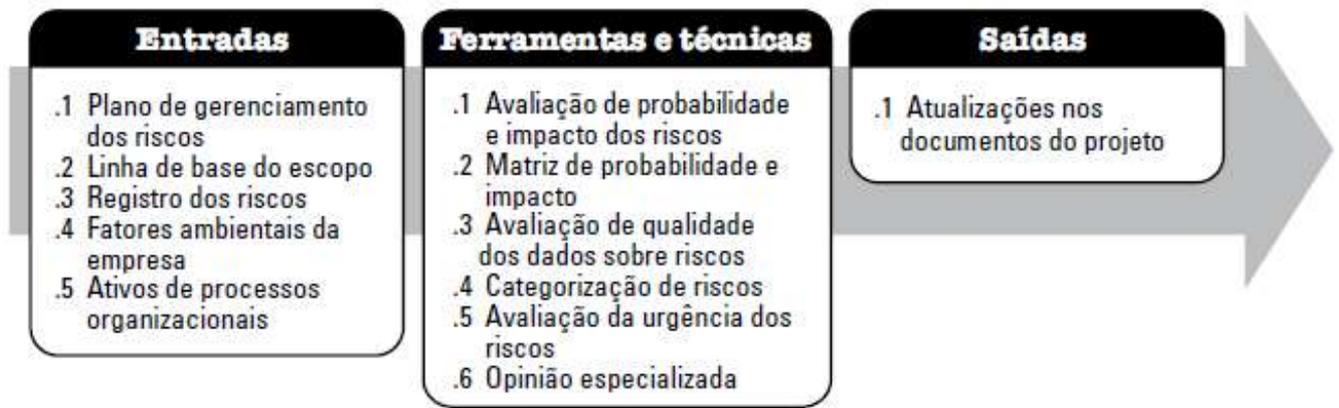


- **Realizar a análise qualitativa de riscos**

Área de Conhecimento: Riscos

Descrição: Avaliar a prioridade dos riscos identificados usando a probabilidade deles ocorrerem, o impacto correspondente nos objetivos do projeto se os riscos realmente ocorrerem, além de outros fatores, como o prazo e tolerância a risco das restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto.

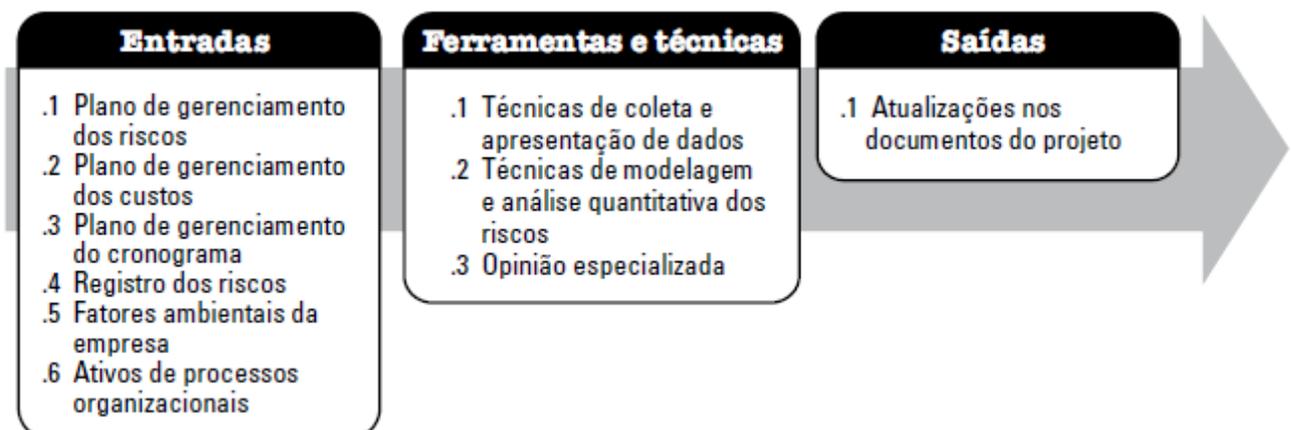




• Realizar a análise quantitativa de riscos

Área de Conhecimento: Riscos

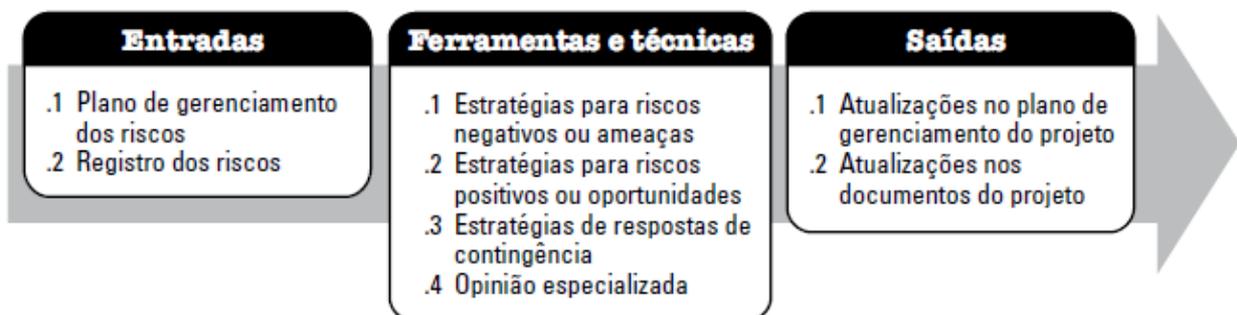
Descrição: Analisar o efeito dos principais eventos de riscos identificados na análise qualitativa de riscos e pode ser usada para atribuir uma classificação numérica a esses riscos individualmente ou para avaliar o efeito agregado de todos os riscos que afetam o projeto.



• Planejar respostas a riscos

Área de Conhecimento: Riscos

Descrição: Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.



- Planejar o gerenciamento das aquisições

Área de Conhecimento: Aquisições

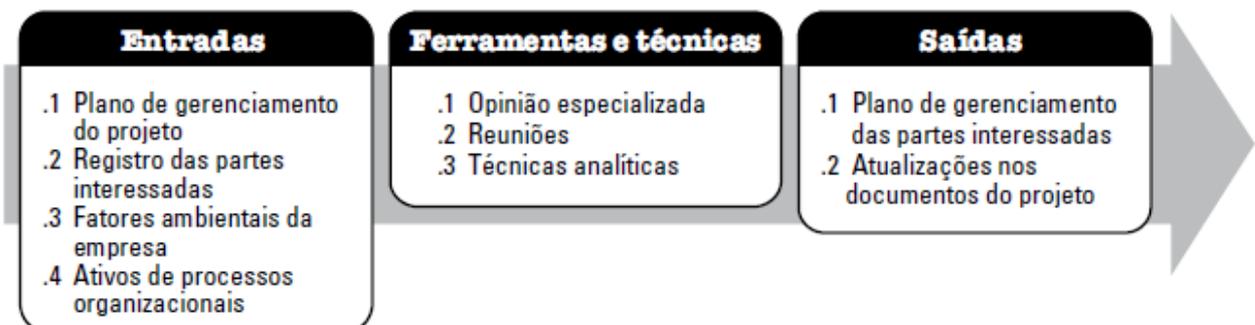
Descrição: Este é o processo necessário para determinar o que comprar ou adquirir, estabelecer fornecedores, quando e como fazer isso.



- Planejar o gerenciamento das partes interessadas

Área de Conhecimento: Partes Interessadas

Descrição: desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto.



- As áreas de conhecimento que mais figuram no grupo de processos de planejamento são: Escopo, Tempo e Riscos!

- A EAP é uma ferramenta muito cobrada em prova! Teremos um item específico para falarmos dela!
- Por fim, se liguem no fato de que o processo de estimar recursos das atividades faz parte da área de conhecimento “Tempo” e não de “Recursos Humanos”. O examinador pode (e vai) tentar confundir vocês!

Vamos aos processos de execução!

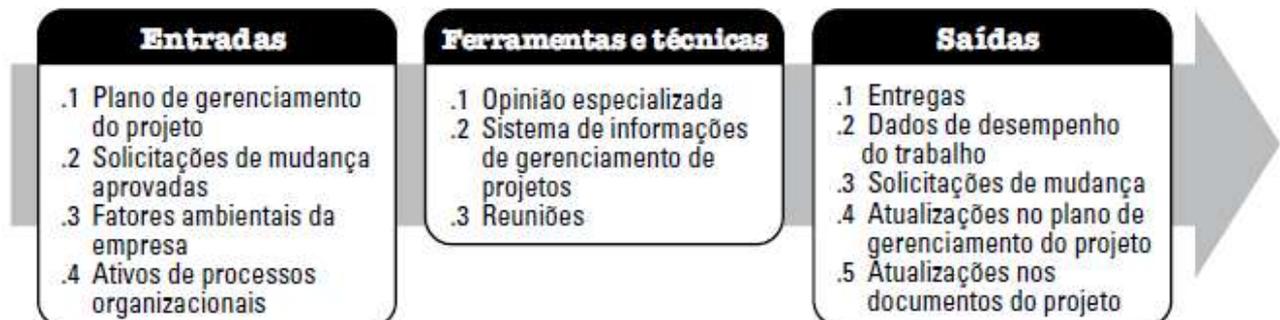
Processos de Execução



- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

Área de Conhecimento: Integração

Descrição: Liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e a implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto.

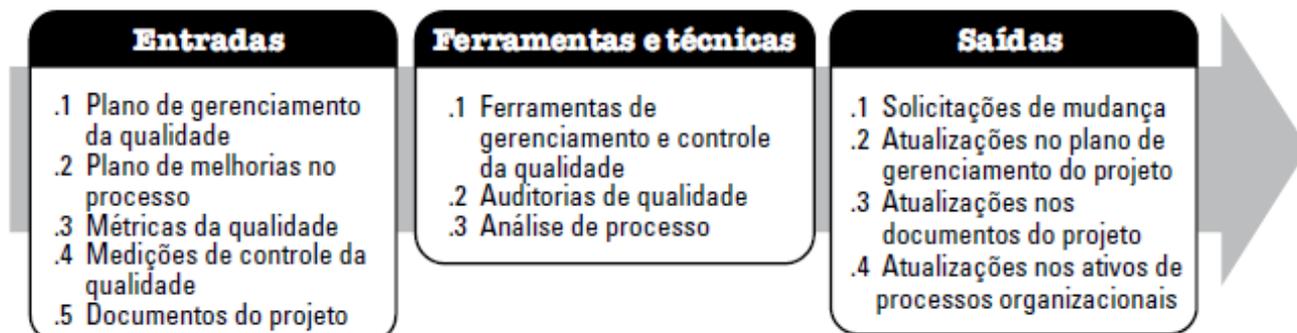


- Realizar a garantia da qualidade



Área de Conhecimento: Qualidade

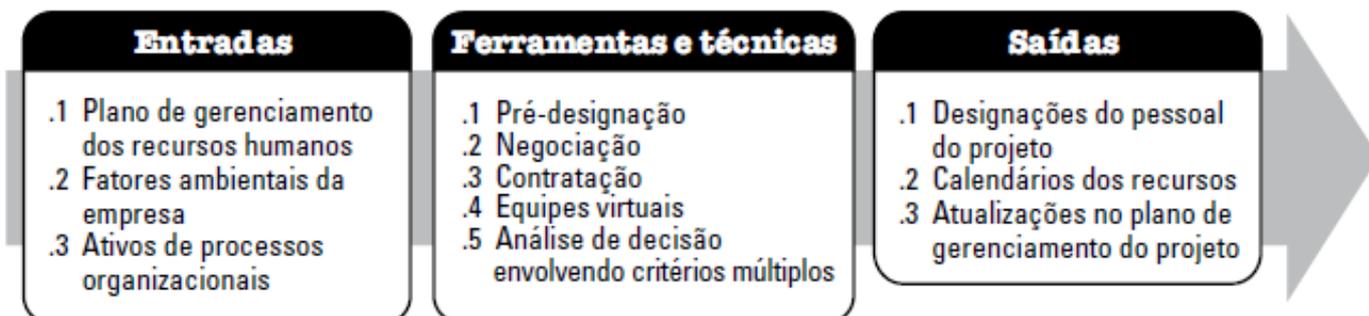
Descrição: O processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições do controle de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e das definições operacionais apropriadas.



- Mobilizar a equipe do projeto

Área de Conhecimento: Recursos Humanos

Descrição: Confirmar a disponibilidade e obter os recursos humanos necessários para terminar o projeto.



- Desenvolver a equipe do projeto

Área de Conhecimento: Recursos Humanos

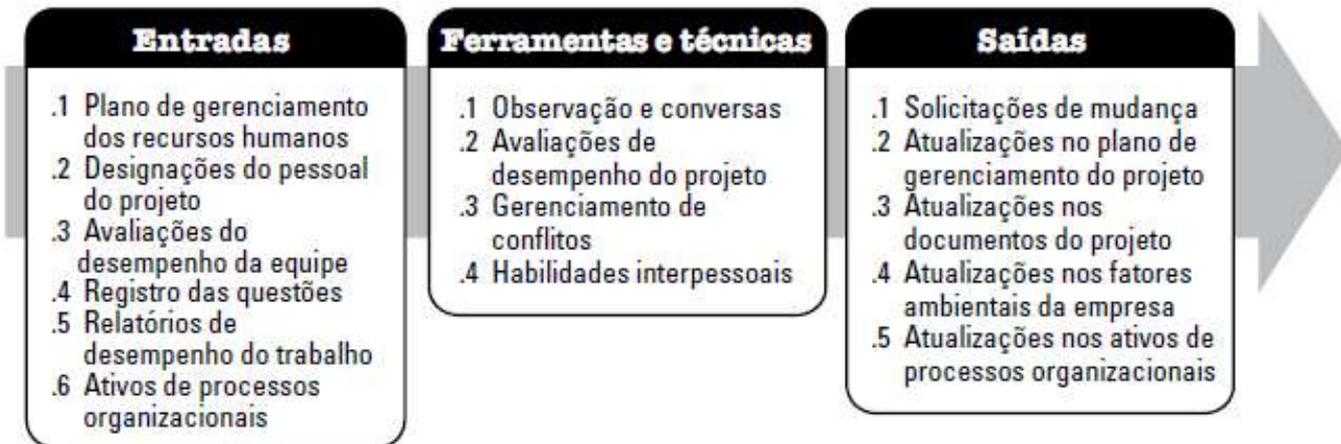
Descrição: Melhorar as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.



- Gerenciar a equipe do projeto

Área de Conhecimento: Recursos Humanos

Descrição: Acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.



- Gerenciar as comunicações

Área de Conhecimento: Comunicações

Descrição: Criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.



- Gerenciar o engajamento (nível de comprometimento) das partes interessadas

Área de Conhecimento: Partes Interessadas

Descrição: Gerenciar a comunicação a fim de satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.

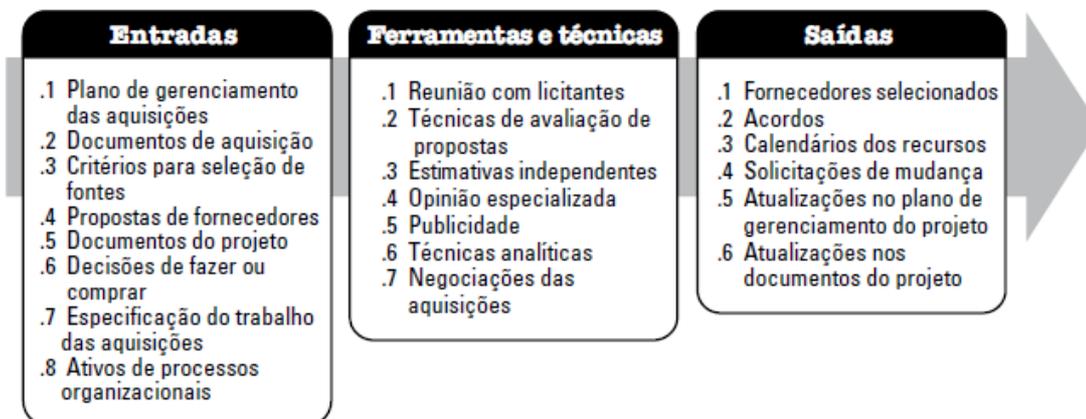




• **Conduzir aquisições**

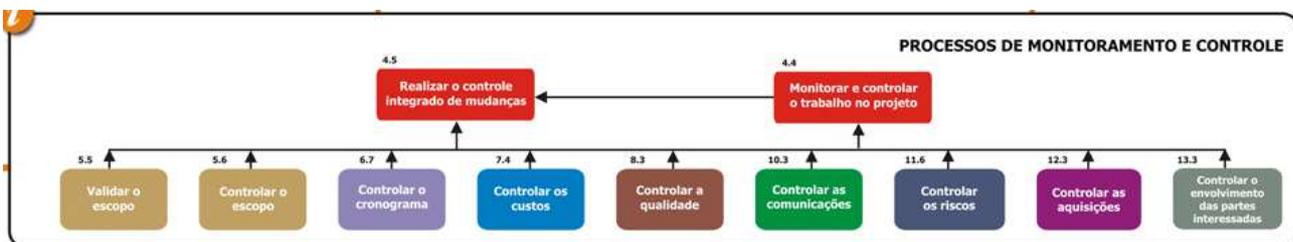
Área de Conhecimento: Aquisições

Descrição: Este é o processo necessário para obter respostas - informações, cotações, licitações, ofertas ou propostas dos fornecedores, revisar ofertas, escolher e negociar até adjudicar um contrato com o fornecedor.



Pronto... agora o grupo de processos de monitoramento e controle.

Processos de Monitoramento e Controle



• **Monitorar e controlar o trabalho do projeto**

Área de Conhecimento: Integração



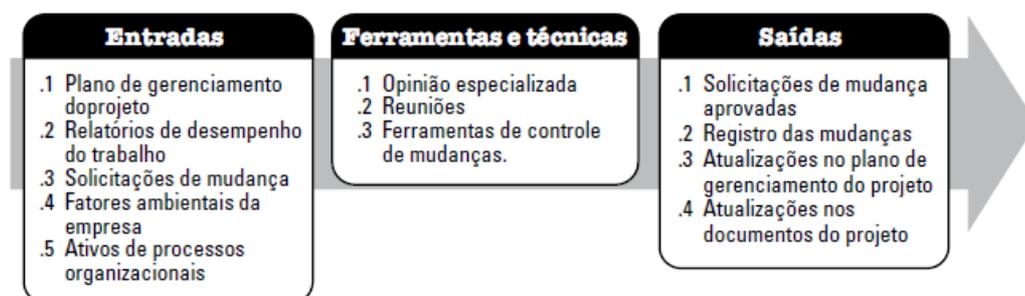
Descrição: Coletar, medir e disseminar informações sobre o desempenho, avaliar as medições e as tendências para efetuar melhorias no processo.



- Realizar o controle integrado de mudanças

Área de Conhecimento: Integração

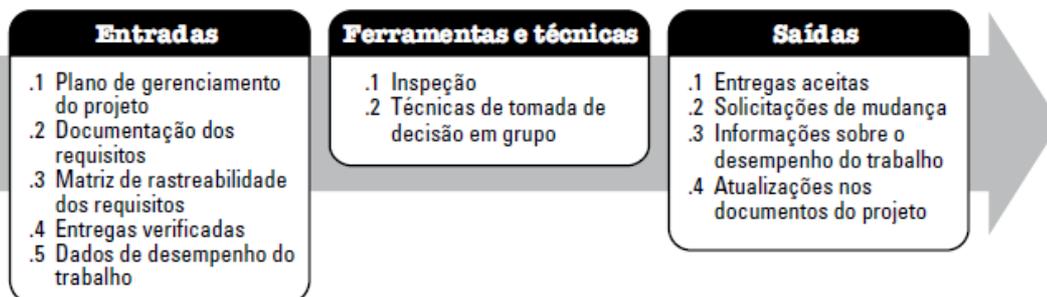
Descrição: Controlar os fatores que criam mudanças para garantir que essas mudanças sejam benéficas, determinar se elas ocorreram e gerenciar as aprovadas.



- Validar o escopo

Área de Conhecimento: Escopo

Descrição: Formalizar a aceitação das entregas do projeto terminadas.

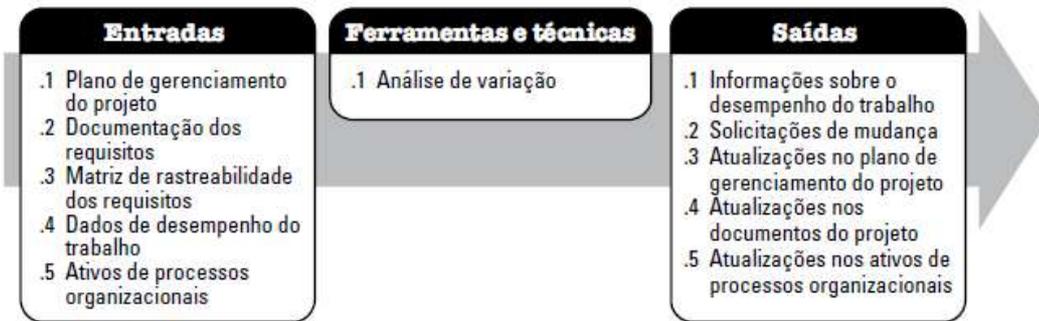


- Controlar o escopo

Área de Conhecimento: Escopo

Descrição: Controlar as mudanças feitas no escopo do projeto.

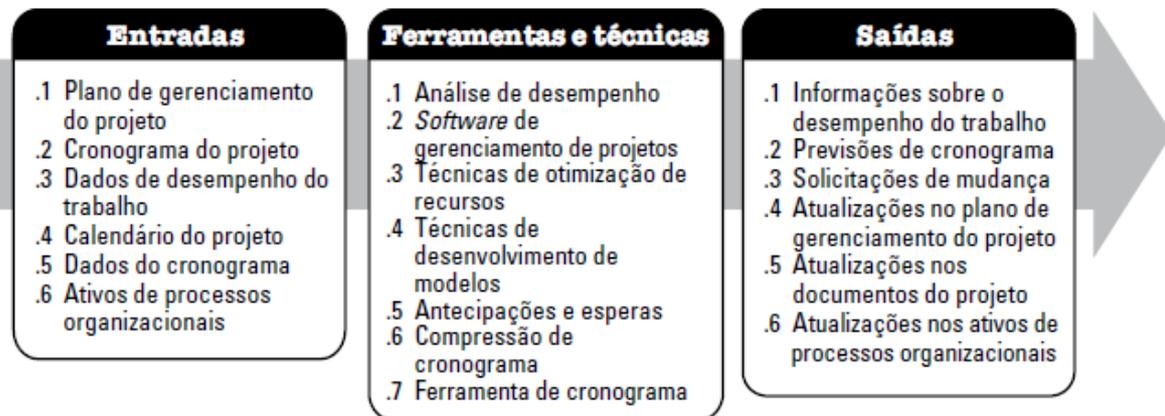




• **Controlar o cronograma**

Área de Conhecimento: Tempo

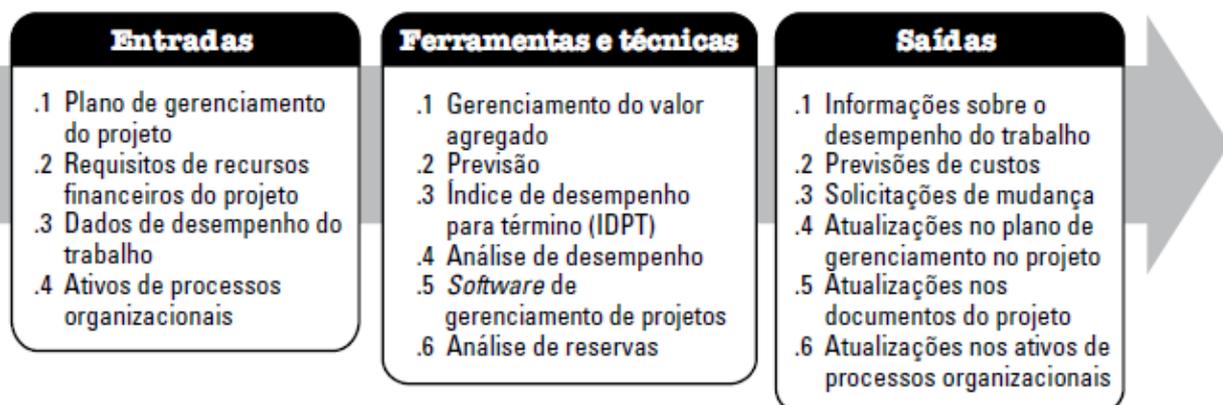
Descrição: Controlar as mudanças feitas no cronograma, atualização e manutenção da linha de base.



• **Controlar os custos**

Área de Conhecimento: Custos

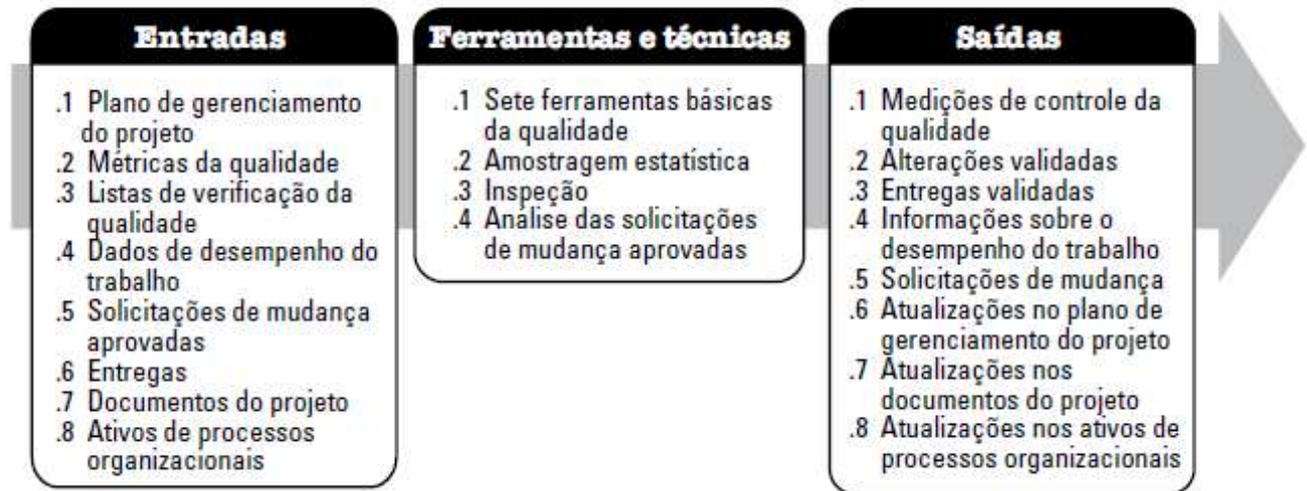
Descrição: O processo de influenciar os fatores que criam as variações e controlar as mudanças no orçamento do projeto.



- **Controlar a qualidade**

Área de Conhecimento: Qualidade

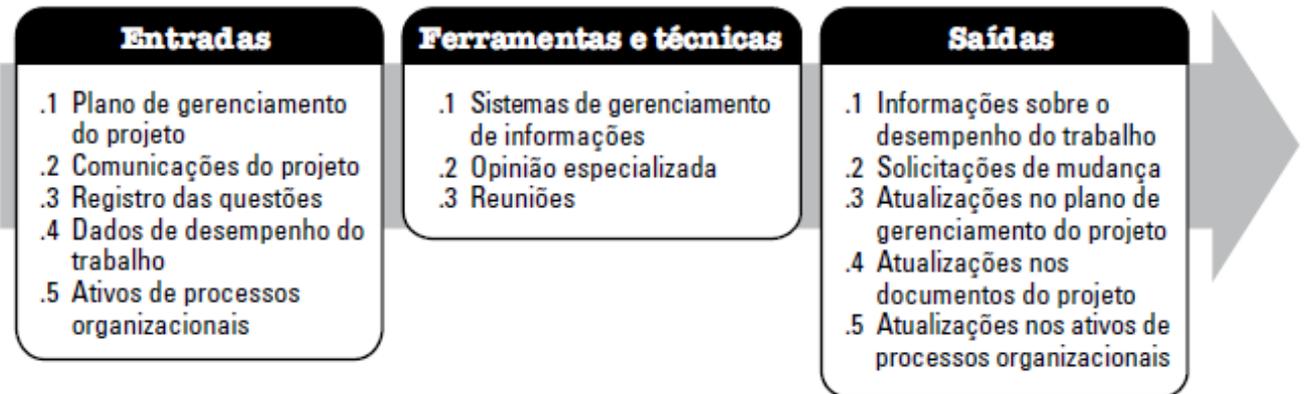
Descrição: Monitorar resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.



- **Controlar as comunicações**

Área de Conhecimento: Comunicações

Descrição: Monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.



- **Controlar os riscos**

Área de Conhecimento: Riscos

Descrição: Acompanhar os riscos identificados, monitorar os residuais, identificar novos riscos, executar planos de respostas a riscos e avaliar sua eficiência durante todo o ciclo de vida do projeto.

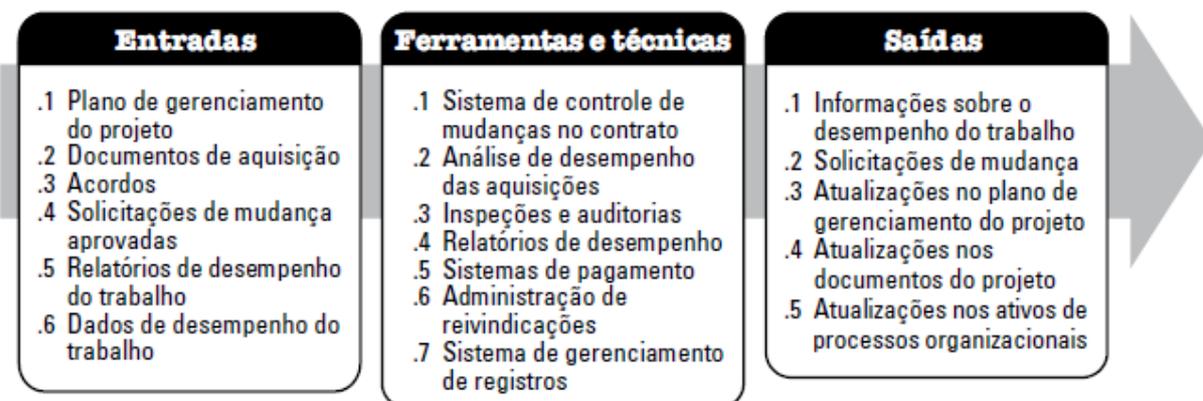




• **Controlar as aquisições**

Área de Conhecimento: Aquisições

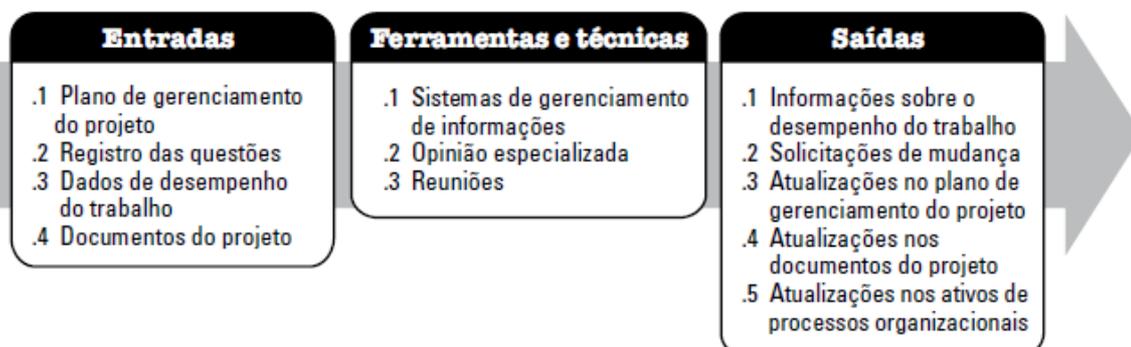
Descrição: Gerenciar o contrato e a relação entre o comprador e o fornecedor, analisar e documentar o desempenho atual ou passado de um fornecedor e, quando adequado, gerenciar a relação contratual com o comprador externo do projeto.



• **Controlar o engajamento (nível de comprometimento) das partes interessadas**

Área de Conhecimento: Partes Interessadas

Descrição: Monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.



Por fim... nossos dois processos do grupo de encerramento!

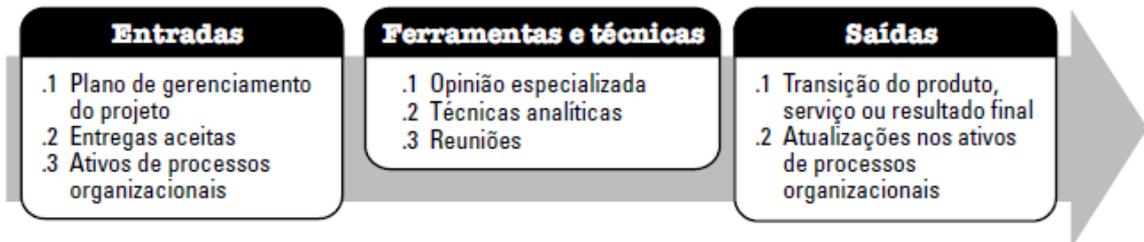
Processos de Encerramento



- Encerrar o projeto ou fase

Área de Conhecimento: Integração

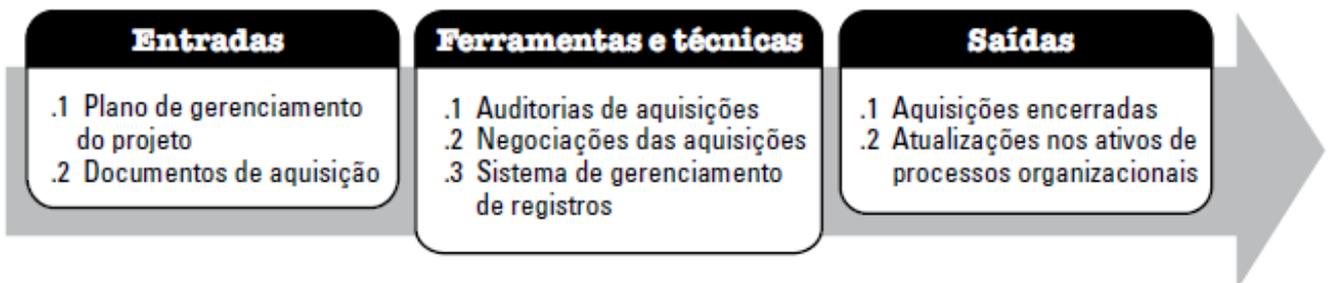
Descrição: Finalizar todas as atividades em todos os grupos de processos para encerrar formalmente o projeto ou uma fase do projeto.



- Encerrar as aquisições

Área de Conhecimento: Aquisições

Descrição: Terminar e liquidar cada contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto, e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou a uma de suas fases.



FERRAMENTAS DO PMBOK

Como falei anteriormente, vamos detalhar agora algumas das ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos, vamos nos limitar àquelas mais cobradas em prova! Lembrem-se... nosso objetivo é a aprovação e não a certificação em gestão de projetos!

MATRIZ RACI

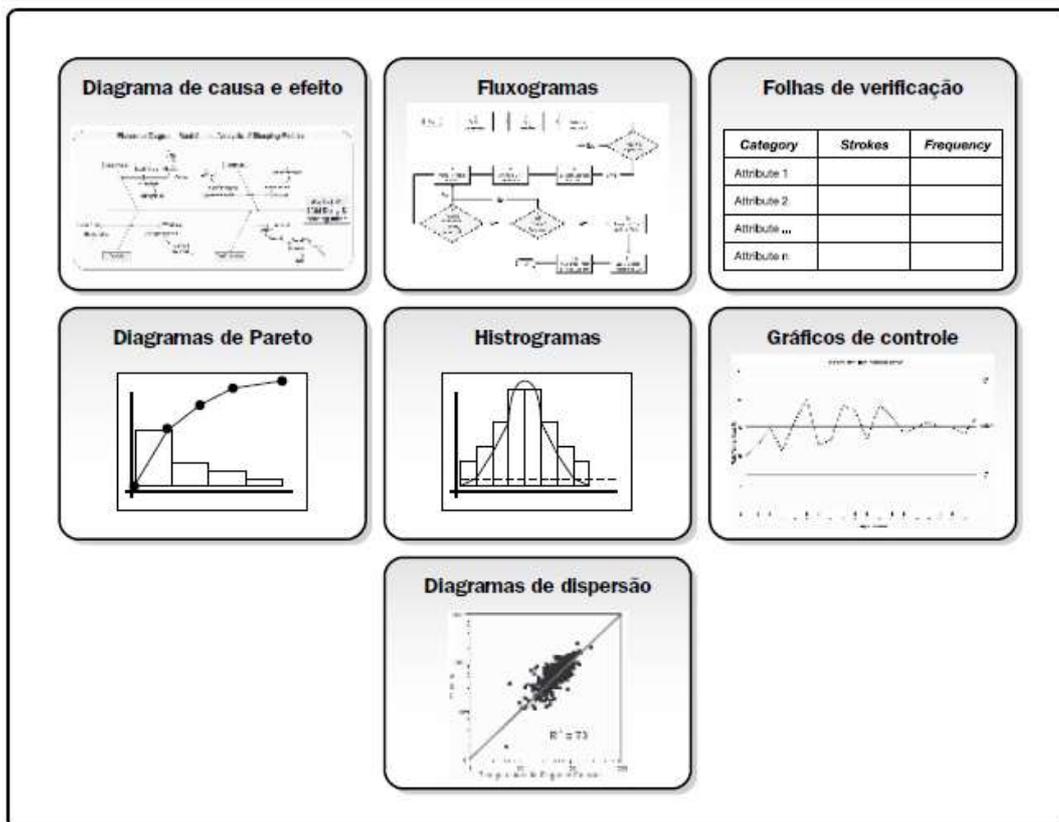
A matriz RACI é usada para ilustrar as conexões entre pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto. Pessoal... nada mais é do que uma tabela que mostra os recursos do projeto alocados a cada pacote de trabalho. A matriz **RACI** (Responsável pela execução, responsável pela Aprovação, Consultado e Informado) mostra o trabalho a ser feito na coluna da esquerda como atividades. Essa matriz é uma ferramenta utilizado no processo Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos!

Gráfico RACI	Indivíduo				
Atividade	Ana	João	Carlos	Cláudia	Sueli
Criar termo de abertura	A	R	I	I	I
Coletar os requisitos	I	A	R	C	C
Apresentar solicitação de mudança	I	A	R	R	C
Desenvolver plano de testes	A	C	I	I	R

As 7 sete ferramentas de Qualidade

Lá no processo de "Planejar o gerenciamento da qualidade" temos as 7 ferramentas de qualidade citadas pelo PMBOK. Tais ferramentas são usadas no contexto do ciclo PDCA para solucionar problemas de qualidade. Tais ferramentas seguem ilustradas na figura abaixo e detalhadas a seguir.





Diagramas de causa e efeito (espinha de peixe ou Ishikawa) - a especificação do problema colocada na cabeça da espinha de peixe é usada como um ponto de partida para seguir a fonte do problema até à sua causa-raiz acionável.

Fluxogramas - também chamados de mapas de processos, mostram a sequência de etapas e as possibilidades ramificadas existentes para um processo que transforma uma ou mais entradas em uma ou mais saídas.

Folhas de verificação - também conhecidas como folhas de resultados que podem ser usadas como uma lista de verificação durante a coleta de dados. As folhas de verificação são usadas para organizar os fatos de uma maneira que facilite a coleta eficaz de dados úteis sobre um possível problema de qualidade.

Diagramas de Pareto - são gráficos de barras verticais usados na identificação de algumas fontes críticas responsáveis pela maioria dos efeitos de um problema. As categorias mostradas no eixo horizontal existem como uma distribuição de probabilidades válidas que representam 100% das possíveis observações. As frequências das ocorrências de cada causa especificada listada no eixo horizontal diminuem em grandeza até que a fonte padrão intitulada "outra" responsabilize-se por quaisquer causas não especificadas.

Histogramas - são gráficos de barras usados para descrever a tendência central, o grau de dispersão e o formato de uma distribuição estatística. Diferentemente do gráfico de controle, o histograma não leva em consideração a influência do tempo na variação existente dentro da distribuição.



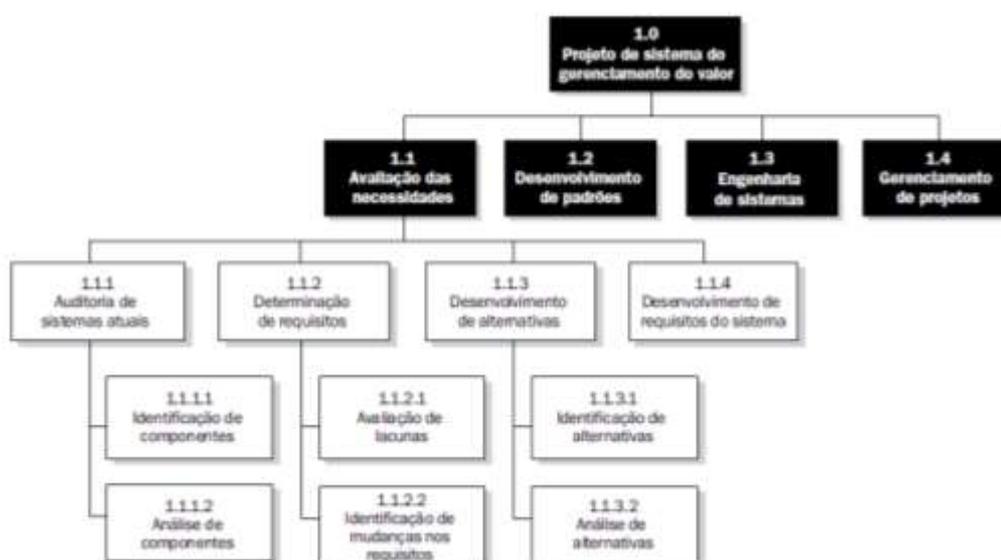
Gráficos de controle - são usados para determinar se um processo é estável ou se tem um desempenho previsível. Os limites de especificação superior e inferior se baseiam nos requisitos do acordo. Eles refletem os valores máximo e mínimo permitidos. Pode haver penalidades associadas com a ultrapassagem dos limites de especificação. Os limites de controle superior e inferior são diferentes dos limites da especificação.

Diagramas de dispersão - plotam pares ordenados (X, Y) e são às vezes chamados de gráficos de correlação porque eles pretendem explicar uma mudança na variável dependente, Y, em relação a uma mudança observada na variável independente correspondente, X. A direção de correlação pode ser proporcional (correlação positiva), inversa (correlação negativa), ou um padrão de correlação pode não existir (correlação zero). Se a correlação puder ser estabelecida, uma linha de regressão pode ser calculada e usada para estimar como uma mudança na variável independente influenciará o valor da variável dependente.

Estrutura Analítica do Projeto

Criar a EAP é um processo realizado na fase de Planejamento do Projeto, pertence à área de conhecimento de Escopo. Sua criação é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. A Estrutura Analítica do Projeto, também conhecida como Work Breakdown Structure (WBS), é uma decomposição orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas, sendo que cada nível descendente da EAP representa uma definição gradualmente mais detalhada da definição do trabalho do projeto. A EAP organiza e define o escopo total e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada.

Segue exemplo de uma EAP:



Pessoal, é importante ressaltar que uma EAP não tem a função de apresentar nenhum tipo de ordem cronológica. O importante é que todo o trabalho (esforço) necessário e, somente o necessário, para cumprir o escopo do projeto esteja representado e que os pacotes de trabalho tenham sido decompostos até um nível gerenciável. Segundo o PMBOK, nesse nível de pacote de trabalho, é possível atribuir com precisão os responsáveis pelo pacote, bem como o custo e a duração das atividades podem ser estimados e gerenciados com confiança. O nível de detalhes dos pacotes de trabalho variará com o tamanho e complexidade do projeto.

No caso da EAP, precisamos detalhar as entradas, ferramentas e saídas do processo de criação, pois isso é muito cobrado em prova!

Entradas:

- Plano de gerenciamento do escopo (criada no processo Planejar o Gerenciamento do Escopo): especifica como criar a EAP a partir da declaração detalhada do escopo do projeto e como a mesma será mantida e aprovada.
- Declaração do escopo do projeto (criada no processo Definir o Escopo): descreve detalhadamente as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar as mesmas. Foi criada no processo Definir o escopo.
- Documentação dos requisitos (criada no processo Coletar os Requisitos): descreve como os requisitos individuais atendem às necessidades do negócio para o projeto. Foi criada no processo Coletar os requisitos.
- Fatores ambientais da empresa: os padrões de EAP específicos de setor, relevantes à natureza do projeto, podem servir como fontes de referência externas para a criação da EAP.
- Ativos de processos organizacionais: políticas, procedimentos e modelos para a EAP, arquivos de projetos anteriores e lições aprendidas de projetos anteriores, dentre outros.

Ferramentas e técnicas:

- Decomposição: subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis, até que as entregas do trabalho estejam definidas no nível de pacotes de trabalho. É a criação da EAP, propriamente dita.
- Opinião Especializada: usada frequentemente para analisar as informações necessárias para decompor as entregas do projeto até as menores partes dos componentes a fim de criar uma EAP eficaz. Tal opinião e conhecimento especializado são aplicados aos detalhes técnicos do escopo do projeto e usados para reconciliar diferenças de opinião sobre a melhor maneira de decompor o escopo geral do projeto.

Saídas:

- EAP: é o diagrama criado, o principal produto.
- Dicionário da EAP: é um documento gerado junto com a EAP, que fornecerá descrições mais detalhadas dos componentes da EAP, inclusive dos pacotes de trabalho. Você deve ter percebido que o diagrama da EAP é um pouco incompleto, exigindo informações complementares que estarão aqui, no Dicionário da EAP.



- Linha de base do escopo: a linha de base do escopo será um componente do plano de gerenciamento do projeto, que foi criado no processo Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto. Serão anexados a especificação do escopo do projeto, a EAP e o Dicionário da EAP a esse plano.
- Atualizações dos documentos do projeto: a documentação dos requisitos é o documento do projeto que provavelmente será atualizado, mas outros também podem ser afetados, se for o caso.

PERT ou Estimativa dos Três Pontos

PERT (Program Evaluation and Review Technique), ou estimativa de três pontos, é uma técnica que utiliza três estimativas para definir uma faixa aproximada para a duração ou custo de uma atividade. Pode ser utilizada no processo Estimar as durações das atividades ou Estimar os custos. É chamado também de estimativa de três pontos porquê usa três parâmetros que seguem:

- **Tempo ou Custo Mais provável (tM ou cM).** Essa estimativa é baseada na duração ou no custo da atividade, dados os recursos prováveis de serem designados, sua produtividade, expectativas realistas de disponibilidade para executar a atividade, dependências de outros participantes e interrupções.
- **Tempo ou Custo Otimista (tO).** A duração/custo da atividade é baseada na análise do melhor cenário para a atividade.
- **Tempo ou Custo Pessimista (tP).** A duração/custo da atividade é baseada na análise do pior cenário para a atividade.

Dependendo dos valores de distribuição assumidos na faixa das três estimativas, a duração esperada (tE) ou o custo esperado (cE) pode ser calculada usando uma fórmula. Duas fórmulas comumente usadas são as distribuições beta e triangular. As fórmulas são:



Distribuição triangular. $tE = (tO + tM + tP) / 3$

Distribuição Beta (da técnica PERT tradicional). $tE = (tO + 4tM + tP) / 6$

As estimativas de duração baseadas em três pontos com uma distribuição assumida fornecem uma duração esperada e esclarecem a faixa de incerteza sobre a duração esperada.



Método do Caminho Crítico (CPM)

Método do Caminho Crítico (ou Critical Path Method – CPM), é uma ferramenta do processo Desenvolver o Cronograma, da área de conhecimento do Tempo, utilizada para a estimativa de prazos. Ela se baseia na estimativa de datas para o início e fim das atividades, para verificar em quais atividades existe margem para folgas no calendário e quais atividades não possuem tal margem, ou seja, quais atividades que, caso atrasem, atrasam o projeto como um todo. O caminho crítico é formado exatamente por estas atividades que não possuem folgas. É um método usado para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo do cronograma. Não obstante, este será também o caminho “mais longo” para a conclusão do projeto. Vamos ver como isso funciona!

Primeiro vamos definir as durações das atividades:

- Atividade 1 - 4 dias
- Atividade 2 - 10 dias
- Atividade 3 - 2 dias
- Atividade 4 - 2 dias
- Atividade 5 - 6 dias
- Atividade 6 - 4 dias

Agora a relação de precedência entre as atividades:

- Atividades 2 e 3 dependem do término da Atividade 1;
- Atividade 4 depende do término da Atividade 2;
- Atividade 5 depende do término da Atividade 3;
- Atividade 6 depende dos termos das Atividades 4 e 5.

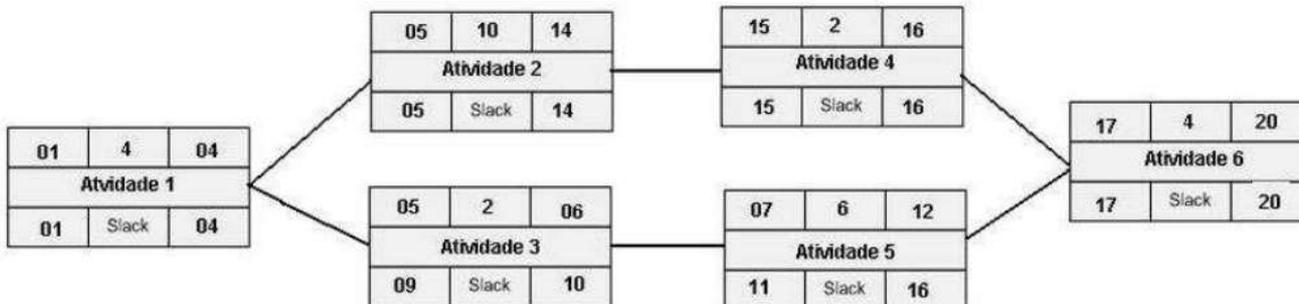
Considerando tais relações, as atividades podem ser diagramadas da seguinte forma:



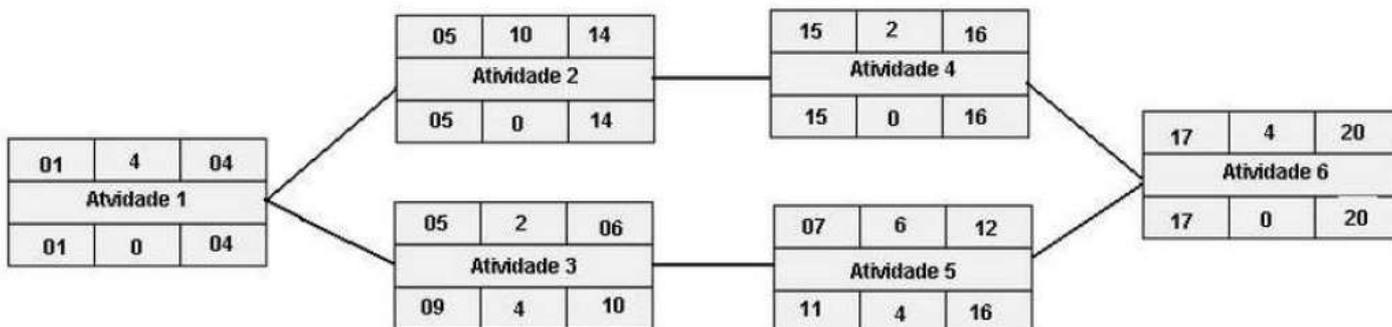
Feita essa diagramação, e partindo do princípio que as atividades se iniciam no dia 1, podemos agora preencher as datas de início e término mais cedo, ou seja, raciocinando que não ocorrem atrasos nas atividades. Vejam:



Preenchidas essas datas, agora vamos para a última atividade, a Atividade 6, e preenchemos as datas de início mais tarde e término mais tarde, tomando sempre como referência a data de início mais tarde da atividade posterior. Por exemplo: se a Atividade 6 tem seu início mais tarde no dia 17, então as Atividades 5 e 4 podem ter seu término mais tarde no dia 16, e assim por diante:



Agora podemos perceber que algumas atividades possuem uma “folga” (slack), ou seja, podem atrasar sem impactar o cronograma do projeto. Outras, todavia, em caso de atraso, causarão diretamente no prazo total do projeto. É o caso das Atividades 1, 2, 4 e 6, cuja folga é zero. Confira... onde estava escrito “slack” na rede anterior, agora vai aparecer a quantidade de dias de folga:



Desta maneira, o caminho crítico é definido pelas atividades 1, 2, 4 e 6.



Valor Agregado

Gerenciamento do Valor Agregado – GVA (ou *Earned Value Analysis*), é uma ferramenta do processo Controlar os Custos, da área de conhecimento de Custos. Sua metodologia combina escopo, cronogramas e medições de recursos para avaliar o desempenho e o progresso do projeto.

Essencialmente, seu objetivo é mensurar a evolução dos custos em relação ao tempo e ao escopo, para verificar se o projeto está andando conforme o previsto, ou se está atrasado/adiantado.

Para isso, o GVA acompanha algumas dimensões, a saber:

- **Valor planejado (VP ou Planned Value - PV)** - orçamento autorizado designado ao trabalho agendado. É o trabalho físico que deveria ter sido executado. O total do VP algumas vezes é chamado de linha de base de medição do desempenho (PMB sigla em inglês). O valor total planejado para o projeto também é conhecido como orçamento no término (ONT à BAC em inglês).
- **Valor agregado (VA ou Earned Value - EV)** - medida do trabalho executado expressa em termos do orçamento autorizado para tal trabalho. O VA sendo medido deve estar relacionado à linha de base de medição do desempenho (PMB em inglês), e o VA medido não pode ser maior que o orçamento VP autorizado para um componente. O VA é frequentemente usado para calcular a percentagem concluída de um projeto.
- **Custo real (CR ou Actual Cost - AC)** - É o custo realizado incorrido no trabalho executado de uma atividade, durante um período específico. O custo total incorrido na execução do trabalho que o VA mediu.

As variações a partir da linha de base aprovada também serão monitoradas:

- **Varição de prazos (VPR ou Schedule Variance - SV)** É uma medida de desempenho do cronograma expressa como a diferença entre o valor agregado e o valor planejado. $VPR = VA - VP$.
- **Varição de custos (VC ou Cost Variance - CV)** É a quantidade de déficit ou excedente orçamentário em um determinado momento, expressa como a diferença entre o valor agregado e o custo real. $VC = VA - CR$.

Os valores da VPR e VC podem ser convertidos em indicadores de ciência para refletir o desempenho dos custos e dos prazos de qualquer projeto para serem comparados com todos os outros projetos ou num portfólio de projetos. As variações são úteis na determinação da situação do projeto.



- **Índice de desempenho dos prazos (IDP ou Schedule Performance Index - SPI)** - medida de eficiência do cronograma expressa como a relação valor agregado/valor planejado. Equação: $IDP = VA/VP$.

Um valor de IDP menor que 1.0 indica que menos trabalho foi executado do que o planejado. Um valor de IDP maior que 1.0 indica que mais trabalho foi executado do que o planejado.

- **Índice de desempenho de custos (IDC ou Cost Performance Index - CPI)** - medida da eficiência de custos dos recursos orçados expressa como a relação valor agregado/custo real. Equação: $IDC = VA/CR$.

Esta é considerada a métrica mais crítica do GVA e mede a eficiência de custos do trabalho executado. Um valor de IDC menor que 1.0 indica um excesso de custo para o trabalho executado. Um valor de IDC maior que 1.0 indica um desempenho de custo abaixo do limite até a data presente.

Os três parâmetros de valor planejado, valor agregado e custo real podem ser monitorados e relatados tanto de período a período (tipicamente semanalmente ou mensalmente) como de maneira cumulativa. A figura a seguir usa curvas de formato em S para mostrar os dados do VA para um projeto que está com um desempenho acima do orçamento e atrasado.

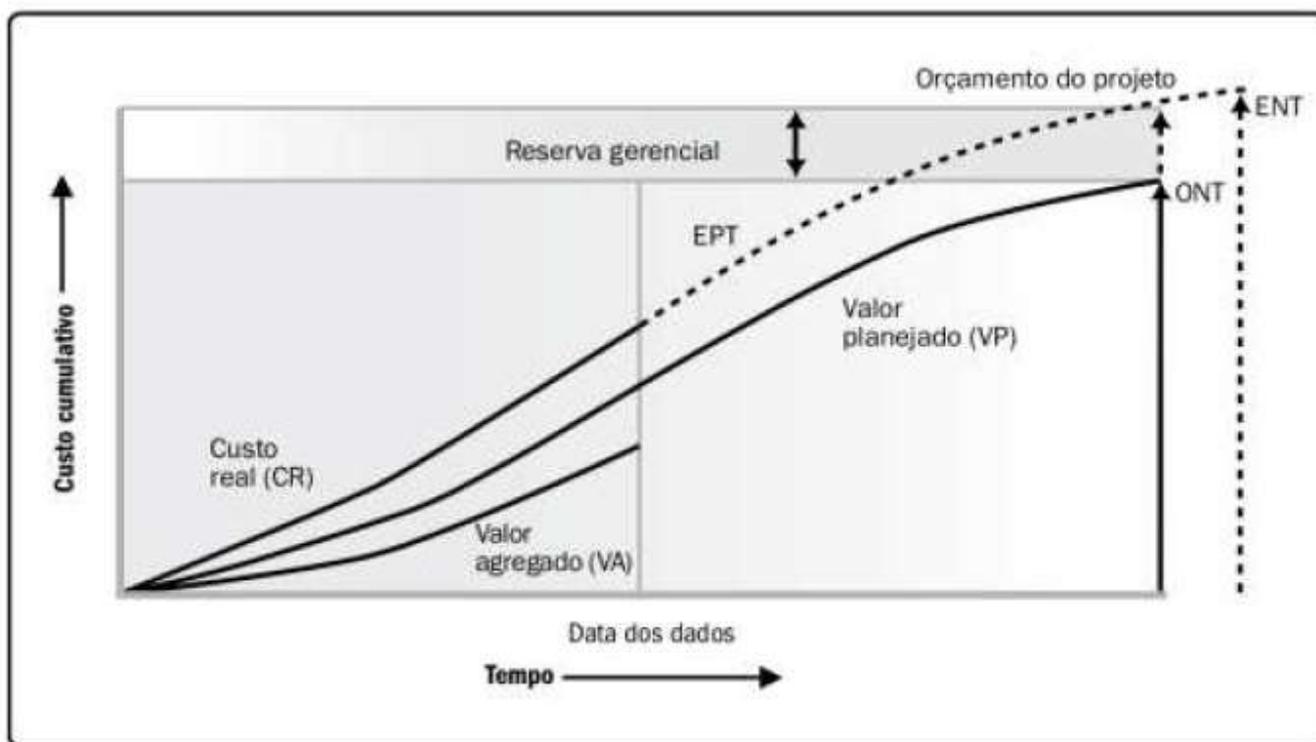
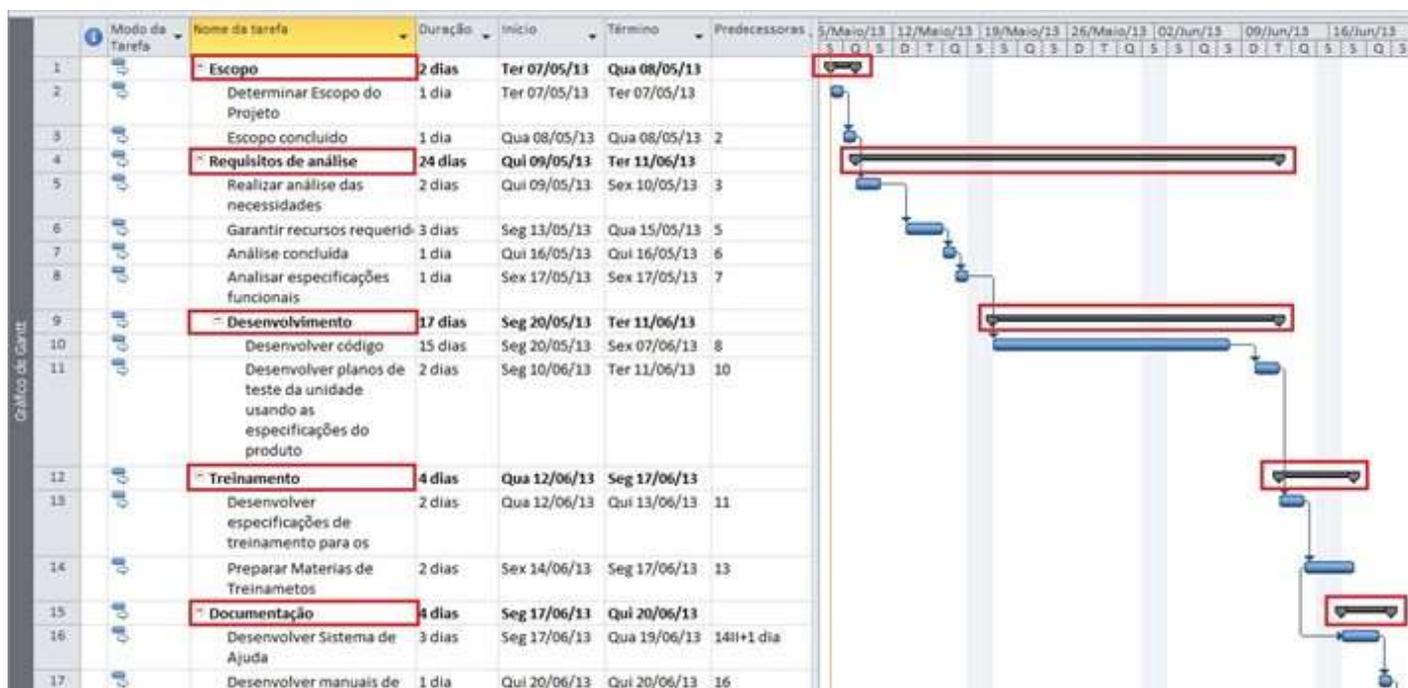


Gráfico de Gantt

O Gráfico ou Diagrama de Gantt é um gráfico de barras com informações do cronograma em que as atividades são listadas no eixo vertical, as datas são mostradas no eixo horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término. Os gráficos de barras são de leitura relativamente fácil e frequentemente são usados em apresentações gerenciais. Para controle e comunicação gerencial, a atividade de resumo mais ampla e mais abrangente, algumas vezes chamada de atividade sumarizadora, é usada entre marcos ou através de múltiplos pacotes de trabalho interdependentes, sendo mostrada em relatórios de gráfico de barras.



QUESTÕES COMENTADAS - PMBOK - MULTIBANCAS

1. FCC - Analista Legislativo (ALESE)/Apoio Técnico Administrativo/Administração/2018
Algumas características são fundamentais para diferenciar uma atividade ordinária desempenhada no âmbito organizacional, de outra caracterizada como um projeto, entre elas a

- a) valoração, com a fixação de indicadores mensuráveis.
- b) amplitude, englobando todos os setores da organização.
- c) prioridade, não cabendo, uma vez iniciada, a suspensão.
- d) complexidade, pressupondo o envolvimento de especialistas externos.
- e) temporalidade, com início e fim definidos.

Comentários:

Questão básica para aquecermos! Temporalidade e início e fim bem definidos são coisas que diferem projetos de atividades ordinárias (cuidado com os nomes diferentes que o examinador dá para as mesmas coisas, nesse caso, atividades ordinárias = atividades rotineiras).

Gabarito: E

2. CESPE - Analista Administrativo (EBSERH)/Administração/2018 A respeito da gestão de projetos e processos e da sua aplicação às organizações públicas, julgue o item subsequente.

A gestão por projetos é recomendada para gerenciar atividades rotineiras e repetitivas nas organizações.

Comentários:

Estão vendo com tal conceito básico despenca em prova! A gestão de projetos não é recomendada para tal! Isso é gestão de processos... operações... rotina! Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e possuem natureza temporária e têm datas de início e fim definidas.

Gabarito: Errado



3. CESPE - Analista de Tecnologia da Informação (EBSERH)/2018 Acerca de gerência de projetos, julgue o item a seguir.

No ciclo de vida incremental, o escopo do projeto é geralmente determinado no início, mas as estimativas de custo e de tempo são rotineiramente modificadas pela equipe à medida que o entendimento do produto final do projeto aumenta.

Comentários:

*O examinador foi mau (como de costume) nessa questão. No ciclo de vida incremental, o **escopo** do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são rotineiramente modificados pela equipe à medida que o entendimento do produto final do projeto aumenta.*

Gabarito: Errado

4. FCC - Técnico em Gestão (SABESP)/"Sem Área"/2018 Considere:

- I. A implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho.
- II. A conferência de notas fiscais emitidas em um mês.
- III. A contagem e reposição de itens de estoque.
- IV. O desenvolvimento de uma nova linha de produtos.

Constitui exemplo de projeto desenvolvido no âmbito de uma organização o que consta APENAS em

- a) I e IV.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) II e III.
- e) I e II.

Comentários:

Essa é a outra maneira que a FCC tem de perguntar a definição de projeto! No item I temos a implementação de algo novo, exclusivo que pode ter um início e fim bem definido, logo temos um projeto. O mesmo acontece no item IV, onde uma **nova** linha de produtos será desenvolvida.



Já nos itens II e III temos ações rotineiras de uma organização.

Gabarito: A

5. FCC - Técnico em Gestão (SABESP)/"Sem Área"/2018

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

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

Comentários:

Cuidado com questões desse tipo pessoal! A letra C pode nos confundir caso resolvamos elucubrar demais. Aqui menos é mais! Se "viajarmos" e começarmos a pensar em ciclo de vida incremental podemos "achar" que a letra C também está correta, mas o examinador não falou nada sobre ciclo de vida no enunciado da questão! Além disso, em geral o "objetivo" do projeto não muda no ciclo de vida incremental, mas sim a forma de se chegar a este objetivo.

Desta maneira, só podemos marcar a letra A, pois o projeto tem sim o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis seu atingimento.

Gabarito: A

6. CESPE - Analista I (IPHAN)/Área 3/2018 Julgue o item que se segue, relativo a gestão de projetos.

Implementar melhorias na sistemática de utilização de prédios históricos, elaborar política de avaliação de desempenho de servidores, efetuar pagamento de fornecedores e prestadores de serviço e aprimorar os processos de gestão das parcerias público- privadas para gestão de espaços tombados podem ser corretamente caracterizados como objetivos de projetos.

Comentários:



Aqui o CESPE misturou tudo! Efetuar pagamento de fornecedores não pode ser considerado um objetivo de um projeto! É uma atividade rotineira, não é um projeto!

Gabarito: Errado

7. CESPE - Professor de Nível Superior (Pref SL)/Suporte Pedagógico/2017

Assinale a opção correta, a respeito da gestão de projetos.

- a) Programa é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado cujo resultado final também será um produto ou um novo serviço.
- b) Portfólio consiste em uma coleção de projetos e programas que estejam em andamento ou em planejamento e que não guardem necessariamente uma relação temática.
- c) Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados para o alcance de um objetivo claro e definido.
- d) Operações e projetos correspondem a esforços permanentes, que geram saídas repetitivas com recursos designados a realizar um conjunto de atividades com padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.
- e) Projeto, cujo objetivo é sustentar o negócio a partir da criação de novos produtos, é um evento contínuo na organização.

Comentários:

Na minha opinião, esta é uma questão que temos que procurar a mais correta (CESPE no melhor estilo ESAF). Em questões como esta, resolver por eliminação é o melhor caminho!

Já um programa é um grupo de projetos relacionados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem geridos individualmente e **não necessariamente resultará também em um** produto ou um novo serviço. Eu eliminaria a letra A.

E Portfólio é um conjunto de projetos ou programas **e outros trabalhos** agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho a fim de atender os objetivos estratégicos **e não precisam necessariamente estar em planejamento ou andamento**. Eliminar a B.

As letras D e E são eliminadas também porque projetos **não** correspondem a esforços permanentes e **muito menos** são eventos contínuos na organização.



Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, mas também é um empreendimento planejado, orientado a resultados, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados para o alcance de um objetivo claro e definido.

Gabarito: C

8. CESPE - Professor de Nível Superior (Pref SL)/Suporte Pedagógico/2017

No que concerne às partes interessadas de um projeto, assinale a opção correta.

- a) Apenas os membros executores das ações do projeto são considerados integrantes da equipe do projeto.
- b) Líder de projeto é a denominação atribuída à pessoa ou ao grupo que oferece apoio político ou financeiro para a realização do projeto.
- c) Os clientes também podem ser denominados usuários, pois são eles que utilizarão o produto, o serviço ou o resultado do projeto.
- d) Patrocinador é a pessoa jurídica ou física externa à organização que entrega produtos e serviços a ser utilizados no projeto.
- e) A organização executora de um projeto é composta pelos membros da equipe diretamente envolvidos na execução das atividades do projeto.

Comentários:

Pessoal, clientes podem sim serem “denominados” usuários, pois de alguma maneira são eles que utilizarão o resultado (produto ou serviço) do projeto!

Na letra A o erro está na afirmação de apenas membros executores das ações do projeto são considerados integrantes da equipe. Vimos que existem diversos outros tipos de componentes que integram a equipe do projeto, como por exemplo, a equipe de gestão do projeto.

A letra B descreve o patrocinador do projeto e não o líder do projeto!

A letra D define um fornecedor (ou vendedor) e não o patrocinador!

E na letra E temos a definição de equipe do projeto e não da organização executora!

Gabarito: C



9. FCC TRT/2ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação - 2014 No PMBoK, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em diversos grupos de processos. Um destes grupos contém os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. Este grupo de processo é identificado no Guia PMBoK como Grupo de processos de

- a) avaliação.
- b) monitoramento e controle.
- c) planejamento.
- d) melhoria continuada do projeto.
- e) execução.

Comentários:

O grupo de processos que acompanha, revisa e regula o progresso e o desempenho do projeto, identifica todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e inicia as mudanças é o grupo de Monitoramento e Controle!!! Não confundam!

Gabarito: B

10. FCC - TRT 16ª Região Analista Judiciário Informática 2014 É uma entidade ou corpo organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Possui responsabilidades que podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um projeto. Se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto, pode ser considerada uma parte interessada. Pode oferecer serviços de suporte administrativo, como políticas, metodologias e modelos; treinamento, aconselhamento e orientação de gerentes de projetos; suporte, orientação e treinamento em relação a como gerenciar projetos e usar as ferramentas etc. A entidade organizacional definida no texto acima é conhecida como:

- A) Gerência de portfólio de projetos.
- B) Fábrica de projetos.
- C) Gerência de Tecnologia da Informação.
- D) Incubadora de projetos.



E) Escritório de projetos.

Comentários:

Questão longa da FCC pra no final entregar “o ouro”. Falou em “oferecer serviços de suporte administrativo, como políticas, metodologias e modelos; treinamento, aconselhamento e orientação de gerentes de projetos; suporte, orientação e treinamento em relação a como gerenciar projetos” está falando de um Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, ou simplesmente, Escritório de Projetos.

Gabarito: E

11. FCC - Técnico Judiciário (TRT 11ª Região)/Administrativa/2017

No que diz respeito à gestão por projetos, é importante ter em mente que nem todas as atividades desenvolvidas por uma organização correspondem a um projeto. Para que possam ser assim enquadradas devem ostentar algumas características, entre as quais:

- I. Singularidade, na medida em que todo o produto ou serviço gerado por um projeto se distingue de outros.
- II. Prioridade, eis que o projeto é sempre ligado aos indicadores de planejamento estratégico.
- III. Temporalidade, pois todo projeto possui início e fim definidos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

Comentários:



Dentre os itens, o único que podemos excluir é o II. Projetos nem sempre são prioritários e muito menos estão sempre ligados aos indicadores de planejamento estratégico. Em geral estão, mas nem sempre!

Gabarito: A

12. CESPE - Técnico Judiciário (TRT 7ª Região)/Apoio Especializado/Tecnologia da Informação/2017 Considere que, para atingir os objetivos estratégicos, uma organização desenvolva os seus projetos com base no guia PMBOK. Nesse caso, se o gestor pretende acessar a coleção de projetos do setor de recursos humanos (RH), ele deverá acessar

- a) o sistema de RH.
- b) o portfólio de projetos.
- c) os projetos.
- d) os requisitos do projeto.

Comentários:

Galera, as organizações podem ter portfólios segregados por área como vimos na estrutura apresentada na aula, mas no fim, todos estes compõem o portfólio de projetos da organização!

Gabarito: B

13. CESPE - Técnico Judiciário (TRT 7ª Região)/Apoio Especializado/Tecnologia da Informação/2017 Considerando que o sucesso de um projeto dependa de o gerente de projetos ter a responsabilidade de administrar as expectativas das partes interessadas, assinale a opção que apresenta a parte interessada responsável por angariar recursos e trabalhar junto à alta gerência, demonstrando que o projeto produzirá benefícios.

- a) parceiros de negócios
- b) cliente
- c) gerente funcional
- d) patrocinador

Comentários:



Cientes e usuários - Os clientes são as pessoas ou organizações que aprovarão e gerenciarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os usuários são as pessoas ou organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto.

Parceiros de Negócios - são organizações externas que têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação.

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

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

Gabarito: D

14. CESPE - Analista Portuário I (EMAP)/Administrativa/2018 Acerca de projetos e suas etapas, julgue o item seguinte.

A diferença entre os ciclos de vida dos projetos iterativos e incrementais e dos projetos adaptativos relaciona-se com a definição do escopo do projeto em questão, assim como com os custos relacionados ao escopo definido.

Comentários:

Os métodos adaptativos são também iterativos e incrementais, a diferença é que as iterações são muito rápidas (geralmente com uma duração de 2 a 4 semanas), com tempo e recursos fixos! E é só essa a diferença!

Gabarito: Errado



15. CESPE - Analista Judiciário (TRE PE)/Apoio Especializado/Análise de Sistemas/2017 No PMBOK 5, os ciclos de vida projetados para reagir a altos níveis de mudança, com envolvimento contínuo das partes interessadas, são denominados

- a) projetáveis.
- b) preditivos.
- c) incrementais.
- d) adaptativos.
- e) produtivos.

Comentários:

Questão literal!

Ciclos de vida adaptativos - Os ciclos de vida adaptativos (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis) são projetados para reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas.

▪

Gabarito: D

16. CESPE - Analista de Gestão (TCE-PE)/Administração/2017 A respeito da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Em uma estrutura genérica de projeto, de forma geral, os níveis de custo e de pessoal são altos no início, devido ao caráter inédito da iniciativa, e atingem um valor mínimo durante a execução, quando a equipe da organização passa a dominar os procedimentos envolvidos.

Comentários:

Não né pessoal???





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

- Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- A curva típica de custo e pessoal acima pode não se aplicar a todos os projetos. Um projeto pode exigir despesas substanciais para assegurar os recursos necessários no início do seu ciclo de vida, por exemplo, ou dispor de uma equipe completa bem no início do seu ciclo de vida.
- Os riscos e incertezas são maiores no início do projeto. Esses fatores decaem ao longo da vida do projeto à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.
- A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início do projeto e diminui à medida que o projeto progride para o seu término. Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.

Pronto.... os níveis de custo e de pessoal também, em geral, são menores no início do projeto!

Gabarito: Errado

17. CESPE - Analista de Gestão (TCE-PE)/Administração/2017 A respeito da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Um projeto é constituído por etapas, ou seja, por ciclos de vida predeterminados, que intencionalmente se repetem em uma ou mais atividades à medida que a compreensão do produto pela equipe evolui.



Comentários:

Na minha opinião é uma questão mal redigida, onde o examinador “tentou” abordar a diferença entre ciclos de vida predeterminados e ciclos de vida iterativos e incrementais. Os ciclos de vida **predeterminados** (também conhecidos como ciclos de vida inteiramente planejados ou previstos) são aqueles em que o escopo do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto. Nos ciclos de vida iterativos e incrementais é que as fases do projeto (também chamadas de iterações) **intencionalmente repetem uma ou mais atividades de projeto** à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta.

Gabarito: Errado

18. CESPE - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Informática/2017 A seguir são apresentados três itens extraídos de um relatório elaborado por uma empresa de consultoria, acerca da gestão de serviços de TI e da gestão de projetos em uma organização.

I De acordo com o manual de serviços de TI da organização, o termo de abertura é usado para descrever os detalhes para um novo acordo com a fase de estratégia de serviço (da ITIL).

II Há necessidade de implantar um processo que seja responsável por gerenciar o ciclo de vida das ações concernentes à garantia de que a operação normal de um serviço seja restaurada tão rapidamente quanto possível e que o impacto no negócio seja minimizado.

III A organização possui um ambiente em rápida mutação, sendo difícil a definição antecipada dos requisitos e do escopo dos projetos.

A respeito dessa situação hipotética, julgue o item a seguir.

Infere-se do item III que se podem utilizar, de acordo com o PMBOK 5, ciclos de vida adaptativos ou utilizadores de métodos ágeis projetados para reagir a altos níveis de mudança e ao envolvimento contínuo das partes interessadas.



Comentários:

Ciclos de vida adaptativos - Os ciclos de vida adaptativos (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis) são projetados para reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas.

Gabarito: Certo

19. CESPE - Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/2018 endo em vista que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, julgue o próximo item.

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

Comentários:

Temos que lembrar da nossa tabela!

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

Na medida em que temos um menor poder do gerente de projetos, temos, de maneira inversa, maior poder do gerente funcional!

Gabarito: Certo

20. CESPE - Analista I (IPHAN)/Área 3/2018 Julgue o item que se segue, relativo a gestão de projetos.



Situação hipotética: A estrutura organizacional de um instituto de desenvolvimento combina dois tipos de estrutura: a funcional e a por projetos, o que caracteriza uma estrutura matricial, na qual há compartilhamento de recursos entre as duas estruturas, bem como a tomada de decisão por ambas. Para o gerenciamento dos projetos estratégicos do instituto, adota-se o modelo de estrutura matricial forte. Assertiva: Nesse caso, de acordo com o guia PMBOK (project management body of knowledge), os gerentes de projetos têm maior autoridade sobre os projetos que os gerentes funcionais, além de poderem atuar, juntamente com suas equipes de administração, em tempo integral no projeto, cabendo aos gerentes de projetos a administração do orçamento dos projetos.

Comentários:

Na estrutura matricial forte, temos muitas das características da organização projetizada, e gerentes de projeto de tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto!

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

Usando o conhecimento adquirido na aula e a tabela, podemos concluir que de fato, na matricial forte os gerentes de projetos têm maior autoridade sobre os projetos que os gerentes funcionais, além de poderem atuar, juntamente com suas equipes de administração, em tempo integral no projeto, cabendo aos gerentes de projetos a administração do orçamento dos projetos.

Gabarito: Certo



QUESTÕES COMENTADAS – PMBOK 5 - FCC

1. (FCC Prefeitura de Teresina Analista de Sistemas 2016)

Considerando-se que Prefeitura de Teresina está gerenciando um projeto de desenvolvimento de um novo software utilizando o guia PMBOK 5a Edição e, no decorrer do projeto, o gerente delegou a um dos membros da equipe a responsabilidade pelos processos do grupo de processos de planejamento pertencentes à área de conhecimento em gerenciamento do escopo do projeto, um dos processos que estará sob a responsabilidade deste membro da equipe será

- (A) criar a estrutura analítica do projeto.
- (B) desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
- (C) planejar e desenvolver o cronograma do projeto.
- (D) desenvolver o termo de abertura do projeto.
- (E) controlar o escopo do projeto.

Comentários:

Vamos analisar as opções de baixo para cima! Controlar do escopo está no grupo de processos de monitoramento e controle (como o próprio nome do processo denuncia). Na letra D temos o processo cuja saída autoriza o início do projeto, portanto este processo está no grupo de iniciação. Na letra C temos um processo da área de conhecimento Gerenciamento de Tempo e não do escopo! Já na letra B temos um processo da área de conhecimento Gerenciamento da Integração! A única alternativa que contém um processo que é do grupo de processos de Planejamento e da área de conhecimento Gerenciamento do Escopo é a letra A!

Gabarito: A

2. (FCC TRF/3ª Região Analista Judiciário 2016)

Um Analista em Tecnologia da Informação está participando de uma reunião de planejamento de um projeto do TRF3 que utiliza o PMBOK 5a edição. Esta reunião, que envolve toda a equipe, objetiva definir e decompor as atividades do projeto e calcular o esforço necessário em cada uma delas. Inicialmente, está sendo realizada a subdivisão das entregas e do



trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, no processo de

- (A) Controle do Trabalho do Projeto.
- (B) Sequenciamento das Atividades do Projeto.
- (C) Definição do Escopo do Projeto.
- (D) Criação da Estrutura Analítica do Projeto.
- (E) Classificação das Atividades do Projeto.

Comentários:

A Estrutura Analítica do Projeto, também conhecida como Work Breakdown Structure (WBS), é uma decomposição orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas,

O importante na EAP é que todo o trabalho (esforço) necessário e, somente o necessário, para cumprir o escopo do projeto esteja representado e que os pacotes de trabalho tenham sido decompostos até um nível gerenciável.

Gabarito: D

3. (FCC ELETROSUL Profissional de Nível Superior Tecnologia da Informação - 2016)

A estimativa de 3 pontos é uma técnica que permite aperfeiçoar as estimativas considerando as incertezas e riscos. Três valores são produzidos inicialmente para cada atividade, baseados no conhecimento e experiência da equipe de projeto: O- Estimativa Otimista, M-Estimativa Mais Provável e P-Estimativa Pessimista. A partir destas 3 variáveis é possível efetuar a estimativa PERT usando as fórmulas:

- Distribuição Triangular: $ET = (O + M + P) / 3$
- Distribuição Beta: $EB = (O + 4M + P) / 6$

Considere, hipoteticamente, que para realizar uma grande manutenção na rede e em servidores da Eletrosul, um profissional de TI estima que gasta 2 dias com 8 horas de trabalho diário. Em uma perspectiva otimista, ele gastaria 1 dia e em um prazo pessimista gastaria 4 dias.

As estimativas PERT ET e EB da atividade do profissional são

- (A) equivalentes, totalizando 2 dias e meio.



- (B) equivalentes, totalizando 18 horas.
- (C) 17,3 horas e 18,6 horas, respectivamente.
- (D) 18,6 horas e 17,3 horas, respectivamente.
- (E) 17,6 horas e 18,3 horas, respectivamente.

Comentários:

Aqui temos uma “continha” pra fazer, mas o examinador (que deve ter acordado num dia muito bom) nos deu as fórmulas (não se acostumem com isso não!). Aí é só aplicar!

Previsão Otimista = 8 horas

Mais Provável = 16 horas

Previsão Pessimista = 32 horas

$$ET = (8+16+32)/3 = 18.66$$

$$EB = (8+4 \times 16+32)/6 = 17.33$$

Gabarito: D

4. (FCC TRT/15ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2015)

No PMBoK, a área de conhecimento em gerenciamento de projetos conhecida como Gerenciamento dos Custos do Projeto contém os processos: Estimar os Custos, Determinar Orçamento e Controlar os Custos. Dentre estes, faz (ou fazem) parte do grupo de processos de planejamento:

- A) Estimar os Custos e Controlar os Custos.
- B) Estimar os Custos, apenas.
- C) Determinar Orçamento e Controlar os Custos.
- D) Estimar os Custos e Determinar Orçamento.
- E) Determinar Orçamento, apenas.

Comentários:



Controlar os custos o nome já diz... tá em monitoramento e controle! Podemos eliminar as letras A e C. Estimar os custos está no grupo de Planejamento, bem como o processo de Determinar o orçamento!

Gabarito: D

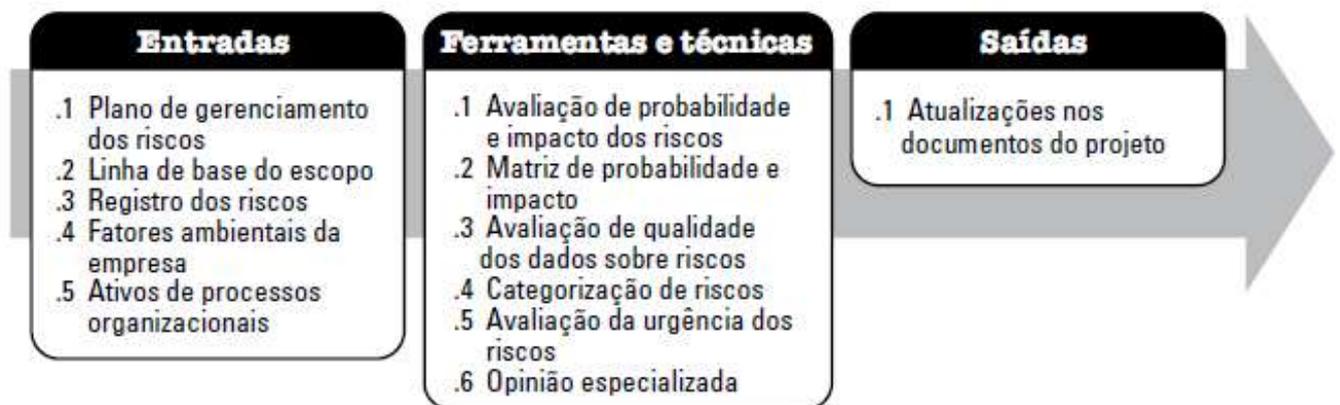
5. (FCC TRT/15ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2015)

Um analista da área de Tecnologia da Informação criou uma Matriz de Probabilidade e Impacto para classificar os riscos e priorizar as respostas a eles. Como esse Analista segue à risca o PMBoK, esta matriz foi utilizada como técnica (ou ferramenta) do processo

- (A) Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos.
- (B) Planejar as Respostas aos Riscos.
- (C) Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos.
- (D) Identificar os Riscos.
- (E) Monitorar e Controlar os Riscos.

Comentários:

A matriz de probabilidade X impacto é utilizada na análise qualitativa dos riscos, como vimos na figura ao longo da aula!



Gabarito: C

6. (FCC TRT/MG Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2015)



Andrew, analista de TI do Tribunal Regional do Trabalho, participou de um projeto que seguiu as melhores práticas do PMBoK 5ª edição. Sua participação foi principalmente em dois processos que envolviam (I) a determinação do orçamento e (II) a condução das aquisições do projeto. Assim, ele participou de processos que são, respectivamente (I e II), componentes dos grupos

- (A) Planejamento / Monitoramento e Controle.
- (B) Execução / Iniciação.
- (C) Iniciação / Execução.
- (D) Monitoramento e Controle / Iniciação.
- (E) Planejamento / Execução.

Comentários:

Determinação do Orçamento tá lá no grupo de Planejamento e Condução das aquisições tá no grupo de processos de Execução! Pessoal... "o cara" tá conduzindo... tá executando! Só pode tá no grupo de Execução!

Gabarito: E

7. (FCC TCE/RS Auditor Público Externo Técnico em Processamento de Dados 2014)

O gerenciamento da relação com os patrocinadores de projetos ganhou especial importância no PMBoK v5. Considerando que um gerente de projetos está praticando o PMBoK v5 em seus projetos, a área de conhecimento de gerenciamento dos stakeholders, que inclui o gerenciamento da relação com os patrocinadores, ocorre

- (A) nos grupos de processos de gerenciamento de Riscos e da Comunicação do projeto.
- (B) como um processo em todas as áreas de conhecimento do PMBoK.
- (C) no processo realizar a garantia da qualidade.
- (D) em todos os grupos de processos do PMBoK, exceto no Encerramento do projeto.
- (E) somente no grupo de processos de Planejamento e no de Monitoramento e Controle.

Comentários:

A área de conhecimento de gerenciamento das partes interessadas possui quatro processos, a saber:



- Identificar as partes interessadas -> Grupo de Processos de Iniciação
- Planejar o gerenciamento das partes interessadas -> Grupo de Processos de Planejamento
- Gerenciar o engajamento (nível de comprometimento) das partes interessadas -> Grupo de Processos de Execução
- Controlar o engajamento (nível de comprometimento) das partes interessadas -> Grupo de Processos de Monitoramento e Controle.

Gabarito: D

8. (FCC TCE/RS Auditor Público Externo Técnico em Processamento de Dados 2014)

A área de controladoria de uma empresa solicitou explicações ao gerente da área de TI sobre os motivos pelos quais um projeto que havia sido parcialmente finalizado há três meses, continuava remunerando um fornecedor pelos serviços de consultoria de implantação para um módulo do sistema já implantado. O gerente de TI consultou o contrato que havia sido estabelecido com o fornecedor e confirmou que as cobranças de serviços de consultoria de implantação deveriam ser suspensas assim que realizado o aceite da implantação e iniciado o faturamento do serviço de suporte e manutenção para cada módulo do sistema que fosse concluído, ficando sujeitos às cobranças de consultoria de implantação somente os módulos ainda não finalizados.

Considerando que na empresa em questão aplica-se o PMBoK v5, o problema da cobrança indevida ocorreu em função de falta ou falha na execução de processos do grupo de processos de

- (A) Monitoramento e Controle.
- (B) Execução.
- (C) Iniciação.
- (D) Planejamento.
- (E) Encerramento.

Comentários:

Pessoal... houve falha no Encerramento do projeto, que consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais. Em



específico, houve falha no processo encerrar as aquisições, que terminar e liquidar cada contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto, e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou a uma de suas fases.

Gabarito: E

9. (FCC TCM/GO Auditor de Controle Externo Informática 2015)

Segundo o Guia PMBoK, para se estimar a duração das atividades de um projeto de software pode-se utilizar uma técnica que considera as incertezas das estimativas e os riscos. Esta técnica usa três estimativas para definir uma faixa aproximada para a duração de uma atividade: tempo mais provável (tM), tempo otimista (tO) e tempo pessimista (tP). Trata-se da Técnica de

- (A) Corrente Crítica (TCC).
- (B) Revisão e Avaliação de Programa (PERT).
- (C) Estimativa Parametrizada (TEP).
- (D) Análise de Reserva (TAR).
- (E) Caminho Crítico (TCC).

Comentários:

PERT (Program Evaluation and Review Technique), ou estimativa de três pontos, é uma técnica que utiliza três estimativas para definir uma faixa aproximada para a duração ou custo de uma atividade.

- Tempo ou Custo Mais provável (tM ou cM).
- Tempo ou Custo Otimista (tO).
- Tempo ou Custo Pessimista (tP).

As fórmulas são:

Distribuição triangular. $tE = (tO + tM + tP) / 3$

Distribuição Beta (da técnica PERT tradicional). $tE = (tO + 4tM + tP) / 6$

Gabarito: B



10. (FCC TRT/18ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação - 2013)

É um capítulo do PMBOK que inclui processos, tais como: Coletar requisitos e Criar EAP, entre outros. Trata-se do Gerenciamento

- a) das comunicações do projeto.
- b) de integração do projeto.
- c) de custos do projeto.
- d) do escopo do projeto.
- e) da qualidade do projeto.

Comentários:

Gerenciamento do Escopo é sem dúvida uma das áreas mais cobradas em provas.

Áreas de conhecimento	Grupo 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
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Verificar o escopo 5.6 Controlar o escopo	

Gabarito: D

11. (FCC TRT/2ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação - 2014)

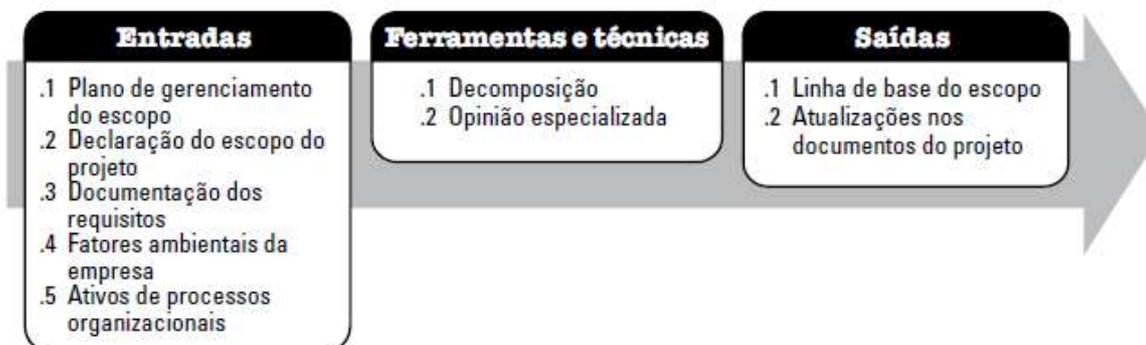
São entradas do processo Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), do Grupo de Processos de Planejamento, descritas na quarta edição do guia PMBoK:

- a) Termo de Abertura do Projeto, Documentação de Requisitos, Registro das Partes Interessadas.
- b) Declaração do Escopo do Projeto, Documentação dos Requisitos e Ativos de Processos Organizacionais.
- c) Lista de Atividades, Atributos das Atividades, Lista dos Marcos, Declaração do Escopo do Projeto e Ativos de Processos Organizacionais.
- d) Termo de Abertura do Projeto, Saídas dos Processos de Planejamento, Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais.
- e) Documentação dos Requisitos, Dicionário da EAP e Ativos de Processos Organizacionais.



Comentários:

Falei para vocês que precisávamos detalhar o processo de elaboração da EAP não foi? Isso é porque cai bastante isso em prova! Vamos ver o quadro resumido de novo!

**Gabarito: B****12. (FCC TJ/RJ Analista Judiciário Analista de Suporte 2012)**

Quanto ao PMBOK, controlar as comunicações, definir as atividades e desenvolver o plano de RH são, respectivamente, pertencentes ao contexto dos grupos de processos

- Monitoramento e controle, Planejamento e Planejamento.
- Monitoramento e controle, Planejamento e Execução.
- Planejamento, Execução e Monitoramento e controle.
- Planejamento, Planejamento e Planejamento.
- Execução, Planejamento e Execução.

Comentários:

PessoALL... é o seguinte... precisamos agir por eliminação em muitas questões de gestão de projetos. Isso porque existem processos cujos próprios nomes nos dão a resposta e outros que não são tão intuitivos assim!

O primeiro processo citado pelo examinador é "Controlar Comunicações". Esse processo é um cujo o nome já entrega o seu grupo de processos. "Controlar" só pode estar em monitoramento e controle. Com isso, ficamos apenas entre duas alternativas: A e B. Sabemos também que "Definir Atividades" é um processo de Planejamento. Mas, mesmo que não soubéssemos, o último processo citado é "Desenvolver PLANO de RH! Galera,



desenvolver um plano de qualquer coisa é planejar, logo, esse processo só pode estar no grupo de Planejamento! Ou seja, acertaríamos a questão do mesmo jeito!

Gabarito: A

13. (FCC TRT/24ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2012)

Descreve os processos relativos à garantia de que o projeto inclua todo o trabalho necessário e apenas o trabalho necessário. Inclui a criação do EAP e a coleta de requisitos. Tal é o gerenciamento

- a) do escopo do projeto.
- b) de tempo do projeto.
- c) da qualidade do projeto.
- d) de integração do projeto.
- e) de riscos do projeto.

Comentários:

Galera... falou em "trabalho necessário para o projeto" e "EAP", tá falando do escopo.

- Fiquem atentos!!! Gerenciamento do Escopo é uma das áreas de conhecimento mais cobrada em provas!

Gabarito: A

14. (FCC INFRAERO Analista Superior III Analista de Sistemas/Engenharia de Software 2011)

A área de conhecimento que possui pelo menos um processo em cada um de todos os cinco grupos de processos do PMBOK é a área de Gerenciamento

- a) de Tempo do Projeto.
- b) da Qualidade do Projeto.
- c) das Comunicações do Projeto.
- d) de Integração do Projeto.
- e) de Recursos Humanos do Projeto.

Comentários:



Falei para vocês, ainda na aula passada, que a única área de conhecimento que contém no mínimo um processo de cada grupo de processos e o Gerenciamento da Integração! Lembram-se? Não! Vejam e releiam a tabela que segue!

Áreas de conhecimento	Grupo 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 a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Verificar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o cronograma 5.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o custo 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar a qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar as comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar a gestão de 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 Monitorar e controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar as aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Administrar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Desenvolver o plano das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Gabarito: D

15. (FCC INFRAERO Analista Superior III Analista de Sistemas/Rede e Suporte 2011)

No PMBOK 5a edição, o grupo de processos Execução contém exclusivamente os processos:

- a) Definir as atividades; Identificar as partes interessadas; Controlar o cronograma.
- b) Coletar os requisitos; Gerenciar a equipe do projeto; Gerenciar as comunicações.
- c) Desenvolver a equipe de projeto; Conduzir as aquisições; Realizar a garantia da qualidade.
- d) Controlar as aquisições; Definir o escopo; Realizar o controle integrado de mudanças.

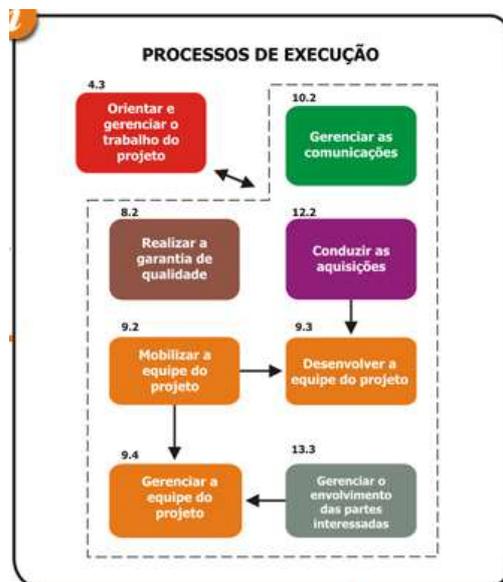


e) Orientar e gerenciar a execução do projeto; Definir as atividades; Realizar a análise quantitativa dos riscos.

Comentários:

Realmente não sei o que o examinador quis dizer com “exclusivamente” no comando da questão, mas não estamos aqui para brigar com a banca, mas sim para acertarmos a questão.

Desta maneira, temos que saber que os processos de execução são:



Como podemos verificar, o gabarito da questão só pode ser a letra C, pois é a única opção que contém, exclusivamente (aí sim...tsc, tsc), processos do grupo de execução (Desenvolver a equipe de projeto; Conduzir as aquisições; Realizar a garantia da qualidade). Por outro lado, o grupo de processos de execução não contém exclusivamente esses processos, pois ainda temos:

- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto;
- Gerenciar as Comunicações;
- Mobilizar a equipe do projeto;
- Gerenciar a equipe do projeto; e
- Gerenciar o envolvimento das partes interessadas.

Gabarito: C



LISTA DE QUESTÕES - PMBOK - MULTIBANCAS

1. FCC - Analista Legislativo (ALESE)/Apoio Técnico Administrativo/Administração/2018 Algumas características são fundamentais para diferenciar uma atividade ordinária desempenhada no âmbito organizacional, de outra caracterizada como um projeto, entre elas a

- a) valoração, com a fixação de indicadores mensuráveis.
- b) amplitude, englobando todos os setores da organização.
- c) prioridade, não cabendo, uma vez iniciada, a suspensão.
- d) complexidade, pressupondo o envolvimento de especialistas externos.
- e) temporalidade, com início e fim definidos.

2. CESPE - Analista Administrativo (EBSERH)/Administração/2018 A respeito da gestão de projetos e processos e da sua aplicação às organizações públicas, julgue o item subsequente.

A gestão por projetos é recomendada para gerenciar atividades rotineiras e repetitivas nas organizações.

3. CESPE - Analista de Tecnologia da Informação (EBSERH)/2018 Acerca de gerência de projetos, julgue o item a seguir.

No ciclo de vida incremental, o escopo do projeto é geralmente determinado no início, mas as estimativas de custo e de tempo são rotineiramente modificadas pela equipe à medida que o entendimento do produto final do projeto aumenta.

4. FCC - Técnico em Gestão (SABESP)/"Sem Área"/2018 Considere:

- I. A implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho.
- II. A conferência de notas fiscais emitidas em um mês.
- III. A contagem e reposição de itens de estoque.
- IV. O desenvolvimento de uma nova linha de produtos.

Constitui exemplo de projeto desenvolvido no âmbito de uma organização o que consta APENAS em

- a) I e IV.



- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) II e III.
- e) I e II.

5. FCC - Técnico em Gestão (SABESP)/"Sem Área"/2018

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

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

6. CESPE - Analista I (IPHAN)/Área 3/2018 Julgue o item que se segue, relativo a gestão de projetos.

Implementar melhorias na sistemática de utilização de prédios históricos, elaborar política de avaliação de desempenho de servidores, efetuar pagamento de fornecedores e prestadores de serviço e aprimorar os processos de gestão das parcerias público- privadas para gestão de espaços tombados podem ser corretamente caracterizados como objetivos de projetos.

7. CESPE - Professor de Nível Superior (Prof SL)/Suporte Pedagógico/2017

Assinale a opção correta, a respeito da gestão de projetos.

- a) Programa é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado cujo resultado final também será um produto ou um novo serviço.
- b) Portfólio consiste em uma coleção de projetos e programas que estejam em andamento ou em planejamento e que não guardem necessariamente uma relação temática.
- c) Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados para o alcance de um objetivo claro e definido.
- d) Operações e projetos correspondem a esforços permanentes, que geram saídas repetitivas com recursos designados a realizar um conjunto de atividades com padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.
- e) Projeto, cujo objetivo é sustentar o negócio a partir da criação de novos produtos, é um evento contínuo na organização.



8. CESPE - Professor de Nível Superior (Pref SL)/Suporte Pedagógico/2017

No que concerne às partes interessadas de um projeto, assinale a opção correta.

- a) Apenas os membros executores das ações do projeto são considerados integrantes da equipe do projeto.
- b) Líder de projeto é a denominação atribuída à pessoa ou ao grupo que oferece apoio político ou financeiro para a realização do projeto.
- c) Os clientes também podem ser denominados usuários, pois são eles que utilizarão o produto, o serviço ou o resultado do projeto.
- d) Patrocinador é a pessoa jurídica ou física externa à organização que entrega produtos e serviços a ser utilizados no projeto.
- e) A organização executora de um projeto é composta pelos membros da equipe diretamente envolvidos na execução das atividades do projeto.

9. FCC TRT/2ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação - 2014 No PMBoK, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em diversos grupos de processos. Um destes grupos contém os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. Este grupo de processo é identificado no Guia PMBoK como Grupo de processos de

- a) avaliação.
- b) monitoramento e controle.
- c) planejamento.
- d) melhoria continuada do projeto.
- e) execução.

10. FCC - TRT 16ª Região Analista Judiciário Informática 2014 É uma entidade ou corpo organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Possui responsabilidades que podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um projeto. Se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto, pode ser considerada uma parte interessada. Pode oferecer



serviços de suporte administrativo, como políticas, metodologias e modelos; treinamento, aconselhamento e orientação de gerentes de projetos; suporte, orientação e treinamento em relação a como gerenciar projetos e usar as ferramentas etc. A entidade organizacional definida no texto acima é conhecida como:

- A) Gerência de portfólio de projetos.
- B) Fábrica de projetos.
- C) Gerência de Tecnologia da Informação.
- D) Incubadora de projetos.
- E) Escritório de projetos.

11. FCC - Técnico Judiciário (TRT 11ª Região)/Administrativa/2017

No que diz respeito à gestão por projetos, é importante ter em mente que nem todas as atividades desenvolvidas por uma organização correspondem a um projeto. Para que possam ser assim enquadradas devem ostentar algumas características, entre as quais:

- I. Singularidade, na medida em que todo o produto ou serviço gerado por um projeto se distingue de outros.
- II. Prioridade, eis que o projeto é sempre ligado aos indicadores de planejamento estratégico.
- III. Temporalidade, pois todo projeto possui início e fim definidos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

12. CESPE - Técnico Judiciário (TRT 7ª Região)/Apoio Especializado/Tecnologia da Informação/2017 Considere que, para atingir os objetivos estratégicos, uma organização desenvolva os seus projetos com base no guia PMBOK. Nesse caso, se o gestor pretende acessar a coleção de projetos do setor de recursos humanos (RH), ele deverá acessar

- a) o sistema de RH.
- b) o portfólio de projetos.



- c) os projetos.
- d) os requisitos do projeto.

13. CESPE - Técnico Judiciário (TRT 7ª Região)/Apoio Especializado/Tecnologia da Informação/2017 Considerando que o sucesso de um projeto dependa de o gerente de projetos ter a responsabilidade de administrar as expectativas das partes interessadas, assinale a opção que apresenta a parte interessada responsável por angariar recursos e trabalhar junto à alta gerência, demonstrando que o projeto produzirá benefícios.

- a) parceiros de negócios
- b) cliente
- c) gerente funcional
- d) patrocinador

14. CESPE - Analista Portuário I (EMAP)/Administrativa/2018 Acerca de projetos e suas etapas, julgue o item seguinte.

A diferença entre os ciclos de vida dos projetos iterativos e incrementais e dos projetos adaptativos relaciona-se com a definição do escopo do projeto em questão, assim como com os custos relacionados ao escopo definido.

15. CESPE - Analista Judiciário (TRE PE)/Apoio Especializado/Análise de Sistemas/2017 No PMBOK 5, os ciclos de vida projetados para reagir a altos níveis de mudança, com envolvimento contínuo das partes interessadas, são denominados

- a) projetáveis.
- b) preditivos.
- c) incrementais.
- d) adaptativos.
- e) produtivos.

16. CESPE - Analista de Gestão (TCE-PE)/Administração/2017 A respeito da gestão de projetos, julgue o item que se segue.



Em uma estrutura genérica de projeto, de forma geral, os níveis de custo e de pessoal são altos no início, devido ao caráter inédito da iniciativa, e atingem um valor mínimo durante a execução, quando a equipe da organização passa a dominar os procedimentos envolvidos.

17. CESPE - Analista de Gestão (TCE-PE)/Administração/2017 A respeito da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Um projeto é constituído por etapas, ou seja, por ciclos de vida predeterminados, que intencionalmente se repetem em uma ou mais atividades à medida que a compreensão do produto pela equipe evolui.

18. CESPE - Analista Judiciário (TRF 1ª Região)/Apoio Especializado/Informática/2017 A seguir são apresentados três itens extraídos de um relatório elaborado por uma empresa de consultoria, acerca da gestão de serviços de TI e da gestão de projetos em uma organização.

I De acordo com o manual de serviços de TI da organização, o termo de abertura é usado para descrever os detalhes para um novo acordo com a fase de estratégia de serviço (da ITIL).

II Há necessidade de implantar um processo que seja responsável por gerenciar o ciclo de vida das ações concernentes à garantia de que a operação normal de um serviço seja restaurada tão rapidamente quanto possível e que o impacto no negócio seja minimizado.

III A organização possui um ambiente em rápida mutação, sendo difícil a definição antecipada dos requisitos e do escopo dos projetos.

A respeito dessa situação hipotética, julgue o item a seguir.

Infere-se do item III que se podem utilizar, de acordo com o PMBOK 5, ciclos de vida adaptativos ou utilizadores de métodos ágeis projetados para reagir a altos níveis de mudança e ao envolvimento contínuo das partes interessadas.



19. CESPE - Analista Portuário II (EMAP)/Planejamento e Controle/2018 endo em vista que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, julgue o próximo item.

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

20. CESPE - Analista I (IPHAN)/Área 3/2018 Julgue o item que se segue, relativo a gestão de projetos.

Situação hipotética: A estrutura organizacional de um instituto de desenvolvimento combina dois tipos de estrutura: a funcional e a por projetos, o que caracteriza uma estrutura matricial, na qual há compartilhamento de recursos entre as duas estruturas, bem como a tomada de decisão por ambas. Para o gerenciamento dos projetos estratégicos do instituto, adota-se o modelo de estrutura matricial forte. Assertiva: Nesse caso, de acordo com o guia PMBOK (project management body of knowledge), os gerentes de projetos têm maior autoridade sobre os projetos que os gerentes funcionais, além de poderem atuar, juntamente com suas equipes de administração, em tempo integral no projeto, cabendo aos gerentes de projetos a administração do orçamento dos projetos.



GABARITO

- | | | | |
|-----|--------|-----|--------|
| 1. | E | 11. | A |
| 2. | ERRADA | 12. | B |
| 3. | ERRADA | 13. | D |
| 4. | A | 14. | ERRADA |
| 5. | A | 15. | D |
| 6. | ERRADA | 16. | ERRADA |
| 7. | C | 17. | ERRADA |
| 8. | C | 18. | CERTA |
| 9. | B | 19. | CERTA |
| 10. | E | 20. | CERTA |



LISTA DE QUESTÕES – PMBOK 5 - FCC

1. (FCC Prefeitura de Teresina Analista de Sistemas 2016)

Considerando-se que Prefeitura de Teresina está gerenciando um projeto de desenvolvimento de um novo software utilizando o guia PMBOK 5a Edição e, no decorrer do projeto, o gerente delegou a um dos membros da equipe a responsabilidade pelos processos do grupo de processos de planejamento pertencentes à área de conhecimento em gerenciamento do escopo do projeto, um dos processos que estará sob a responsabilidade deste membro da equipe será

- (A) criar a estrutura analítica do projeto.
- (B) desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
- (C) planejar e desenvolver o cronograma do projeto.
- (D) desenvolver o termo de abertura do projeto.
- (E) controlar o escopo do projeto.

2. (FCC TRF/3ª Região Analista Judiciário 2016)

Um Analista em Tecnologia da Informação está participando de uma reunião de planejamento de um projeto do TRF3 que utiliza o PMBOK 5a edição. Esta reunião, que envolve toda a equipe, objetiva definir e decompor as atividades do projeto e calcular o esforço necessário em cada uma delas. Inicialmente, está sendo realizada a subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, no processo de

- (A) Controle do Trabalho do Projeto.
- (B) Sequenciamento das Atividades do Projeto.
- (C) Definição do Escopo do Projeto.
- (D) Criação da Estrutura Analítica do Projeto.
- (E) Classificação das Atividades do Projeto.

3. (FCC ELETROSUL Profissional de Nível Superior Tecnologia da Informação - 2016)

A estimativa de 3 pontos é uma técnica que permite aperfeiçoar as estimativas considerando as incertezas e riscos. Três valores são produzidos inicialmente para cada atividade, baseados no conhecimento e experiência da equipe de projeto: O- Estimativa Otimista, M-Estimativa Mais Provável e P-Estimativa Pessimista. A partir destas 3 variáveis é possível efetuar a estimativa PERT usando as fórmulas:



- Distribuição Triangular: $ET = (O + M + P) / 3$
- Distribuição Beta: $EB = (O + 4M + P) / 6$

Considere, hipoteticamente, que para realizar uma grande manutenção na rede e em servidores da Eletrosul, um profissional de TI estima que gasta 2 dias com 8 horas de trabalho diário. Em uma perspectiva otimista, ele gastaria 1 dia e em um prazo pessimista gastaria 4 dias.

As estimativas PERT ET e EB da atividade do profissional são

- (A) equivalentes, totalizando 2 dias e meio.
- (B) equivalentes, totalizando 18 horas.
- (C) 17,3 horas e 18,6 horas, respectivamente.
- (D) 18,6 horas e 17,3 horas, respectivamente.
- (E) 17,6 horas e 18,3 horas, respectivamente.

4. (FCC TRT/15ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2015)

No PMBoK, a área de conhecimento em gerenciamento de projetos conhecida como Gerenciamento dos Custos do Projeto contém os processos: Estimar os Custos, Determinar Orçamento e Controlar os Custos. Dentre estes, faz (ou fazem) parte do grupo de processos de planejamento:

- A) Estimar os Custos e Controlar os Custos.
- B) Estimar os Custos, apenas.
- C) Determinar Orçamento e Controlar os Custos.
- D) Estimar os Custos e Determinar Orçamento.
- E) Determinar Orçamento, apenas.

5. (FCC TRT/15ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2015)

Um analista da área de Tecnologia da Informação criou uma Matriz de Probabilidade e Impacto para classificar os riscos e priorizar as respostas a eles. Como esse Analista segue à risca o PMBoK, esta matriz foi utilizada como técnica (ou ferramenta) do processo

- (A) Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos.
- (B) Planejar as Respostas aos Riscos.
- (C) Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos.
- (D) Identificar os Riscos.
- (E) Monitorar e Controlar os Riscos.



6. (FCC TRT/MG Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2015)

Andrew, analista de TI do Tribunal Regional do Trabalho, participou de um projeto que seguiu as melhores práticas do PMBoK 5ª edição. Sua participação foi principalmente em dois processos que envolviam (I) a determinação do orçamento e (II) a condução das aquisições do projeto. Assim, ele participou de processos que são, respectivamente (I e II), componentes dos grupos

- (A) Planejamento / Monitoramento e Controle.
- (B) Execução / Iniciação.
- (C) Iniciação / Execução.
- (D) Monitoramento e Controle / Iniciação.
- (E) Planejamento / Execução.

7. (FCC TCE/RS Auditor Público Externo Técnico em Processamento de Dados 2014)

O gerenciamento da relação com os patrocinadores de projetos ganhou especial importância no PMBoK v5. Considerando que um gerente de projetos está praticando o PMBoK v5 em seus projetos, a área de conhecimento de gerenciamento dos stakeholders, que inclui o gerenciamento da relação com os patrocinadores, ocorre

- (A) nos grupos de processos de gerenciamento de Riscos e da Comunicação do projeto.
- (B) como um processo em todas as áreas de conhecimento do PMBoK.
- (C) no processo Realizar a garantia da qualidade.
- (D) em todos os grupos de processos do PMBoK, exceto no Encerramento do projeto.
- (E) somente no grupo de processos de Planejamento e no de Monitoramento e Controle.

8. (FCC TCE/RS Auditor Público Externo Técnico em Processamento de Dados 2014)

A área de controladoria de uma empresa solicitou explicações ao gerente da área de TI sobre os motivos pelos quais um projeto que havia sido parcialmente finalizado há três meses, continuava remunerando um fornecedor pelos serviços de consultoria de implantação para um módulo do sistema já implantado. O gerente de TI consultou o contrato que havia sido estabelecido com o fornecedor e confirmou que as cobranças de serviços de consultoria de implantação deveriam ser suspensas assim que realizado o aceite da implantação e iniciado o faturamento do serviço de suporte e manutenção para cada módulo do sistema que fosse concluído, ficando sujeitos às cobranças de consultoria de implantação somente os módulos ainda não finalizados.



Considerando que na empresa em questão aplica-se o PMBoK v5, o problema da cobrança indevida ocorreu em função de falta ou falha na execução de processos do grupo de processos de

- (A) Monitoramento e Controle.
- (B) Execução.
- (C) Iniciação.
- (D) Planejamento.
- (E) Encerramento.

9. (FCC TCM/GO Auditor de Controle Externo Informática 2015)

Segundo o Guia PMBoK 4a edição, para se estimar a duração das atividades de um projeto de software pode-se utilizar uma técnica que considera as incertezas das estimativas e os riscos. Esta técnica usa três estimativas para definir uma faixa aproximada para a duração de uma atividade: tempo mais provável (tM), tempo otimista (tO) e tempo pessimista (tP). Trata-se da Técnica de

- (A) Corrente Crítica (TCC).
- (B) Revisão e Avaliação de Programa (PERT).
- (C) Estimativa Parametrizada (TEP).
- (D) Análise de Reserva (TAR).
- (E) Caminho Crítico (TCC).

10. (FCC TRT/18ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação - 2013)

É um capítulo do PMBOK que inclui processos, tais como: Coletar requisitos e Criar EAP, entre outros. Trata-se do Gerenciamento

- a) das comunicações do projeto.
- b) de integração do projeto.
- c) de custos do projeto.
- d) do escopo do projeto.
- e) da qualidade do projeto.

11. (FCC TRT/2ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação - 2014)

São entradas do processo Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), do Grupo de Processos de Planejamento, descritas na quarta edição do guia PMBoK:



- a) Termo de Abertura do Projeto, Documentação de Requisitos, Registro das Partes Interessadas.
- b) Declaração do Escopo do Projeto, Documentação dos Requisitos e Ativos de Processos Organizacionais.
- c) Lista de Atividades, Atributos das Atividades, Lista dos Marcos, Declaração do Escopo do Projeto e Ativos de Processos Organizacionais.
- d) Termo de Abertura do Projeto, Saídas dos Processos de Planejamento, Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais.
- e) Documentação dos Requisitos, Dicionário da EAP e Ativos de Processos Organizacionais.

12. (FCC TJ/RJ Analista Judiciário Analista de Suporte 2012)

Quanto ao PMBOK, controlar as comunicações, definir as atividades e desenvolver o plano de RH são, respectivamente, pertencentes ao contexto dos grupos de processos

- a) Monitoramento e controle, Planejamento e Planejamento.
- b) Monitoramento e controle, Planejamento e Execução.
- c) Planejamento, Execução e Monitoramento e controle.
- d) Planejamento, Planejamento e Planejamento.
- e) Execução, Planejamento e Execução.

13. (FCC TRT/24ª Região Analista Judiciário Tecnologia da Informação 2012)

Descreve os processos relativos à garantia de que o projeto inclua todo o trabalho necessário e apenas o trabalho necessário. Inclui a criação do EAP e a coleta de requisitos. Tal é o gerenciamento

- a) do escopo do projeto.
- b) de tempo do projeto.
- c) da qualidade do projeto.
- d) de integração do projeto.
- e) de riscos do projeto.

14. (FCC INFRAERO Analista Superior III Analista de Sistemas/Engenharia de Software 2011)

A área de conhecimento que possui pelo menos um processo em cada um de todos os cinco grupos de processos do PMBOK é a área de Gerenciamento

- a) de Tempo do Projeto.



- b) da Qualidade do Projeto.
- c) das Comunicações do Projeto.
- d) de Integração do Projeto.
- e) de Recursos Humanos do Projeto.

15. (FCC INFRAERO Analista Superior III Analista de Sistemas/Rede e Suporte 2011)

No PMBOK 5a edição, o grupo de processos Execução contém exclusivamente os processos:

- a) Definir as atividades; Identificar as partes interessadas; Controlar o cronograma.
- b) Coletar os requisitos; Gerenciar a equipe do projeto; Gerenciar as comunicações.
- c) Desenvolver a equipe de projeto; Conduzir as aquisições; Realizar a garantia da qualidade.
- d) Controlar as aquisições; Definir o escopo; Realizar o controle integrado de mudanças.
- e) Orientar e gerenciar a execução do projeto; Definir as atividades; Realizar a análise quantitativa dos riscos.

GABARITO

- | | | | |
|----|---|-----|---|
| 1. | A | 9. | B |
| 2. | D | 10. | D |
| 3. | D | 11. | B |
| 4. | D | 12. | A |
| 5. | C | 13. | A |
| 6. | E | 14. | D |
| 7. | D | 15. | C |
| 8. | E | | |



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.