

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Gestão de Projetos p/ SLU-DF (Analista - Gestão das Atividades de Resíduos Sólidos) - Pós-Edital

Professor: Carlos Xavier

NOÇÕES DE GESTÃO DE PROJETOS: 1 Elaboração, análise e avaliação de projetos. 2 Principais características dos modelos de gestão de projetos. 3 Projetos e suas etapas.

Sumário

1. Apresentação do curso.....	2
2. Palavras iniciais.....	4
3. Gestão de projetos.....	5
3.1. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	25
3.2. Pert e CPM.....	26
3.3. O gráfico de Gannt.....	31
3.4. O método de Kepner e Tregoe aplicado aos projetos.....	32
3.5. O modelo ZOPP para gestão de projetos.....	32
3.6. O método PRINCE2 de gerenciamento de projetos.....	34
4. Questões Comentadas.....	38
5. Lista de questões.....	69
6. Gabarito.....	82
7. Bibliografia principal.....	83



1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar administração para o concurso do SLU-DF.

O concurso está sendo organizado pelo CESPE-UNB e, por isso, estudaremos unicamente com base nessa banca, em aulas em PDF+videoaulas.

Antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier**, possuo **graduação e mestrado em administração**, e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)**... Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração, inclusive de materiais e arquivologia. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:



AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	NOÇÕES DE GESTÃO DE PROJETOS: 1 Elaboração, análise e avaliação de projetos. 2 Principais características dos modelos de gestão de projetos. 3 Projetos e suas etapas.	Disponível
Aula 01	Gestão de processos. 5.1 Conceitos da abordagem por processos. 5.2 Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos	Disponível
Aula 02	Gestão de pessoas no setor público (visão geral)	Disponível
Aula 03	Gestão de pessoas no setor público (capacitação)	Disponível
Aula 04	Gestão de pessoas no setor público (desempenho)	Disponível
Aula 05	Gestão de pessoas no setor público (motivação)	Disponível
Aula 06	Gestão de pessoas no setor público (liderança)	Disponível



- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria muito dinheiro, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de **otimizar os seus estudos**, você encontrará, em **nossa plataforma (Área do aluno)**, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como **"Resumos"**, **"Slides"** e **"Mapas Mentais"** dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela **Trilha Estratégica e Monitoria** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do **Coaching**. Ela irá te indicar qual é exatamente o **melhor caminho** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a **responder as seguintes perguntas**:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- **"Estou sem tempo e o concurso está próximo!"** Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo **Link** da nossa **"Comunidade de Alunos"** no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é **exclusiva** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da **"Monitoria"** também serão respondidas na nossa **Comunidade de Alunos** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.



2. PALAVRAS INICIAIS.

Oi!

Hoje estudaremos a administração dos projetos na organização. Você deve ter em mente que estes últimos são esforços temporários que geram resultados exclusivos. Ou seja, é possível criarmos um projeto para um carro novo, uma nova área de marketing na empresa, etc.

A base para nossos estudos está no Guia PMBOK 6a Edição. Trouxe também algumas referências do Guia 5a e 4ª Edição, pois ainda podem aparecer em algumas provas.

Como é impossível fazer uma aula de algumas dezenas de páginas que aborde todos os aspectos de três guias com mais de 500 páginas cada (além de vários outros livros e detalhes pertinentes que não estão no Guia...), a única solução é fazer uma abordagem que ajude a responder à maior parte das questões, assumindo a possibilidade de que podem aparecer algumas poucas questões que só se poderia responder se o candidato decorasse todos os detalhes do PMBOK e outras referências. Com esta ideia básica em mente, a aula vai **abordar os assuntos mais comuns** em concursos sobre o gerenciamento de projetos.

No final da aula veremos várias questões sobre o assunto abordado.

Um abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.



3. GESTÃO DE PROJETOS.

Em primeiro lugar, é importante que você saiba definir o que é um projeto e quais as suas características.

Neste sentido, vamos definir projeto como **um esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo**. Notem que ele é temporário, ou seja, tem início e fim. Além disso, ele busca como consequência a criação de um produto, serviço ou resultado específico.

Saiba diferenciá-los dos processos: estes últimos representam sequências de atividades exercidas de maneira rotineira, transformando insumos em produtos, serviços e resultados a partir de um determinado processamento.

Assim, em uma fábrica de copos de vidro, um importante processo é o processo de produção, que transforma matéria prima em um produto acabado. Trata-se de uma atividade comum e rotineira dentro da organização, que pode ser programada para se obter o máximo de eficiência. Caso esta mesma fábrica desejasse iniciar a produção de um novo modelo de copo de vidro apropriado para cervejas especiais, por exemplo, precisaria elaborar um projeto para isso, envolvendo aspectos como: *design*, linha de fabricação, materiais primas a serem utilizadas, estudo do mercado, etc. Tal projeto estaria pronto quando todos os detalhes do novo copo estivessem estabelecidos. Aí seria possível se tomar a decisão quanto a fazer com que o resultado do projeto (o novo copo) fosse transformado em parte do processo de produção desta indústria.

Como vimos no nosso exemplo, um projeto envolve, acima de tudo, um esforço temporário para produzir algo específico como consequência de sua existência. Além disso, os projetos podem existir nos diferentes níveis organizacionais, envolvendo um número de pessoas amplamente variável, desde apenas um indivíduo até um grande grupo multidisciplinar. Em sua essência, eles **buscam criar produtos, capacidades ou resultados exclusivos ao seu final para sustentar os objetivos organizacionais**, uma vez que se o resultado já estivesse disponível não seria necessária a elaboração de um projeto!

Além disso, é preciso perceber ainda que o projeto tem um custo e gera um impacto para a organização. Por isso, é importante que seja calculada sua **taxa interna de retorno (TIR)** - taxa de rentabilidade esperada pelo projeto, incluindo o valor agregado ao final e os custos incorridos). Além disso, é preciso considerar outras opções de investimentos disponíveis para a organização, para assim estabelecer a taxa mínima de atratividade de um projeto (taxa que representa o retorno mínimo que vale a pena para que se opte pela realização de um projeto). Claramente, a taxa interna de retorno do projeto deve ser igual ou maior do que a taxa mínima de atratividade para que um projeto seja considerado atrativo.





Projeto pode ser definido como um esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

São várias as situações que servem como base para a autorização de um novo projeto na organização. Eles costumam se iniciar como consequência de uma das seguintes situações:

- Nova demanda de mercado;
- Oportunidades ou necessidades emergentes;
- Solicitação de um cliente;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal;
- Adaptação ao ambiente;
- Etc.

Você deve ter em conta ainda que os projetos se desenvolvem dentro de determinado prazo, necessitando de recursos para serem desenvolvidos. Assim, cronogramas e orçamentos são instrumentais básicos para o planejamento de um projeto. Devo reforçar ainda que os projetos buscam realizar determinado trabalho específico, chegando a um resultado final, ou seja, eles possuem um escopo (que nada mais é do que o conjunto de entregas esperadas ao longo e ao término de um projeto).

Em conjunto, esses pontos representam algumas das restrições que o projeto encontra (tempo, custos e escopo), já que ele precisa concretizar algo, dentro de um prazo e com base em determinados recursos disponíveis. O Guia PMBOK (5ª Edição, havendo menção similar no PMBOK 6ª edição) vai além e afirma que as restrições do projeto incluem, mas não se limitam, a: **1) escopo; 2) qualidade; 3) cronograma; 4) orçamento; 5) recursos; e 6) riscos.**

Em resumo, os projetos possuem as seguintes características principais:

- São temporários;
- Envolvem pessoas;
- São planejados;
- Resultam em produtos, serviços, capacidades ou resultados exclusivos (tudo isso, daqui para frente será chamado apenas de 'produto');
- Seus produtos finais podem servir como base para a instituição de novos processos ou para a modificação dos processos na organização;
- São gerenciados com base em diferentes processos;



- São restringidos por conta do:
 - Escopo;
 - Qualidade;
 - Cronograma;
 - Orçamento;
 - Recursos;
 - Riscos.

Para que você entenda melhor este assunto, veja alguns exemplos de projetos:

- Desenvolvimento de novos procedimentos de atendimento;
- Melhoria no design de produtos;
- Introdução de novos produtos e serviços no mercado;
- Construção de uma ponte;
- Desenvolvimento de um software;
- Preparar-se para um concurso específico;
- Etc.

- Já entendi o que são os projetos, mas o que é o gerenciamento ou gestão de projetos, Prof. Carlos?

- R.: Trata-se da aplicação de técnicas, ferramentas, conhecimentos e habilidades sobre os projetos e seus processos inerentes para que o projeto possa ser executado da forma correta, atingindo seus objetivos.

- Prof. Carlos Xavier, e como o uso de modelos de gerenciamento de projetos impacta a organização?

- R.: A adoção de modelos de gerenciamento de projetos possibilita um aumento da previsibilidade dos resultados, ou seja, de sua **maturidade**.

Assim, a **melhoria da maturidade dos projetos**, considerando as competências da organização para a gestão de projetos e sua capacidade de desenvolver ações para melhoramento da organização, traz como vantagens, entre outros:

- Diminuição de custos
- Otimização de recursos
- Prazos mais previsíveis
- Maior produtividade



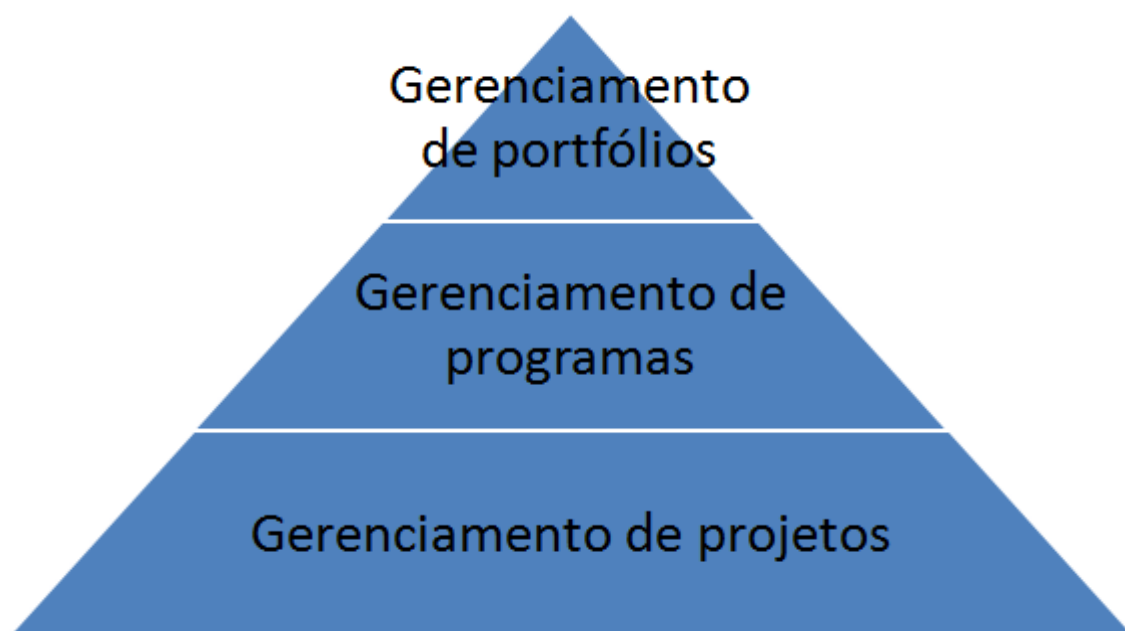
A gestão de projetos enquanto disciplina de administração pode ser dividida em duas “ondas” históricas (CARVALHO, RABECHINI JR, 2015, p.10-11):

A primeira onda, desenvolvida a partir das décadas de 1980-1990, focada na busca de boas práticas de gerenciamento de projetos com foco na eficiência, ou seja, a primeira onda era voltada para o melhor uso possível das ferramentas específicas para gerenciar as restrições de um projeto.

A segunda onda, focada na organização, entendendo modelos de maturidade e os impactos estratégicos do gerenciamento por projetos, programas e portfólios. É voltada para a eficácia, ou seja, para os resultados.

Seguindo em frente:

Como a organização pode ter diferentes projetos sendo executados ao mesmo tempo, é importante que se perceba como eles podem ser agregados para fins de gerenciamento. Neste sentido, as possibilidades são as seguintes:



Os **projetos** correlatos poderão constituir um **programa**. O programa seria algo mais amplo, incluindo vários projetos que se complementam de alguma forma. O seu escopo é mais amplo do que o de um simples projeto, buscando gerar benefícios mais significantes. Vários programas, por sua vez, quando considerados em conjunto, podem formar **portfólios**. Tais portfólios estão relacionados às questões organizacionais mais amplas, ajudando a atingir objetivos estratégicos da organização!

- Mas valerá sempre a pena criar projetos na organização?

- R.: Não!!! Nem sempre, pessoal! Como tudo na vida (e na administração), é preciso que seja feita uma análise de “custo-benefício” para verificar se o projeto deve ser feito! Esta análise pode ser



feita por meio de dezenas de técnicas, incluindo uma análise de custos sobre valor agregado para a sociedade (**custo-efetividade**), de retorno sobre o investimento, etc...

Voltando ao nível mais “básico”, o da gestão de projetos, vamos conhecer algumas siglas fundamentais:

- O **PMBOK** (*Project Management Body of Knowledge*) é um guia de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos. Não é uma metodologia propriamente dita, indicando apenas as melhores práticas de consenso em gerenciamento de projetos, que pode se utilizar de diversas metodologias. O Guia já está na 5a Edição, sendo a principal base de estudos para concurso. Apesar disso, alguns pontos da 4a Edição continuam sendo cobrados, por isso também veremos elementos dela.
- **PMI** (*Project Management Institute*) é o Instituto de Gerenciamento de Projetos, associação sem fins lucrativos que busca difundir as melhores práticas de gestão de projetos em todo o mundo, buscando ainda a ampliação do conhecimento sobre o tema. Uma de suas principais publicações é o Guia PMBOK.
- O **PMO** (*Project Management Office*) é o escritório de gerenciamento de projetos de uma organização. Sua responsabilidade pode variar desde o fornecimento de funções de suporte até o gerenciamento direto de um projeto. Sua instalação passa pela mudança de paradigmas da organização visando fazer com que ela esteja mais adaptada à gestão por projetos. Isso inclui até mesmo a sua estruturação com base matricial ou por projetos. O PMO tipicamente serve para dar suporte aos gerentes de projetos, coordenar a comunicação entre os vários projetos para que eles trabalhem integradamente, identificar e desenvolver metodologias a ser aplicadas, monitorar a conformidade dos projetos com as regras estabelecidas pela organização, gerenciar os recursos compartilhados, etc..
- O **PMP** (*Project Management Professional*) é o profissional de gerenciamento de projetos, ou seja, o gerente do projeto. Ele gerencia as restrições dos projetos individuais, controlando os recursos disponíveis (orçamento, cronograma, etc.) para atingir os objetivos específicos do projeto que está sob sua responsabilidade. Ele deve ter conhecimento sobre o gerenciamento de projetos, ser capaz de aplicar este conhecimento para obter desempenho e ter capacidade de orientar, gerenciar e liderar o seu pessoal para que todos estejam engajados com o projeto, mesmo considerando suas restrições.

- **Carlos, O fato de operar por projetos influencia a estrutura organizacional?**

- **R.: Sim!!!** A estrutura organizacional tradicional (a funcional) passa a ser cada vez mais substituída por uma estrutura matricial ou por uma estrutura por projetos. A estrutura por projetos é a mais radical: substitui completamente as funções organizacionais por gerências de projetos. As estruturas matriciais misturam aspectos da estrutura funcional com a estrutura por projetos, podendo dar maior ênfase a um ou outro tipo de estrutura - o que constitui as matrizes fracas, balanceadas ou fortes.

Sobre este assunto, o Guia PMBOK 5a Edição (p.22) apresenta uma interessante tabela sobre a diferença entre cada uma dessas estruturas - em língua inglesa. Trata-se de uma forma fácil de

memorizar essas características caso elas sejam cobradas em seu concurso! A seguir, apresento a referida tabela:

Estrutura→	Funcional	Matriz			Projetizada
Características do projeto:		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente do projeto	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa à moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa à moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente do projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Pessoal administrativo do gerenciamento do projeto.	Tempo Parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Guia PMBOK - 5ª Edição, p. 22.

O PMBOK 6ª Edição (p. 47) vai além e apresenta vários outros aspectos de diferentes tipos estruturais, que vale a pena conhecer:



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

*EGP refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos.

Fonte: Guia PMBOK - 6ª Edição, p. 47.

Agora que você já entende os conceitos elementares, precisa saber que existem diversas etapas na elaboração e análise de um projeto. Por serem temporários, os projetos possuem início, meio e fim. Na verdade, segundo o Guia PMBOK 5a e 6ª Edições, o **ciclo de vida** genérico de um projeto pode ser estruturado nas seguintes etapas:





Ciclo de vida dos projetos

1. **Início** do projeto;
2. **Organização e preparação** do projeto;
3. **Execução** dos trabalhos do projeto;
4. **Encerramento** do projeto.

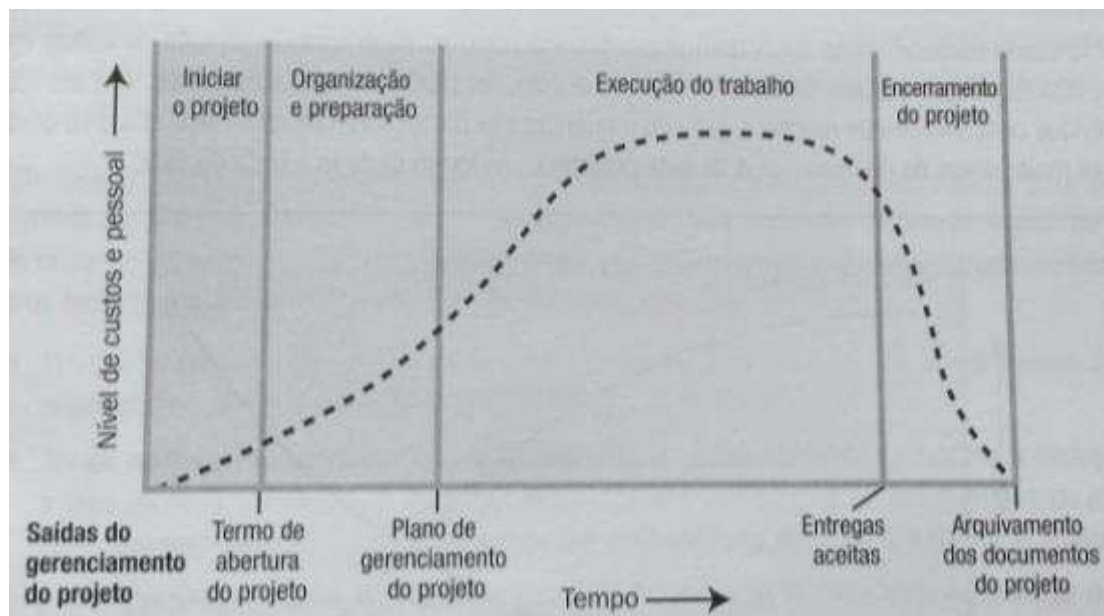
As principais atividades em cada etapa do ciclo de vida envolvem, por exemplo:

- **Concepção/iniciação:** identificação de necessidades e oportunidades e sua compreensão para equacionamento do problema que serve como base para o projeto; análise ambiental; estimativa inicial de recursos; proposta básica do projeto; definição dos objetivos iniciais do projeto; decisão inicial quanto ao prosseguimento do projeto.
- **Planejamento/Organização/preparo/estruturação:** estruturação e viabilização do projeto com base na proposta de trabalho aprovada na fase anterior; detalhamento de metas e objetivos a serem alcançados, de atividades, de riscos, de resultados esperados; programação a alocação do uso de recursos; estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e comunicação de resultados; treinamento prévio; etc.
- **Execução:** ativação da comunicação; execução propriamente dita do trabalho planejado; ajustes no projeto; condução da equipe e busca da criação de relacionamentos e clima positivo; etc.
- **Encerramento:** finalização das atividades; aceleração final das últimas tarefas; elaboração de relatórios, documentos finais e memória do projeto; realização de avaliações finais do desempenho do projeto, seus membros e resultados; entrega dos resultados ao cliente; etc.

É importante que você saiba que, em cada uma dessas etapas, algumas variáveis se comportam de maneira distinta.

No início do projeto (também chamado de fase de concepção/iniciação), os custos e o nível de uso do pessoal são relativamente baixos, uma vez que ainda não há atividades sendo executadas. Conforme o projeto avança e começa a ser organizado e preparado (na fase de organização e preparo/planejamento/estruturação), mais pessoas e recursos são envolvidos, atingindo um ápice na execução (fase de execução/realização) propriamente dita. Após a execução, quando os produtos do projeto são entregues, inicia-se o fechamento ou encerramento do projeto (ou fase de fechamento/encerramento). Nesta última etapa, o uso de recursos e pessoal cai drasticamente, pois as atividades propriamente ditas já foram executadas. Sobre este assunto, vejam o gráfico apresentado pelo próprio Guia PMBOK 5ª Edição:





Fonte: Guia PMBOK 5a Edição, p. 39.

Além de entender essas fases gerais, suas atividades e a variação de custos e uso de pessoal variável em função da fase do projeto, também temos que saber que o custo de realização de mudanças, a incerteza, o grau de riscos do projeto e a influência dos *stakeholders* são variáveis em um projeto, ao longo do tempo.



Vamos pensar sobre projetos em um exemplo prático:

Imagine que você tenha o projeto de reformar a sua casa. Se você deseja modificar este projeto, o custo da mudança será baixo logo no início - basta pagar um pouco mais a um arquiteto para refazer o projeto arquitetônico da reforma. Se, ao contrário disso, você deixa a reforma começar, os pedreiros quebram paredes, o encanador realoca as tubulações, etc., e depois você muda de ideia, resolvendo mudar o projeto, os custos serão bem mais altos! Você não poderá mais recuperar todo o dinheiro que foi gasto! Além disso, será preciso mais um projeto arquitetônico, mais material de construção, mais horas de trabalho, etc.

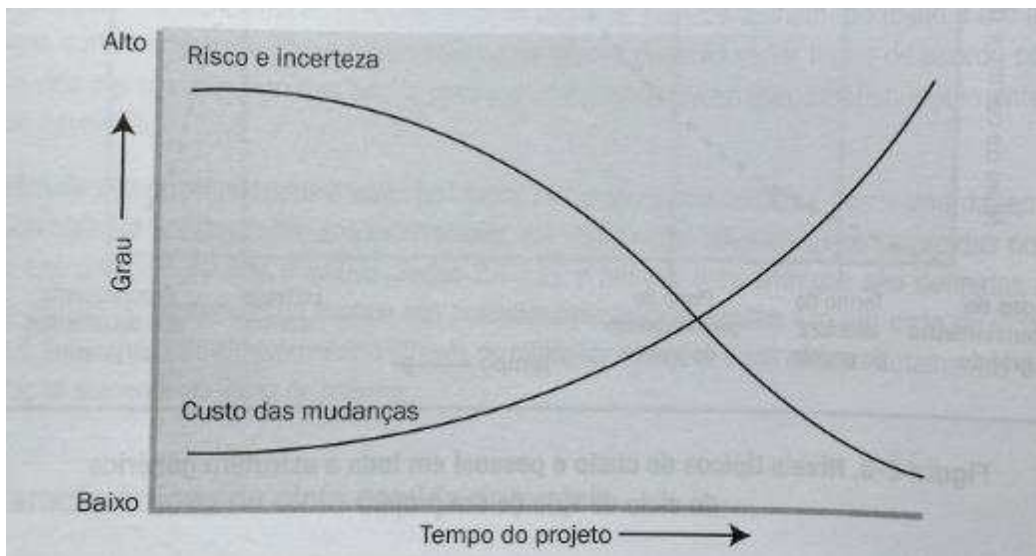
Percebe-se, assim, que o custo das mudanças sobe ao longo do tempo, conforme o projeto vai sendo executado!

A incerteza, o risco e o nível de influência dos *stakeholders*, por sua vez, são decrescentes com o passar do tempo!

Voltemos ao exemplo de sua casa em reforma... Conforme a reforma vai sendo executada e o trabalho vai ficando pronto, você começa a ter certeza se foi uma boa ideia (ou não) fazer a reforma. Há menos incertezas sobre como as coisas vão ficar, como vão ser executadas, etc. Além disso, o nível de influência dos interessados vai caindo: se o seu cônjuge pensava em ter um piso diferente, depois de instalado o novo piso que você escolheu fica mais difícil seu cônjuge exercer influência... Se o encanador pensava em lhe convencer a usar determinada marca de tubulações, depois de tudo pronto fica mais difícil ele lhe influenciar...

Percebeu como essas variáveis se comportam ao longo do tempo?

Veja o gráfico apresentado pelo Guia PMBOK 5ª e 6ª Edições sobre este assunto:



Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição, p. 40.

- **Prof. Carlos Xavier, você falou em influência dos stakeholders... O que são os "Stakeholders"?**

- **R.:** Stakeholders são todos os interessados, pessoal! São todos aqueles que detêm algum interesse! **No caso dos projetos, são os indivíduos e organizações interessados e afetados pelo projeto.** Segundo o PMBOK 5ª Edição, as partes interessadas (*stakeholders*) de um projeto incluem:

- **Patrocinador:** a pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto, sendo responsável pelo seu sucesso. Geralmente é um executivo da organização, mas também pode

ser externo. Promovendo o projeto desde o início até o fim, servindo como porta-voz, angariando suporte e promovendo os benefícios.

- **Cientes e usuários:** clientes são as pessoas ou organizações que irão gerenciar e aprovar o produto, serviço ou resultado do projeto. Usuários são as pessoas e organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto. É comum que clientes e usuários sejam a mesma pessoa.
- **Vendedores, fornecedores e contratadas:** são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
- **Parceiros de negócios:** são outras organizações que possuem uma relação com a empresa, fornecendo consultoria ou desempenhando um papel específico no seu funcionamento, como instalação, personalização, treinamento e suporte.
- **Grupos organizacionais:** são partes interessadas internas afetadas pelo projeto, tais como marketing, vendas, fabricação, etc.
- **Gerentes funcionais:** são pessoas chave que desempenham papel gerencial em áreas funcionais (como marketing, finanças, RH, etc), podendo fornecer consultoria ao projeto.
- **Outras partes interessadas:** tais como entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em áreas de conhecimento, consultores, etc., que podem ter interesse no projeto ou seu resultado, ou contribuir para seu sucesso.

Bem... Já falamos das etapas dos projetos e de como algumas variáveis se relacionam com as mesmas. Além disso, o projeto pode ser decomposto em diferentes fases, específicas a cada projeto. Imagine que a reforma da sua casa inclui as fases de (exemplo):

1. Reforma da cozinha
2. Reforma da sala
3. Reforma dos quartos
4. Reformas dos banheiros

Neste sentido, é importante que você saiba como estas fases podem se relacionar entre si, para que o projeto possa ser melhor estruturado. O Guia PMBOK 5a Edição estabelece que essa relação pode ser de dois tipos básicos: 1) relação sequencial e 2) relação sobreposta. Vamos ver o que são cada uma delas:

- A relação sequencial é aquela na qual uma fase só se inicia quando a fase anterior estiver terminada. Trata-se de uma forma de reduzir incertezas no gerenciamento de projetos, mas que acaba com a possibilidade de reduzir o cronograma. É como se, na reforma da sua casa, você estabelecesse que a reforma dos quartos só será feita quando a reforma da sala estiver completa, e assim sucessivamente.
- A relação sobreposta estabelece que uma fase tenha início antes da fase anterior acabar. É como se a reforma dos quartos devesse começar antes da reforma da sala terminar, no exemplo que estamos usando. É uma forma de comprimir o cronograma de execução chamada de paralelismo, que pode reduzir o tempo de execução. Apesar disso, ela pode



“aumentar o risco e resultar em retrabalho caso uma fase subsequente progrida antes que informações precisas sejam disponibilizadas pela fase anterior” (Guia PMBOK 5ª Ed, p.43).

O Guia PMBOK 6ª Edição (p. 19) afirma que os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou em um modelo híbrido:

- *Em um ciclo de vida preditivo, o escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em cascata.*
- *Em um ciclo de vida iterativo, o escopo do projeto geralmente é determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos são normalmente modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivamente à funcionalidade do produto.*
- *Em um ciclo de vida incremental, a entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final.*
- *Os ciclos de vida adaptativos são ágeis, iterativos ou incrementais. O escopo detalhado é definido e aprovado antes do início de uma iteração. Os ciclos de vida adaptativos são também chamados ágeis ou de ciclos de vida orientados a mudanças (...).*
- *Um ciclo de vida híbrido é uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, e os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo de vida de desenvolvimento adaptativo.*

Agora que você já entende muito bem as etapas do ciclo de vida de um projeto e como ele pode ser dividido em fases que se conectam para sua melhor gestão, é fundamental ter em mente também que **diferentes processos** acontecem no **gerenciamento de projetos**.

É preciso entender, em primeiro lugar, que existem os **processos orientados a produtos**. Trata-se do uso de técnicas e ferramentas para que se possa ter um entendimento básico de como criar o produto. Por exemplo, na reforma de uma casa é preciso considerar as diferentes técnicas de construção existentes. **Esses processos não são** considerados processos de gerenciamento de projetos, já que são técnicos e específicos para cada produto final esperado de um projeto!

Os processos de gerenciamento de projetos, por sua vez, são aqueles que garantem o fluxo eficaz do projeto durante sua existência, abrangendo diferentes processos **nos seguintes grupos de processos** (PMBOK 6ª Edição, p.23):

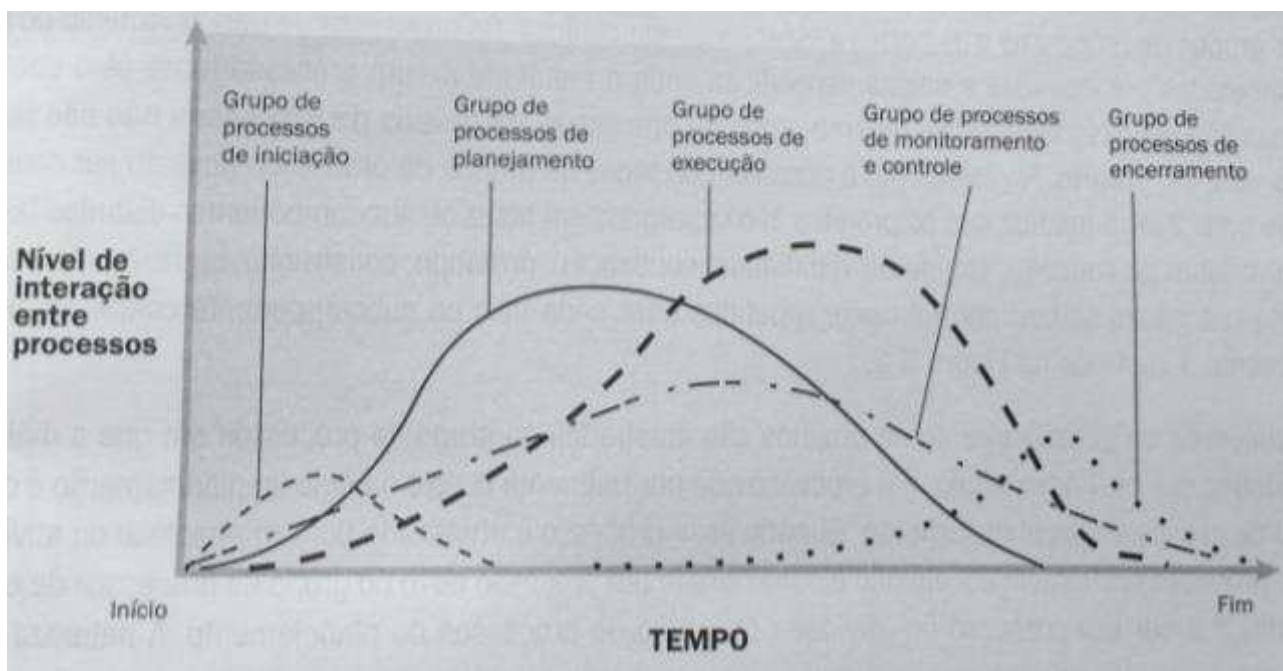
- **Grupo de processos de iniciação.** Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
- **Grupo de processos de planejamento.** Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.



- **Grupo de processos de execução.** Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.
- **Grupo de processos de monitoramento e controle.** Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
- **Grupo de processos de encerramento.** Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.



Veja uma esquematização de como cada grupo de processos é utilizado ao longo do projeto, segundo os Guias PMBOK 5ª e 6ª Edições:



Especificamente sobre os processos de planejamento, o Guia PMBOK 5ª edição (p.55) apresenta um conceito diferente, para revisar o planejamento em casos de mudanças, e que é importante saber para concursos: *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. Esta detalhamento progressivo do plano de gerenciamento de projetos é*

denominado “planejamento em ondas sucessivas”, indicando que o planejamento e a documentação são atividades iterativas e contínuas.

Vamos seguir em frente com uma parte mais chata do conteúdo: a memorização dos grupos de processos, áreas do conhecimento e processos de gerenciamento de processos.

Ah, mas antes disso, veja uma pegadinha comum:



- Prof. Carlos, help! Agora misturou tudo... Existem etapas do ciclo de vida do projeto e grupos de processos com o mesmo nome... São a mesma coisa?

- R.: **NÃO! Os grupos de processos NÃO são fases ou etapas do projeto!** Apesar de os nomes serem parecidos, você deve entender que as etapas representam o ciclo de vida do projeto, com início, meio e fim (4 etapas). Os grupos de processos (5 grupos) se repetem ao longo das várias fases estabelecidas para o seu projeto. Assim, no projeto como um todo, haverá a execução dos diferentes processos, em diferentes grupos, ao longo de todo o projeto! Não tem mistério aqui, **você tem mesmo é que memorizar!**

Assim, com as alterações, têm-se que as áreas de conhecimento da gestão de projetos no Guia PMBOK 6ª Edição são (p.23-24):

- **Gerenciamento da integração do projeto:** inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos
- **Gerenciamento do escopo do projeto:** inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
- **Gerenciamento do cronograma do projeto:** inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
- **Gerenciamento dos custos do projeto.** Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
- **Gerenciamento da qualidade do projeto.** Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos

requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender às expectativas das partes interessadas.

- **Gerenciamento dos recursos do projeto:** inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
- **Gerenciamento das comunicações do projeto:** inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.
- **Gerenciamento dos riscos do projeto:** inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
- **Gerenciamento das aquisições do projeto:** inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
- **Gerenciamento das partes interessadas do projeto:** inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver as estratégias de gerenciamento apropriadas para seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

Alguns detalhes importantes sobre os grupos de processos, conforme experiência adquirida ao longo das diferentes versões do PMBOK e do que efetivamente cai em provas:

- Gerenciamento do **escopo** do projeto: Busca definir claramente o que está dentro do projeto, para que atividades estranhas não sejam incluídas. Dentre os processos citados, o mais importante para concursos é o de “criar a EAP”, ou Estrutura Analítica do Projeto, que significa a subdivisão do escopo (trabalho e entregas) do projeto em componentes menores, por meio de uma representação gráfica organizada e hierárquica de todo o trabalho de um projeto. Serve para um gerenciamento mais fácil do mesmo.
- Gerenciamento dos **riscos** do projeto: trata do gerenciamento dos eventos que possam acontecer durante o projeto, maximizando a probabilidade e o impacto de eventos positivos e minimizando a probabilidade e o impacto dos eventos negativos.



TOME NOTA!



Combinando as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos com os grupos de processos relacionados ao mesmo tema, o Guia PMBOK 5ª Edição apresenta os 47 processos aplicáveis ao gerenciamento de projetos. **No guia PMBOK 6ª Edição esses processos passam para 49!!!**

Esses processos são a base do gerenciamento de projetos pelo PMBOK.

Apresento, a seguir, os 49 processos de gerenciamento de projetos dessa versão mais recente (PMBOK 6ª Edição, p. 25):



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

As principais modificações em relação ao Guia PMBOK 5ª Edição foram:

- Alteração do nome da área de conhecimento de “tempo” para “cronograma”;
- Expansão da área de conhecimento de “recursos humanos” para “recursos”;
- Inclusão de um novo processo (4.4. Gerenciar o Conhecimento do Projeto) e deslocamento dos processos posteriores (os atuais processos 4.5, 4.6, 4.7 eram 4.4., 4.5 e 4.6, respectivamente);
- Exclusão do Processo “6.4. Estimar os recursos das atividades” e reordenamento dos demais (os atuais processos 6.4., 6.5 e 6.6. eram 6.5, 6.7 e 6.8);
- O processo “8.2. Gerenciar a qualidade” se chamava “8.2. Realizar a Garantia da Qualidade” no PMBOK5;
- Inclusão do Processo “9.2. Estimar os recursos das atividades”;
- Renomeação dos processos 9.3 a 9.5 que antes eram de número 9.2 a 9.4 e se chamavam “9.2. Mobilizar a equipe do projeto”, “9.3. desenvolver a equipe do projeto”, e “9.4. gerenciar a equipe do projeto”;
- Inclusão do Processo “9.6. Controlar os recursos”;
- Renomeação do processo 10.3., que antes se chamava “10.3. Controlar as comunicações”;
- Inclusão do Processo 11.6;
- Renomeação do processo 11.7 atual, que antes era “1.6. Controlar os riscos”;
- Exclusão do processo antigo “12.4. Encerrar as aquisições”;
- Renomeação do processo 13.2., anteriormente “13.2. planejar o gerenciamento das partes interessadas”;
- Renomeação do processo 13.4., anteriormente “13.4. Controlar o engajamento das partes interessadas”.

Assim, no saldo, são dois processos a mais no PMBOK 6 em relação ao PMBOK5.

Nas mais de 700 páginas do Guia PMBOK 6ª Edição existem diversos detalhes sobre cada um desses processos de gerenciamento de projetos. Não cabe aqui apresentar em detalhes cada um deles, pois é impossível que você memorize tudo e, mesmo que conseguisse, eu não poderia simplesmente copiar e colar 700 páginas de um livro aqui, por infringir direitos autorais.

Historicamente, o essencial para responder à maioria das questões cobradas é saber em que grupo de processos eles se encontram e relativo à que área do conhecimento eles são, conforme eu trouxe na aula.

Gostaria ainda de apresentar para vocês alguns outros conceitos sobre o gerenciamento de projetos que costumam cair em concursos. Entre eles chamo a atenção para:

- **Gerenciamento do valor agregado:** é uma técnica que integra escopo, cronograma e recursos financeiros de um projeto para que seu progresso e desempenho possam ser medidos - comparando-se o custo orçado com o custo real. Com base nela é possível verificar qual o valor que será agregado para a organização pelo projeto.



- **Técnica Delphi:** é uma técnica usada no gerenciamento de riscos que serve para se buscar um consenso entre especialistas em uma determinada área. Ela é especialmente útil para que especialistas gerem ideias sobre os riscos enfrentados, no processo de identificação de riscos. Eles participam de maneira anônima, respondendo questões sobre alguns pontos do projeto. Essas respostas são resumidas e redistribuídas para que os especialistas façam novos comentários. Este processo é repetido por algumas rodadas até que seja alcançado um consenso, reduzindo a parcialidade que decorre da influência indevida de algum dos especialistas.
- **Brainstorming:** é uma técnica que consiste na geração de ideias pelos participantes para que possam ser anotadas e organizadas posteriormente. É muito útil para a identificação de riscos e geração de ideias. Pode ser feita de forma livre ou estruturada.
- **Entrevistas:** também é uma importante técnica para a identificação dos riscos através da realização de entrevistas com as partes interessadas, os especialistas e os participantes do projeto.
- **Análise da causa-raiz:** trata-se de um conjunto de técnicas para a identificação de riscos e problemas, buscando saber qual a causa principal para que ele ocorra e preocupando-se também com o estabelecimento de ações preventivas e corretivas. A causa-raiz pode ser obtida, por exemplo, pela resposta sucessiva aos 5 porquês, onde o primeiro é aplicado sobre o problema e os demais aplicados sobre a resposta obtida no porquê anterior. A última resposta é a causa-raiz, para a qual devem ser estabelecidas as ações preventivas e corretivas.



(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) Ao analisar a viabilidade de um projeto, o administrador deve considerá-lo como atividade funcional da organização, realizada por encomenda, de caráter temporário, e que deve resultar em múltiplos produtos de solução combinada.

Comentário:

O projeto é um conjunto de esforços temporários que levam a um resultado exclusivo. Não pode, por definição, ser considerada atividade de uma função tradicional (constante e específica) da organização.

Além disso, para que seja projeto não é necessário que haja múltiplos produtos ao seu final, mas sim um produto/serviço exclusivo.

GABARITO: Errado.

(CESPE/Funpresp-EXE/Analista – Área Administrativa) Remanejar um subprojeto de um programa A para um programa B será uma prática de elaboração de projetos tecnicamente



adequada caso a intenção do gestor do portfólio seja alcançar, mediante a coexistência dos referidos programas, um único objetivo organizacional.

Comentário:

Remanejar projetos entre si pode acontecer, mas só deve ser feito se um projeto estiver mais coeso com os projetos do outro programa, e não do atual. Assim, não há de se falar em coexistência de programas para um único objetivo organizacional. Se assim fosse, deveria ser um só programa.

Mais: não podemos falar que tirar um projeto de um programa e mandar para outro seja prática de gerenciamento do “projeto”. É prática mais ampla, que envolve os diferentes programas da organização, por isso é parte do gerenciamento do portfólio como um todo e, em cada programa, do gerenciamento do programa específico.

GABARITO: Errado.

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) Na fase de concepção do projeto, são apresentadas a ideia inicial e a proposta básica que servirão de base para a fase de estruturação; nesta fase de estruturação são definidos os objetivos e os recursos necessários, as expectativas de resultado e a equipe de trabalho.

Comentário:

Ao contrário do que é afirmado na questão os objetivos gerais e os recursos em geral (inclusive humanos) são estimados na concepção dos projetos. Seu detalhamento acontece na estruturação do projeto, quando os resultados específicos esperados são esclarecidos e os recursos (inclusive humanos) são planejados.

GABARITO: Errado.

(CESPE/MPOG/Técnico de Nível Superior - Cargo 22) Ao se estabelecer um paralelo entre o nível gerencial e a administração de projetos, o gerenciamento de programas acontece no nível tático de uma organização, enquanto o gerenciamento de projetos ocorre no nível operacional.

Comentário:

Fazendo o paralelo descrito pela questão, o gerenciamento de portfólios seria no nível estratégico, o gerenciamento de programas no nível tático, e o gerenciamento de projetos no nível operacional.

GABARITO: Certo

(CESPE/FUB/Relações Públicas) Projetos e planos desenvolvidos nas organizações podem afetar muitos grupos com interesses diversos, que são impactados pelas decisões tomadas.

Comentário:



E preciso se gerenciar as partes interessadas, pois os projetos e planos podem impactar e ser impactados por elas! Certa a questão!

GABARITO: Certo

3.1. A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Gostaria de chamar atenção para a **Estrutura Analítica do Projeto**, já que é bastante cobrada em concursos. Trata-se do processo 5.4 do PMBOK 6, de planejamento do escopo do projeto, chamado "criar a EAP". A EAP é uma decomposição do escopo total do projeto em partes hierarquizadas, para que a execução posterior possa alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas.

Segundo o Guia PMBOK 5ª Edição (p.126) "A EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual especificação do escopo do projeto aprovada". Além disso, "o trabalho planejado é contido dentro dos componentes de nível mais baixo da EAP, que são chamados de pacotes de trabalho. Um pacote de trabalho pode ser usado para agrupar as atividades onde o trabalho é agendado, tem seu custo estimado, monitorado e controlado. No contexto da EAP, o trabalho se refere a produtos de trabalho ou entregas que são o resultado da atividade e não a atividade propriamente dita".

Na mesma linha, mas de maneira mais didática, o PMBOK 6ª edição (p. 157) afirma que "a EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual especificação do escopo do projeto aprovada".

Sugiro que você memorize ainda as entradas, ferramentas/técnicas e saídas do processo de criar a EAP, conforme apresento a seguir (PMBOK 6ª Edição):

- **Entradas:**
 - Plano de gerenciamento do projeto (incluindo plano de gerenciamento do escopo)
 - Documentos do projeto (incluindo: especificação do escopo do projeto; Documentação dos requisitos);
 - Fatores ambientais da empresa
 - Ativos de processos organizacionais
- **Ferramentas e técnicas:**
 - Decomposição
 - Opinião especializada
- **Saídas:**
 - Linha de base do escopo
 - Atualizações nos documentos do projeto (incluindo o registro de premissas e documentação dos requisitos).

Além de tudo isso que nós estudamos até agora sobre gerenciamento de projetos, alguns outros conceitos e técnicas devem ser destacados para quem estuda para concursos. Estudaremos um pouco mais nos próximos tópicos!

3.2. PERT E CPM

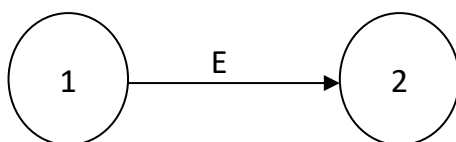
PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) significa “técnica de avaliação e revisão de programas”, enquanto CPM (*Critical Path Method*) significa “método do caminho crítico”. Trata-se de duas técnicas distintas que surgiram independentemente, mas que hoje em dia se confundem devido à sua base conceitual similar. A principal diferença entre elas é que a CPM utiliza a duração mais provável de cada atividade, sendo determinística sobre os prazos, enquanto a PERT utiliza o valor provável, ou seja, a média ponderada das probabilidades das diferentes durações (peso 1 para a estimativa otimista, peso 4 para a mais provável, peso 1 para a pessimista).

De qualquer modo, hoje em dia se costuma falar apenas na técnica PERT/CPM, integrada para o cálculo do caminho crítico (sequência mais longa de atividades em um projeto, ou sequência de atividades sem folga). Com isso, consegue estabelecer claramente o prazo para de folga para as outras atividades se desenvolverem sem atrasar o projeto como um todo.

Os elementos básicos para entender bem esta técnica são:

- **Evento:** trata-se de um marco relativo ao início ou ao fim de uma determinada atividade. No diagrama, são representadas por círculos numerados de forma crescente com a direção do projeto, do início para o fim. Muitas vezes um evento representa o final de uma atividade e o início de outra.
- **Atividade:** é a ação que desloca o trabalho de um evento para outro. Para sua realização, ela absorve tempo e recursos em seu processamento. É representada no diagrama por setas que se orientam do início do projeto para o fim, mostrando a sequência de eventos.
- **Atividade fantasma:** não consome tempo nem recursos. Apenas demonstra relações de interdependência, sendo representada por uma seta pontilhada.

Para que você entenda melhor, vamos imaginar uma situação na qual você inicia seus estudos (evento), realiza os estudos (atividade) e encerra os estudos (evento). Como isso ficaria em um diagrama do tipo PERT/CPM? Vejamos:



Onde:

1 - Início do estudo

2 - Término do estudo

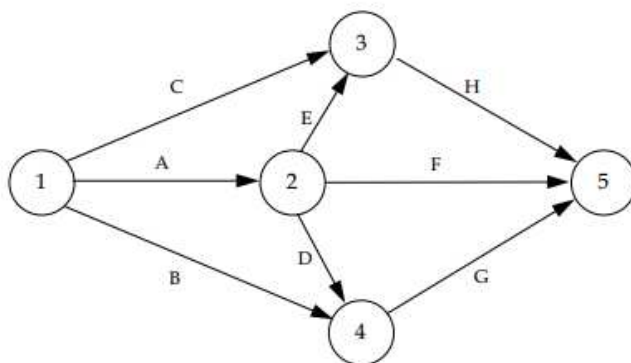


E - Atividade de estudo.

É lógico que os projetos envolvem uma sequência de atividades muito maior, e por isso se torna um pouco mais complexo analisar as redes PERT/CPM, mas não é nada muito difícil não!

No caso de concursos os exemplos utilizados sempre envolvem poucas atividades, pois se trata apenas de verificar se o candidato sabe ou não entender o diagrama.

Veja um exemplo de rede PERT/CPM com um número maior de atividades:



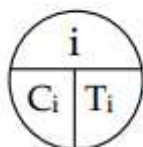
Voltando ao método PERT/CPM... Enquanto o PERT é um método que permite o cálculo de tempo (e de custos, se for o caso!) a partir de uma média ponderada das estimativas otimista (peso 1), pessimista (peso 1) e mais provável (peso 4) quando existe incerteza em relação às estimativas da atividade, o CPM utiliza valores determinísticos e considera uma situação de certeza para estabelecer qual a sequência de atividades que não possui folga nenhuma no cronograma, de modo a não atrasar o projeto como um todo.



ATENÇÃO
DECORE!

Em outras palavras, o “caminho” estabelece o caminho crítico por meio da sequência mais longa de atividades em um projeto

Para o uso dessas técnicas, é importante que você saiba que cada evento tem um momento no tempo mais cedo e outro mais tarde no qual ele poderá acontecer, sendo estabelecidos no próprio diagrama de rede PERT/CPM, dentro dos círculos que representam os eventos, da seguinte forma:



Onde:

i = evento “ i ”

C_i = Cedo do evento “ i ”

T_i = Tarde do evento “ i ”.

Os valores “cedo” e “tarde” podem ser calculados da seguinte forma:

- O cedo de um evento será a soma do cedo do evento anterior mais a duração da atividade que acontece entre eles, sempre prevalecendo o maior número, quando caminhos diferentes até o evento gerarem diferentes somas. Convenciona-se que o cedo da primeira atividade da rede = 0.
- O tarde de um evento será igual ao tarde do evento posterior menos a duração da atividade posterior (sempre fazendo pelos caminhos mais longos primeiro, começando pelo crítico). Convenciona-se que o tarde do último evento é igual ao seu cedo.

Além disso, é fundamental saber qual o caminho crítico do projeto para que se possa estabelecer os “tarde” de cada evento, já que eles são calculados a partir do último evento, de trás para frente. Mais ainda: você tem que saber sobre o caminho crítico porque ele pode cair na sua prova!



Exemplificando, vou construir uma rede PERT/CPM para uma sequência de atividades e identificar qual o caminho crítico do projeto a seguir:

Uma organização deseja realizar um projeto com 8 atividades, com a seguinte duração e relação de dependência:

A = 3 dias

B = 6 dias

C = 2 dias

D = 4 dias / dependente de A

E = 2 dias / dependente de A

F = 7 dias / dependente de A

G = 4 dias / dependente de D e B

H = 3 dias / dependente de C e E



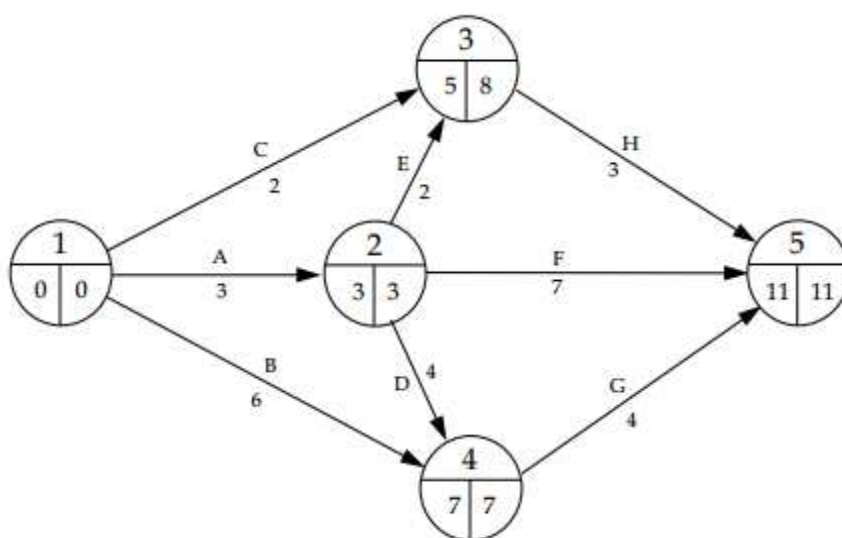
O gestor deseja numerar o primeiro evento como 1 (apesar da convenção ser 0). Sabendo disso, construa a rede de relações do projeto.

Resolução:

Se você sabe que o projeto se inicia no evento 1 (neste caso), a primeira coisa é desenhar o círculo com o número 1. Como as atividades A, B e C não possuem dependência, se desenharmos essas atividades.

Na sequência, se desenharmos os eventos em que as atividades chegam, para que se possa desenhar as novas atividades, com base nas dependências. Na hora da prova, é comum que você precise apagar e refazer, ao perceber que o gráfico que desenhou não permite colocar as dependências.

Ao final, você deveria chegar a um gráfico como o seguinte:



Agora lembre-se: o caminho crítico é a sequência de atividades mais longa para a consecução do projeto. Quando ela for concluída, todo o projeto será concluído, por isso ela será o cedo e o tarde do último evento, ao mesmo tempo.

Já conseguiu localizar?

Se não conseguiu, eu ajudo: o caminho crítico do projeto acima é **A - D - G**. Perceba que a atividade A consome 3 dias (ou horas, minutos, etc.), enquanto a atividade D consome 4 dias e a atividade G consome 4 dias. Nenhuma outra sequência de atividades sai do evento inicial (1) para o evento final (5) demorando mais do que 11 dias, que é o tempo da sequência A - D - G.



É possível haver mais de um caminho crítico, quando diferentes caminhos na realização de atividades possuem o tempo mais longo, ao mesmo tempo!

Ainda sobre este assunto, é importante que você conheça claramente dois conceitos de folga, o de folga livre e o de folga total:

- **Folga total:** é o total de atraso permitido para o “início mais cedo” de uma atividade qualquer sem que isso afete o cronograma previsto para o projeto como um todo.
- **Folga livre:** é o tempo que uma atividade pode atrasar sem gerar um atraso na data de início mais cedo de qualquer outra atividade do cronograma imediatamente posterior.



A título de exemplo, imagine a elaboração de um projeto de um carro novo, que passe por diferentes atividades.

Uma delas, logo no início, é a escolha dos recursos humanos a serem utilizados para elaboração do projeto (atividade A). Imagine que essa atividade vá durar 5 dias. Imagine que, ao mesmo tempo, se esteja realizando a atividade de escolher a sala de reuniões para ser utilizada (atividade B), e que essa escolha tenha começado ao mesmo tempo e dure 6 dias. Assim, resolveu-se marcar a primeira reunião (Atividade D) para a noite do dia 6 do projeto, com duração de 0 dias (consideremos zero já que a reunião inicia e acaba em poucos minutos).

Assim, a atividade de escolha do RH (Atividade A) possui folga livre de um dia (6-5), por poder atrasar 1 dia sem atrasar a primeira reunião (Atividade D).

Imagine ainda que outra atividade está sendo realizada: levantamento dos recursos financeiros para execução do projeto (C). O prazo para esse levantamento é de 15 dias e iniciou junto com as atividades iniciais. A segunda reunião do projeto (Atividade E) está marcada para o dia 15 e precisa que o dinheiro já esteja levantado, a sala já escolhida, RH já escolhidos, primeira reunião já realizada, também tendo duração de 0 dia (começa e acaba em poucos minutos).

Note que mesmo que a escolha do RH envolvido atrase 10 dias, isso não atrasará o projeto como um todo (folga total de 10), mas atrasará a atividade seguinte (já que a folga livre é apenas 1).

Bem, o que vimos sobre PERT/CPM é o que você deve precisar para responder as questões de concurso que caírem sobre este assunto, mas vale a pena ainda sabermos que o Guia PMBOK 5 (página 178) apresenta outra técnica desenvolvida a partir do método do caminho crítico: o método da corrente crítica.

Este “novo método” não é reapresentado na versão do PMBOK 6, por isso vou me limitar a apresentar uma breve definição, nos termos do próprio PMBOK5, apenas para que você possa se garantir na hora da prova:

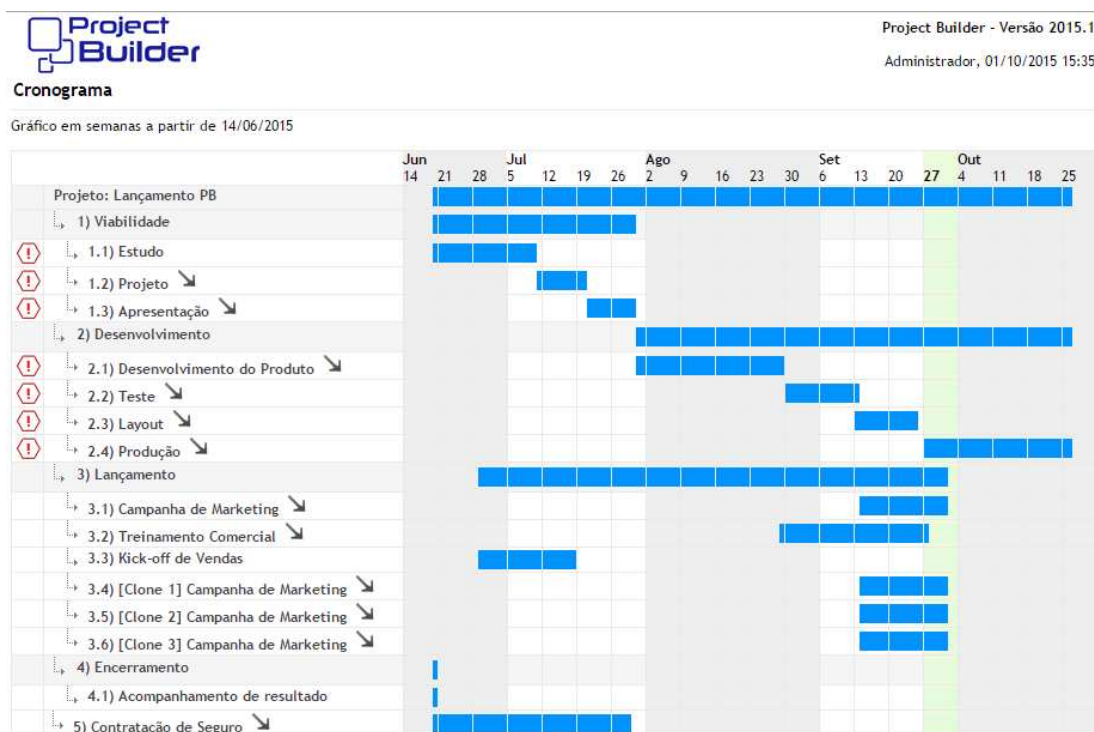
“O método da corrente crítica (CCM) é um método de cronograma que permite que a equipe do projeto crie *buffers* (reservas) ao longo de qualquer caminho do cronograma para levar em consideração recursos limitados e incertezas do projeto. Ele é desenvolvido a partir da abordagem do método de caminho crítico e considera os efeitos da alocação de recursos, otimização de recursos, nivelamento de recursos, e incerteza na duração de qualquer atividade do caminho crítico determinados usando o método de caminho crítico. Para isso, o método da corrente crítica introduz o conceito de *buffer*”.

Vamos ao próximo tópico desta aula!

3.3. O GRÁFICO DE GANTT

O gráfico (ou diagrama) de Gantt é utilizado para apresentar o avanço temporal das etapas de um projeto. Nele, cada tarefa/fase aparece representada como uma barra horizontal no gráfico, cujos eixos apresentam a passagem do tempo (na horizontal) e as tarefas (distribuídas verticalmente).

Um exemplo de gráfico de Gantt é o seguinte:



Fonte:



<https://www.projectbuilder.com.br/blog/grafico-de-gantt-como-e-por-que-utiliza-lo-para-gerenciar-projetos/>

O gráfico pode apresentar ainda a interdependência entre diferentes tarefas, mostrando que se uma tarefa antecedente atrasar, a posterior também atrasará. Outra possibilidade é a ocorrência de tarefas paralelas, cuja execução é independente das demais.

3.4. O MÉTODO DE KEPNER E TREGOE APLICADO AOS PROJETOS.

Trata-se de um método simples de apoio à tomada de decisão e que é bastante utilizado para a seleção de projetos prioritários. Ele permite estabelecer critérios desejáveis e critérios obrigatórios para os projetos a serem considerados. Esses dois grupos são conhecidos também como:

- **Musts:** são os deveres/obrigações. São os requisitos mínimos para que os projetos sejam considerados. Imagine, por exemplo, que você esteja selecionando projetos de reforma da sua casa e estabeleça como critérios *must*:
 - A reforma deverá custar menos de R\$50.000 no total
 - A reforma deverá ser feita em no máximo 3 meses.

Qualquer projeto que custe mais de R\$50.000 para ser executado ou que demore mais de 3 meses simplesmente será dispensado!

- **Wishes:** são os critérios desejáveis para um determinado projeto. Imagine que, no mesmo projeto de reforma de sua casa, você considere que (exemplo):
 - Quanto maiores os quartos, melhor o projeto (peso 2);
 - Quanto maior a área de jardim, melhor o projeto (peso 1);
 - Quanto mais iluminação natural sua casa receber, melhor o projeto (peso 7).

Com base nesses critérios, você poderá criar uma fórmula e ponderar o atendimento de cada um dos projetos aos seus requisitos *wishes*, de modo a optar pelo projeto mais adequado aos seus requisitos!

3.5. O MODELO ZOPP PARA GESTÃO DE PROJETOS.

Este método tem pouca cobrança em concursos, então vamos ter uma visão muito ampla sobre ele, apenas para responder questões mais gerais que possam aparecer.

A metodologia ZOPP é também conhecida como metodologia do planejamento de projeto orientado por objetivos. Trata-se de um método de origem alemã que consiste no uso de uma Matriz de Planejamento do Projeto (também conhecida como Quadro Lógico, de Marco Lógico ou simplesmente LFA) para a sistematização dos vários níveis hierárquicos dos objetivos do projeto,



estabelecendo indicadores, metas, fontes de verificação e suposições a serem utilizadas. A ideia básica por trás deste quadro é que os objetivos intermediários sustentam os objetivos finais, que são os objetivos do projeto, criando uma lógica de atingimento dos meios para se chegar aos fins.

O seu enfoque principal está sobre a participação dos indivíduos nos trabalhos, de modo que seus conhecimentos, ideias e experiências possam ser utilizados no planejamento do projeto. Isto porque os problemas e suas causas estarão sempre associados às pessoas e grupos da organização.

O ZOPP se estrutura em duas etapas:

- Análise: é o momento no qual a situação é analisada no que diz respeito aos problemas a serem enfrentados, as alternativas de ação e os objetivos desejados.
- Planejamento: é a etapa na qual a Matriz do Planejamento do Projeto é elaborada, ficando claramente estruturados os objetivos e seus desdobramentos a serem atingidos pelo projeto. Além disso, também é feita uma análise dos riscos e a definição dos recursos a serem utilizados no projeto.

A Matriz de Estrutura Lógica, também chamada de *Logical Framework* ou de Matriz de Planejamento de Projetos é o método específico utilizado no ZOPP para a elaboração, descrição, acompanhamento e avaliação de programas e projetos, dando uma visão geral do projeto, seu objeto, intenções e condições, sem necessidade de detalhamento.

Ela ordena os objetivos de um projeto em quatro níveis hierárquicos, de baixo para cima: i) insumos (atividades); ii) produtos; iii) propósitos; e iv) fim. Os insumos são as atividades a serem realizadas no projeto; os produtos são os resultados das atividades desempenhadas no projeto; os propósitos representam o valor que justifica o projeto e seu produto, ou seja, o que se almeja alcançar com a concretização dos produtos do projeto; o fim, objetivo mais elevado da hierarquia, é uma consequência externa do projeto, mas que pode demandar vários projetos em conjunto para que possa ser atingido.

Silva e Bernardes (2014) apresentam um exemplo interessante: um insumo de um projeto pode ser a "criação de uma metodologia inovadora de ensino", tendo como produto a criação de escolas de período integral. O propósito seria melhorar a educação no país. Já o fim poderia ser melhorar a distribuição de renda no país. Note que há um encadeamento hierárquico entre os níveis de objetivos!

Uma vez realizado esses objetivos, eles formam o chamado "resumo narrativo" da Matriz. Para cada objetivo, em cada nível, serão estabelecidos "indicadores verificáveis" e "meios de verificação" (que mostram como ou onde encontrar os dados para medir os indicadores) dos objetivos. Além disso, também são definidos os "pressupostos", que são fatores que fogem ao controle dos envolvidos no projeto, mas que devem estar previstos para aumentar a possibilidade e sucesso do mesmo.

Em conjunto, esses elementos formam uma matriz 4x4 que deve ser completamente preenchida para que o encadeamento lógico do projeto seja demonstrado. Apresento, a seguir, modelo de Matriz de Estrutura Lógica de Projeto:

RESUMO NARRATIVO	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS IMPORTANTES
FIM: Objetivo final do projeto	Medidas de alcance do projeto		
PROPÓSITO: Objetivo geral	Condição de indicação que o propósito foi alcançado		Que afetam a conexão propósito-fim
PRODUTOS: Objetivos específicos	Quantidades dos produtos específicos que contribuem para alcançar o propósito		Que afetam a conexão produto-propósito
INSUMOS: Atividades	Nível de esforço/gasto por atividade		Que afetam a conexão insumo-produto

Fonte: Guimarães et al. (2014)

3.6. O MÉTODO PRINCE2 DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

O método Prince2 (*PR*ojects *IN* *C*ontrolled *E*nvironments) é uma metodologia de gerenciamento de projetos que oferece técnicas mais práticas para o funcionamento do mesmo, estruturando claramente o planejamento do projeto, a estrutura da organização e sua relação com o projeto, a divisão do projeto em estágios e o estabelecimento de *checkpoints*, etc.

Neste sentido, o Prince2 se coloca como um complemento mais detalhado ao modelo do PMBOK (mais geral, especificando as melhores práticas) para o gerenciamento dos projetos na organização. É possível dizer que os referidos modelos são complementares, pois enquanto o PMBOK é descritivo sobre as melhores práticas, o Prince2 é prescritivo sobre como utilizar diferentes técnicas de gestão de projetos.

Segundo Ângelo (2008), possui as seguintes características:

- *Controle e organização do início ao fim;*
- *Regular revisão de progressos baseada nos planos e no business case;*
- *Pontos de decisão flexíveis;*
- *Gerenciamento efetivo de qualquer desvio do plano;*
- *Envolvimento da gerência e das partes interessadas em momentos-chave durante toda a execução do projeto;*
- *Um bom canal de comunicação entre o time do projeto e o restante da organização.*

O Prince2 possui 7 princípios, 7 temas e 7 processos centrais. Vamos estudar cada um em detalhes.

Seus princípios são:

1. Justificação de negócio contínua
2. Aprender com a experiência
3. Papéis e responsabilidades bem definidos



4. Gerenciar por estágios
5. Gerenciar por exceção
6. Foco em produtos
7. Adequar ao ambiente do projeto



Reorganizando para melhor memorização, lembre-se dos princípios como: JAPA FOGG:

- Justificação de negócio contínua
- Aprender com a experiência
- Papéis e responsabilidades bem definidos
- Adequar ao ambiente do projeto
- Foco em produtos
- Gerenciar por estágios
- Gerenciar por exceção

Os temas do Prince2 (comparáveis às áreas de conhecimento do PMBOK) incluem (PRINCE2):

1. **Business Case (caso de negócio):** é o tema que orienta como a ideia se desenvolve em uma proposta de investimento em um projeto que seja viável para a organização. Além disso, aponta como o gerenciamento do projeto mantém o foco nos objetivos da organização ao longo do ciclo de vida do projeto. Por isso, é o grande direcionador do ciclo de vida do projeto. Responde-se à pergunta “por quê?”.
2. **Organização:** é o tema que descreve os papéis e responsabilidades na equipe de gerenciamento de projeto, já que a organização precisa distribuir o trabalho entre os gerentes que o levarão até o final. Isso é importante dado que as estruturas funcionais tradicionais não atendem às necessidades interfuncionais dos projetos. Responde-se à pergunta “quem?”.
3. **Qualidade:** segundo o Prince2, *a ideia inicial só será entendida como um esboço amplo. Este tema explica como esse esboço é desenvolvido de modo que todos os participantes entendam os atributos de qualidade dos produtos a serem entregues – e, então, como o gerenciamento do projeto assegurará a subsequente entrega desses requisitos.* Trata-se de responder à pergunta “o que?”.
4. **Planos:** segundo o PRINCE 2, *os projetos PRINCE2 prosseguem com base em uma série de planos aprovados. Este tema complementa o tema Qualidade, descrevendo as etapas necessárias para o desenvolvimento de planos e as técnicas PRINCE2 que devem ser aplicadas.*



No PRINCE2, os planos correspondem a necessidades do pessoal nos vários níveis da organização. Esse é o foco para comunicação e controle ao longo de todo o projeto. Responde às perguntas “Como? Quanto? Quando?”.

5. **Riscos:** aqui, o PRINCE2 afirma que os projetos geralmente implicam mais riscos do que atividades operacionais estáveis. Este tema trata de como os gerentes de projeto gerenciam incertezas em seus planos e, mais amplamente, no ambiente do projeto como um todo. Responde à pergunta “e se...?”.
6. **Mudança:** é o tema que *descreve como o gerenciamento do projeto avalia e age em resposta a issues com possível impacto sobre qualquer aspecto da linha de base do projeto (seus planos e produtos concluídos). Issues podem ser problemas de imprevistos de caráter geral, requisições de mudança ou casos de falha de qualidade.* Responde a “qual é o impacto?”.
7. **Progresso:** este tema trata da viabilidade contínua dos planos. O tema explica o processo de tomada de decisões na aprovação de planos, no monitoramento do desempenho efetivo e no processo de levar questões a níveis hierárquicos superiores, se os eventos não ocorrerem conforme planejado. No fim das contas, o tema Progresso determina como o projeto deve prosseguir. Responde a “onde estamos agora? Aonde estamos indo? Devemos continuar?”.

Os processos do PRINCE2 não passaram por tradução para o português, constituindo o ciclo de vida dos projetos segundo o PRINCE2. São eles:

1. *Starting up a Project*
2. *Directing a Project*
3. *Initiating a Project*
4. *Controlling a Stage*
5. *Managing Product Delivery*
6. *Managing a Stage Boundary*
7. *Closing a Project*

Em tradução livre, respectivamente: passos iniciais de um projeto, dirigindo um projeto, iniciando um projeto, controlando uma etapa, gerenciando a entrega de projetos, gerenciando a fronteira de uma etapa, encerrando um projeto.



Sei que é muita coisa para decorar, sem dúvidas, mas te digo o seguinte: é a natureza da disciplina. Só o livro do PRINCE2 tem mais de 300 páginas com milhares de pontos para decorar, enquanto o PMBOK possui mais de 700 com milhares de detalhes.

Há ainda outros milhares de livros, com milhões de detalhes que podem ser cobrados.



Sua vida está bem facilitada por ter um professor fazendo a triagem de tudo o que costuma ser importante para você, nesse universo de coisas para memorizar.



4. QUESTÕES COMENTADAS.



QUESTÕES SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

1. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A gestão por projetos é recomendada para gerenciar atividades rotineiras e repetitivas nas organizações.

Comentário:

Errado. A gestão por projetos é voltada para atividades temporárias que geram resultados únicos, exclusivos!

GABARITO: Errado.

2. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A gestão de projetos ocorre em três níveis organizacionais: estratégico, com foco em definição de indicadores estratégicos de desempenho; organizacional, com gerenciamento de programas; e operacional, com uso de técnicas e ferramentas de gestão.

Comentário:

No nível estratégico a gestão de projetos ocorre por meio do portfolio da organização, que precisa de indicadores estratégicos (cada nível precisa dos seus próprios indicadores). No nível intermediário acontece o gerenciamento de programas, mas a questão usou a linguagem de “nível organizacional”, o que gera dúvida teórica. No nível operacional, realmente se relaciona com o uso de técnicas e ferramentas de gestão.

Como a banca usou uma linguagem dúbia sobre o nível intermediário, essa questão deveria ter sido anulada.

GAARITO considerado: Certo.

3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Conforme o guia PMBOK, o grupo de processos de monitoramento e controle se baseia em atividades de coordenação de pessoas e recursos, gestão das expectativas das partes interessadas, e integração e execução das atividades.

Comentário:

A coordenação de pessoas e recursos acontece nos processos de execução. Os processos de monitoramento e controle acompanham as atividades de um projeto.

GABARITO: Errado.

4. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) De acordo com o guia PMBOK, o plano de gerenciamento de projetos determina como um projeto será implantado,



monitorado, controlado, e finalizado, de forma a promover a coordenação e integração dos diversos planos auxiliares, em um único plano abrangente.

Comentário:

Questão difícil, mas passível de ser resolvida de maneira interpretativa. Você deveria ter decorado uma das milhares de definições que estão no PMBOK. Ainda assim, poderia ter lembrado com base em seus estudos sobre planejamento que o plano é o resultado do planejamento, que determina o que se busca e os caminhos para o seu alcance.

GAARITO: Certo.

5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Segundo o guia PMBOK, ciclos de vida preditivos de projeto são também conhecidos como ciclos de vida adaptativos.

Comentário:

Ciclos de vida preditivos são uma coisa, os adaptativos são outra. Relembre o que diz o Guia PMBOK 6ª Edição (p. 19):

- *Em um ciclo de vida preditivo, o escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em cascata.*
- *Em um ciclo de vida iterativo, o escopo do projeto geralmente é determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos são normalmente modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivamente à funcionalidade do produto.*
- *Em um ciclo de vida incremental, a entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final.*
- *Os ciclos de vida adaptativos são ágeis, iterativos ou incrementais. O escopo detalhado é definido e aprovado antes do início de uma iteração. Os ciclos de vida adaptativos são também chamados ágeis ou de ciclos de vida orientados a mudanças (...).*
- *Um ciclo de vida híbrido é uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, e os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo de vida de desenvolvimento adaptativo.*

GABARITO: Errado.

6. (CESPE/EBSERH/Analista de Tecnologia da Informação/2018) 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.

Comentário:



Errado. Essa afirmativa diz respeito ao ciclo de vida iterativo. O que o Guia PMBOK 6ª edição afirma sobre o ciclo de vida incremental é que “Em um ciclo de vida incremental, a entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final”.

GABARITO: Errado.

7. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) As entregas de um projeto que deverão estar contidas na definição do escopo são compostas pelos produtos a serem fornecidos ao longo e ao término da sua realização.

Comentário:

Perfeito. Em resumo, o que é “escopo”? É o conjunto de entregas que serão fornecidas pelo projeto.

GABARITO: Certo.

8. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A necessidade de recalcular a programação para avaliar os efeitos das ações corretivas planejadas é um fato que extrapola o controle da programação de um projeto.

Comentário:

Questão interpretativa. Em outras palavras, você teria que pensar: a necessidade de recalcular programação com base em ações corretivas planejadas pode ser também planejada? A resposta é sim, então a questão está errada ao dizer que esse recalcule extrapola o controle da programação.

GABARITO: Errado.

9. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A documentação de lições aprendidas é uma etapa integrante da fase de execução do projeto.

Comentário:

Mais um “detalhe do detalhe”. O registro de lições aprendidas em documentação é uma saída do processo 4.4. do PMBOK6, “gerenciar o conhecimento do projeto”. Impossível decorar todas as entradas, todas as ferramentas de processamento e todas as saídas de todos os 49 processos de 10 áreas do conhecimento e 5 grupos de processos de gerenciamento de projetos, sendo esse só um dos tópicos de uma das disciplinas do Edital. A banca forçou a barra, mas isso acontece comumente com esse assunto.

GABARITO: Errado.

10. (CESPE/STJ/TJAA/2018) A gestão de projetos prevê a definição de escopo, que consiste em descrever a abrangência de um projeto especificando-se suas entregas e seus componentes de apoio.

Comentário:

Exatamente. O escopo apresenta as entregas e os seus componentes.

GABARITO: Certo.

11. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Entre os princípios do modelo de gestão de projeto PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments), destaca-se a identificação de lições aprendidas em projetos anteriores como forma de se aprender com a experiência.

Comentário:

O Modelo PRINCE2 realmente tem o significado apresentado e, além disso, apresenta a necessidade de aprender com a experiência como um de seus princípios, que são:

Justificação de negócio contínua

Aprender com a experiência

Papéis e responsabilidades bem definidos

Gerenciar por estágios

Gerenciar por exceção

Foco em produtos

Adequar ao ambiente do projeto

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

A definição apresentada corresponde aos processos organizacionais, e não aos projetos. Estes últimos podem ser definidos como um conjunto de atividades temporárias que gera resultados únicos, exclusivos.

GABARITO: Errado.

13. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Fundamentada na teoria das restrições, a corrente crítica é uma metodologia de gestão de projetos baseada na criação e na administração de reservas (buffers) no cronograma de um projeto.

Comentário:

A metodologia da corrente crítica (abandonada pelo PMBOK6, mas presente no PBMOK5) é definida pelos termos que estão na assertiva, não havendo grandes explicações. Vejamos exatamente o que diz o PMBOK5:

“O método da corrente crítica (CCM) é um método de cronograma que permite que a equipe do projeto crie *buffers* (reservas) ao longo de qualquer caminho do cronograma para levar em consideração recursos limitados e incertezas do projeto. Ele é desenvolvido a partir da abordagem do método de caminho crítico e considera os efeitos da alocação de recursos, otimização de recursos, nivelamento de recursos, e incerteza na duração de qualquer atividade do caminho crítico determinados usando o método de caminho crítico. Para isso, o método da corrente crítica introduz o conceito de *buffer*”.



GABARITO: Certo.

14. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Conforme o PMBOK, em sua quinta edição, o gerenciamento de projetos restringe-se aos grupos de processos denominados iniciação, execução e encerramento do projeto.

Comentário:

Errado. São 5 grupos de processos:

- **Grupo de processos de *iniciação*.** Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
- **Grupo de processos de *planejamento*.** Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- **Grupo de processos de *execução*.** Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.
- **Grupo de processos de *monitoramento e controle*.** Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
- **Grupo de processos de *encerramento*.** Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

GABARITO: Errado.

15. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Analisar qualitativamente os riscos de determinado projeto significa analisar numericamente os efeitos dos riscos identificados nos objetivos gerais do próprio projeto.

Comentário:

Questão interpretativa que exigia que o candidato soubesse que uma análise “qualitativa” envolve aspectos não numéricos, mas baseado em “qualidades observáveis, ao contrário de uma análise quantitativa.

GABARITO: Errado.

16. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Como método de detalhamento progressivo, iterativo e contínuo do plano de gerenciamento de projetos, o planejamento em ondas sucessivas deve ser usado caso ocorram mudanças significativas durante o ciclo de vida do projeto.

Comentário:

Trata-se de um detalhe apresentado pelo Guia PMBOK 5ª Edição (mas não na sexta edição), onde se afirma que *mudanças significativas ocorridas ao longo do ciclo de vida do projeto acionam uma necessidade de revisitar um ou mais dos processos de planejamento e possivelmente alguns dos processos de iniciação. Esta detalhamento progressivo do plano de gerenciamento de projetos é denominado “planejamento em ondas sucessivas”, indicando que o planejamento e a documentação são atividades iterativas e contínuas.*



GABARITO: Certo.

17. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Estimativas paramétricas de custos baseiam-se nos custos reais de projetos anteriores e semelhantes, que são usados como parâmetro para se estimarem os custos de um projeto atual.

Comentário:

Questão totalmente fora do normal. Estimativas paramétricas dizem respeito a estimativas que se utilizam de dados históricos de médias e desvios-padrão para fazer estimativas estatísticas, diferentemente das estimativas análogas, feitas com base em experiências similares anteriores. É assunto muito mais de gestão de custos do que de gerenciamento de projetos, mas a banca trouxe o assunto aqui.

GABARITO: Errado.

18. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A análise de custo efetividade, como forma de se avaliar economicamente o projeto, considera os custos e os resultados de determinada intervenção.

Comentário:

Questão interpretativa que exige resolução da questão tendo em conta outros assuntos de administração. Para resolvê-la, você teria que saber que efetividade = impactos gerados, ou resultados em termos de impactos.

GABARITO: Certo.

19. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A análise e o acompanhamento do desempenho do projeto são atividades vinculadas ao grupo de processos de monitoramento e controle.

Comentário:

Certo. Observe o que o PMBOK diz sobre o grupo de processos de monitoramento e controle:

- **Grupo de processos de iniciação.** Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
- **Grupo de processos de planejamento.** Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- **Grupo de processos de execução.** Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.
- **Grupo de processos de monitoramento e controle.** Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
- **Grupo de processos de encerramento.** Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

GABARITO: Certo.



20. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A aprovação do termo de abertura de um projeto é uma atividade típica do grupo de processos de iniciação e, a partir dela, o projeto está oficialmente autorizado.

Comentário:

Perfeita. Os processos de iniciação incluem a aprovação do termo de abertura de processos, conforme relação de processos de iniciação do PMBOK.

GABARITO: Certo.

21. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Definir e refinar os objetivos de um projeto, bem como desenvolver ações para atingir esses objetivos, são atividades do grupo de processos de execução.

Comentário:

Errado. A definição e refinamento dos objetivos de um projeto dizem respeito aos processos de planejamento. Os processos de execução dizem respeito à realização do projeto.

GABARITO: Errado.

22. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Uma análise ex-ante do projeto permite que se otimizem recursos para o custeio de uma intervenção, por meio da diminuição da probabilidade de ocorrência de erros de formulação e de desenho.

Comentário:

Essa questão exigia um conhecimento amplo sobre administração, e não sobre alguma teoria específica, para que você saiba o que quer dizer “ex ante”, que nada mais é do que “anterior”.

Com isso, você deveria interpretar que uma análise anterior do projeto (antes mesmo de ele ser realizado), realmente pode permitir um melhor uso de recursos e menos erros.

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

Está perfeita. São duas afirmativas que tratam o assunto conforme estabelecido pelo PMBOK 6:



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

*EGP refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos.

GABARITO: Certo.

24. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A avaliação de resultados, no âmbito da gestão de projetos, tem enfoque na eficiência das atividades realizadas.

Comentário:

Questão que exige conhecimento sobre o que significa “eficiência”: relação entre insumos e produtos. Assim, ao falar que se trata de uma “avaliação de resultados”, está errada, pois a avaliação de resultados só pode decorrer de eficácia (produtos) ou efetividade (impactos).



GABARITO: Errado.

25. (CESPE/ABIN/OTI – 1/2018) A gestão por projetos é típica de organizações que produzam muitos produtos e(ou) serviços distintos e de baixo custo.

Comentário:

Questão interpretativa. Qualquer organização pode se utilizar de gestão de projetos, por isso essa tipicidade apontada pela questão está incorreta.

GABARITO: Errado.

26. (CESPE/ABIN/OTI – 8/2018) A criação da Estrutura Analítica de Projetos (EAP) é um processo desenvolvido na área de gerenciamento do escopo do projeto e que consta da subdivisão das entregas do trabalho em componentes menores.

Comentário:

Perfeita. A criação da EAP realmente é um processo de “escopo” e que consiste na divisão das entregas em seus componentes.

GABARITO: Certo.

27. (CESPE/EMAP/Especialista Portuário – Engenheiro/2018) A estrutura analítica de projeto (EAP) é uma representação visual da estrutura do projeto, na qual se apresentam, de forma hierárquica, todas as entregas, subdividindo-se os produtos e o trabalho em componentes, para facilitar o gerenciamento das atividades do projeto.

Comentário:

De fato, a EAP apresenta visualmente o desdobramento do escopo do projetos em diferentes entregas. Isso é questão frequente em provas!

GABARITO: Certo.

28. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A gestão da qualidade de determinado projeto deve ser feita com base no controle dos elementos e características dos produtos e serviços a serem elaborados durante a execução desse projeto.

Comentário:

Questão interpretativa. A gestão da qualidade do projeto deve se dar com base nos produtos e serviços a serem elaborados? Hoje em dia, considera-se que a qualidade está nos processos, nas pessoas, nos produtos, serviços, etc. e, por isso, a questão está errada.

GABARITO: Errado.

29. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) O gerenciamento do tempo no projeto ocorre por meio do controle de cronograma, controle este que é um exemplo de atividade do processo de planejamento de projeto.

Comentário:



Planejamento e controle são grupos de processos distintos que a banca examinadora misturou e buscou fazer você se confundir.

GABARITO: Errado.

30. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A partir dos anos 80 do século passado, a gestão de projetos cresceu no mundo, caracterizando a primeira onda dessa modalidade de gestão, em que as boas práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram.

Comentário:

Perfeita. A primeira onda da gestão de projetos é voltada para as técnicas de gerenciamento de projetos, com foco na eficiência, tendo se consolidado entre as décadas de 1980 e 1990. A segunda onda, por sua vez, possuía foco na organização – ou seja – buscava fazer com que os projetos gerassem eficácia para a organização como um todo, tendo como base o seu alinhamento com a estratégia organizacional.

GAARITO: Certo.

31. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A segunda onda da gestão de projetos é caracterizada pelo foco organizacional em que se preconizam os modelos organizacionais de maturidade e se observam tendências como alinhamento estratégico e portfólio de projetos.

Comentário:

Perfeita. A primeira onda da gestão de projetos é voltada para as técnicas de gerenciamento de projetos, com foco na eficiência, tendo se consolidado entre as décadas de 1980 e 1990. A segunda onda, por sua vez, possuía foco na organização – ou seja – buscava fazer com que os projetos gerassem eficácia para a organização como um todo, tendo como base o seu alinhamento com a estratégia organizacional.

GAARITO: Certo.

32. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A estrutura analítica do projeto (EAP) representa hierarquicamente — para baixo e para cima — as áreas de processo da gestão do projeto, bem como atividades, escopo e demais elementos do projeto.

Comentário:

A EAP apresenta a decomposição do escopo do projeto em entregas específicas. Não tem nenhuma relação com “hierarquia para cima e para baixo”, nem com “áreas de gestão de projeto, bem como atividades”.

GAARITO: Errado.

33. (CESPE/TCE-PE/Analista de Gestão – Administração/2017) Um modelo de maturidade em gestão de projetos busca avaliar as competências da organização na gestão de projetos, identificando os pontos fortes, os pontos fracos e determinando de que forma podem ser desenvolvidas ações para a evolução da organização.

Comentário:



E isso mesmo. Com base em modelos de maturidade (segunda onda) é possível saber se a organização possui ou não competências e capacidades de gerar impactos com base em seu gerenciamento de projetos.

GABARITO: Certo.

34. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Programa é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado cujo resultado final também será um produto ou um novo serviço.

Comentário:

O programa realmente é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado, mas seu resultado é um conjunto de produtos ou serviços decorrentes do conjunto de projetos que estão incluídos.

GABARITO: Errado.

35. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Portfólio consiste em uma coleção de projetos e programas que estejam em andamento ou em planejamento e que não guardem necessariamente uma relação temática.

Comentário:

Portfolios são conjuntos (e não “coleções”) de projetos e programas que possuem, no mínimo, o tema “mesma organização” em conjunto, ao contrário do que é afirmado pela questão.

GABARITO: Errado.

36. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) 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.

Comentário:

Boa definição, condizente com o fato de que o projeto apresenta resultados únicos com base em recursos utilizados.

GABARITO: Certo.

37. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) 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.

Comentário:

Projetos, ao contrário das operações diárias das organizações, são esforços temporários que geram saídas únicas.

GABARITO: Errado.

38. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Projeto, cujo objetivo é sustentar o negócio a partir da criação de novos produtos, é um evento contínuo na organização.

Comentário:

Os projetos não são contínuos, por isso a afirmativa está errada.

GABARITO: Errado.

39. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) No início do projeto, o nível de incertezas e riscos é menor, aumentando à medida que o projeto avança, pois não se sabe se o produto final será alcançado.

Comentário:

No início do projeto, o nível de riscos e incertezas é maior, diminuindo à medida que o projeto avança – o contrário do que foi apresentado pelo examinador nessa questão.

GABARITO: Errado.

40. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Uma vez estabelecido e validado o escopo do projeto, nenhuma alteração será admitida, tendo em vista a necessidade de serem mantidos o cronograma e o controle de custos.

Comentário:

Questão interpretativa com base no conteúdo. O escopo do projeto pode ser alterado? Claro que sim! O problema é que o custo de realizar mudanças é crescente ao longo do projeto.

GABARITO: Errado.

41. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) O termo de abertura do projeto (TAP) é o documento oficial elaborado pelo líder do projeto a ser encaminhado aos demais membros do projeto.

Comentário:

A definição é um detalhe do PMBOK que está descrita da seguinte maneira naquele documento (PMBOK 6ª edição, p. 725): Termo de abertura do projeto/Project charter. Um documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

Assim, por estar diferente da definição oficial, a questão está errada.

GABARITO: Errado.

42. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) No gerenciamento de custos estão incluídos os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Comentário:

Errado. Trata-se do gerenciamento das aquisições!



GABARITO: Errado.

43. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) As atribuições do escritório de gerenciamento de projetos (EGP) incluem a implantação, padronização e gerenciamento de ferramentas de gerenciamento de projetos.

Comentário:

Certo. O escritório de projetos gerencia ferramentas, projetos conjuntos e projetos individuais.

GABARITO: Certo.

44. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Os clientes também podem ser denominados usuários, pois são eles que utilizarão o produto, o serviço ou o resultado do projeto.

Comentário:

Clientes são as pessoas ou organizações que irão gerenciar e aprovar o produto, serviço ou resultado do projeto. Usuários são as pessoas e organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto. É comum que clientes e usuários sejam a mesma pessoa, mas a banca afirmou que uma coisa é sinônimo da outra, o que não necessariamente é verdade. Merecia anulação.

GABARITO considerado: Certo.

45. (CESPE/TCE-PE/Analista – Administração/2017) 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.

Comentário:

Um projeto realmente pode ser dividido em etapas, mas o ciclo de vida do projeto não precisa ser necessariamente predeterminados, e eles não são os iterativos. Veja os diferentes tipos de ciclo de vida, segundo o Guia PMBOK 5:

- **Ciclo de vida preditivo (predeterminado):** é quando a evolução do projeto e suas fases é inteiramente planejada o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto, se organizando através de uma série de fases sequenciais ou sobrepostas previstas desde o início. Geralmente o trabalho de cada fase é diferente, exigindo diferentes habilidades da equipe, conforme o projeto avança.
- **Ciclos de vida iterativos e incrementais:** neles, as fases do projeto repetem atividades de projetos de forma intencional, à medida que a compreensão do projeto avança. É como se cada fase do projeto fosse um projeto completo, onde as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos são desempenhadas. Não há planejamento prévio das fases do projeto, pois há um escopo geral para o projeto, mas o detalhamento é feito conforme se avança com as iterações (as fases). Deve haver cuidado no gerenciamento das mudanças do escopo assim que o trabalho se inicia.
- **Ciclos de vida adaptativos:** são projetados para reagir a elevados níveis de mudança e envolvimento contínuo dos *stakeholders*. São iterativos e incrementais, mas com iterações rápidas (de 2 a 4 semanas) e recursos fixos. Geralmente há vários processos em cada iteração,



mas as primeiras podem se concentrar mais no planejamento. Geralmente se prefere este tipo de ciclo de vida quando o ambiente muda rapidamente, quando os requisitos e escopo são difíceis de definir antecipadamente, e quando é possível definir pequenas melhorias incrementais que entregarão valor às partes interessadas.

O Guia PMBOK 6ª Edição (p. 19), por sua vez, afirma que os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou em um modelo híbrido:

- *Em um ciclo de vida preditivo, o escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em cascata.*
- *Em um ciclo de vida iterativo, o escopo do projeto geralmente é determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos são normalmente modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivamente à funcionalidade do produto.*
- *Em um ciclo de vida incremental, a entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final.*
- *Os ciclos de vida adaptativos são ágeis, iterativos ou incrementais. O escopo detalhado é definido e aprovado antes do início de uma iteração. Os ciclos de vida adaptativos são também chamados ágeis ou de ciclos de vida orientados a mudanças (...).*
- *Um ciclo de vida híbrido é uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, e os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo de vida de desenvolvimento adaptativo.*

GABARITO: Errado.

46. (CESPE/TCE-PE/Analista – Administração/2017) 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.

Comentário:

Ao contrário. O nível de custo e pessoal são baixos no início, crescem ao longo do projeto e caem drasticamente ao final.

GABARITO: Errado.

47. (CESPE/Funpresp-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) Remanejar um subprojeto de um programa A para um programa B será uma prática de elaboração de projetos tecnicamente adequada caso a intenção do gestor do portfólio seja alcançar, mediante a coexistência dos referidos programas, um único objetivo organizacional.



Comentário:

Remanejar projetos entre /s pode acontecer, mas só deve ser feito se um projeto estiver mais coeso com os projetos do outro programa, e não do atual. Assim, não há de se falar em coexistência de programas para um único objetivo organizacional. Se assim fosse, deveria ser um só programa.

Mais: não podemos falar que tirar um projeto de um programa e mandar para outro seja prática de gerenciamento do “projeto”. É prática mais ampla, que envolve os diferentes programas da organização, por isso é parte do gerenciamento do portfólio como um todo e, em cada programa, do gerenciamento do programa específico.

GABARITO: Errado.

48. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na fase de concepção do projeto, são apresentadas a ideia inicial e a proposta básica que servirão de base para a fase de estruturação; nesta fase de estruturação são definidos os objetivos e os recursos necessários, as expectativas de resultado e a equipe de trabalho.

Comentário:

Ao contrário do que é afirmado na questão os objetivos gerais e os recursos em geral (inclusive humanos) são estimados na concepção dos projetos. Seu detalhamento acontece na estruturação do projeto, quando os resultados específicos esperados são esclarecidos e os recursos (inclusive humanos) são planejados.

GABARITO: Errado.

49. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Ao analisar a viabilidade de um projeto, o administrador deve considerá-lo como atividade funcional da organização, realizada por encomenda, de caráter temporário, e que deve resultar em múltiplos produtos de solução combinada.

Comentário:

O projeto é um conjunto de esforços temporários que levam a um resultado exclusivo. Não pode, por definição, ser considerada atividade de uma função tradicional (constante e específica) da organização.

Além disso, para que seja projeto não é necessário que haja múltiplos produtos ao seu final, mas sim um produto/serviço exclusivo.

GABARITO: Errado.

50. (CESPE/MPOG/Técnico de Nível Superior - Cargo 22/2015) Ao se estabelecer um paralelo entre o nível gerencial e a administração de projetos, o gerenciamento de programas acontece no nível tático de uma organização, enquanto o gerenciamento de projetos ocorre no nível operacional.

Comentário:

Fazendo o paralelo descrito pela questão, o gerenciamento de portfólios seria no nível estratégico, o gerenciamento de programas no nível tático, e o gerenciamento de projetos no nível operacional.

GABARITO: Certo



51. (CESPE/FUB/Relações Públicas/2015) Projetos e planos desenvolvidos nas organizações podem afetar muitos grupos com interesses diversos, que são impactados pelas decisões tomadas.

Comentário:

É preciso se gerenciar as partes interessadas, pois os projetos e planos podem impactar e ser impactados por elas! Certa a questão!

GABARITO: Certo

52. (CESPE/Polícia Federal/Administrador/2014) Entre os processos envolvidos na gestão de custos de um projeto destacam-se a estimativa dos custos, a composição de orçamento e o controle dos custos.

Comentário:

Certo! Além desses, importante lembrar ainda do planejamento do gerenciamento de custos, previsto no Guia PMBOK 5a Edição.

GABARITO: Certo

53. (CESPE/Polícia Federal/Administrador/2014) Na gestão de projetos, a coleta dos requisitos, a verificação do escopo e a criação de uma estrutura analítica são tarefas relacionadas à etapa de avaliação.

Comentário:

Está errado, pessoal. Todos os pontos mencionados são processos de planejamento do escopo! Além disso, não há essa tal etapa de "avaliação" mencionada pela questão.

GABARITO: Errado

54. (CESPE/Polícia Federal/Administrador/2014) Na elaboração de cronogramas para gestão de um projeto, deve-se definir e sequenciar as atividades e estimar os recursos necessários.

Comentário:

Essa questão cobrou um conhecimento mais detalhado, sobre o que é a elaboração (desenvolvimento) do cronograma. Ela é exatamente isso: o sequenciamento de atividades, suas durações, recursos necessários e restrições de cronograma.

GABARITO: Certo

55. (CESPE/ICMBIO/Analista Administrativo/2014) Os projetos matriciais incluem pessoas de diferentes unidades organizacionais que atuem em áreas funcionais desses projetos.

Comentário:

Numa estrutura matricial de projetos, têm-se a presença de pessoas de diferentes áreas funcionais, trazendo sua especialização funcional para o projeto em questão. É o que está dito na questão, em outras palavras!

GABARITO: Certo.

56. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) O *business case*, um dos componentes da metodologia Prince2 significativos, deve direcionar o ciclo de vida do projeto.

Comentário:



O *business case* é o caso de negócio que justifica a existência do projeto, permitindo que o projeto seja relevante para os objetivos do negócio e para a organização. Por isso, é o grande direcionador do ciclo de vida do projeto.

GABARITO: Certo.

57. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) Se, na análise de um projeto, for constatado que a taxa interna de retorno é de 16% e a taxa mínima de atratividade é de 22%, será correto concluir que o projeto é economicamente atrativo.

Comentário:

Para que um projeto seja atrativo, a taxa interna de retorno deve ser igual ou maior do que a taxa mínima de atratividade!

GABARITO: Errado.

58. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) A organização que resolver adotar o Prince2 como metodologia de gestão de projeto deverá abandonar as práticas de gestão adotadas pelo PMI dada a incompatibilidade entre elas.

Comentário:

Não há incompatibilidade entre o Prince2 e as práticas do PMI, apresentadas pelo Guia PMBOK.

GABARITO: Errado.

59. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) A organização interessada em adotar um modelo de gestão de projetos que fomente um enfoque participativo ao longo de todo o projeto poderá adotar o modelo ZOPP.

Comentário:

O método ZOPP de fato é um método participativo, por isso pode ser utilizado no caso mencionado pela questão.

GABARITO: Certo.

60. (CESPE/MEC/Analista de Política Regulatória/2014) Há a necessidade de elaboração de um projeto para cada manutenção periódica de software que a empresa venha a fazer.

Comentário:

A elaboração de um novo software requer um projeto, mas a manutenção de um software existente é algo comum, e que não cria nenhum produto novo, por isso não é um projeto!

GABARITO: Errado.

61. (CESPE/MEC/Analista de Política Regulatória/2014) Para uma instituição pública, é válida a premissa de que o cliente, interno ou externo à instituição, é o destinatário do produto ou serviço de um projeto.

Comentário:

O destinatário do produto ou serviço resultante do projeto pode ser interno ou externo à organização (pública ou privada)!

GABARITO: Certo.

62. (CESPE/TELEBRAS/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administração/2013) A organização que adota o modelo ZOPP de gestão de projetos transforma os problemas em uma hierarquia de objetivos, buscando criar uma lógica de meios e fins.

Comentário:

O modelo ZOPP consiste no uso de uma Matriz de Planejamento do Projeto para estruturar os problemas em objetivos e subobjetivos estruturados, criando uma lógica de que os meios servem para atingir os fins.

GABARITO: Certo.

63. (CESPE/Telebrás/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) O gerente responsável pela administração de um portfólio conduz uma parte menor de um projeto da empresa.

Comentário:

Um portfólio, na verdade, é um conjunto de projetos conduzidos na organização. Assim, um gerente que atua sobre um portfólio está conduzindo os projetos da organização de forma mais ampla, e não uma parte “menor” dos projetos, como disse a questão.

GABARITO: Errado.

64. (CESPE/Telebrás/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) O estudo do valor agregado é uma técnica que auxilia a avaliação da viabilidade de um projeto.

Comentário:

É possível se verificar o valor agregado para avaliação da viabilidade do projeto. Consiste, essencialmente, em verificar quanto de valor será criado por um determinado projeto para a organização.

GABARITO: Certo.

65. (CESPE/Telebrás/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) De acordo com o PMI (Project Management Institute), a identificação das partes interessadas no projeto e a elaboração do termo de abertura ocorrem na fase da iniciação.

Comentário:

Está certo, pessoal! Os processos mencionados pela questão são justamente os dois processos que estão na fase de iniciação segundo o PMBOK 4ª Edição e 5ª Edição.

GABARITO: Certo.

66. (CESPE/Telebrás/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) Das metodologias americanas de gestão de projetos, tanto a proposta do PMI (Project Management Institute), descrita no guia PMBOK, como a Prince2 dependem da afinidade dos gestores para serem utilizadas conjuntamente, pois ambas são focadas no modo como fazer projetos.

Comentário:

Pessoal, o PMBOK e o Prince2 são complementares entre si, uma vez que as práticas do PMBOK são mais genéricas, enquanto o Prince2 é uma metodologia focada nas técnicas que podem ser utilizadas.



Por isso, não se pode dizer que elas só possam ser utilizadas em conjunto e depender “da afinidade dos gestores”. No fundo, não fica claro nem o que a banca quis dizer com essa frase, que poderia ser interpretada de diferentes maneiras.

GABARITO: Errado.

67. (CESPE/ANP/Analista Administrativo – Área 4/2013) Assim que a estrutura analítica do projeto é determinada, pode-se elaborar a sua declaração e o seu detalhamento.

Comentário:

Bastava lembrar que a estrutura analítica do projeto nada mais é do que a identificação sobre o escopo do projeto e seu detalhamento. Com isso você matava esta questão.

Isto porque a questão afirma que a declaração e o detalhamento estariam depois da EAP, quando na verdade a declaração do escopo vem antes, e o detalhamento faz parte da própria EAP.

GABARITO: Errado.

68. (CESPE/ANP/Analista Administrativo – Área 4/2013) Necessidades e objetivos mal definidos são exemplos de problemas comuns na gestão de projetos.

Comentário:

A má definição de necessidades e objetivos certamente é um problema na gestão de projetos.

O Cespe, infelizmente, afirma que se trata de um problema “comum”, o que é difícil de afirmar sem que se saiba a fonte específica que a banca utilizou para dizer isso. Provavelmente a Banca identificou a realização de alguma pesquisa que indique os problemas mais comuns na gestão de projetos, identificando esta alternativa entre eles.

GABARITO: Certo.

69. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) Para fins de gerenciamento, imediatamente após a identificação do risco, a organização deve definir o tratamento a ser dado a ele.

Comentário:

Após a identificação do risco, a organização deverá realizar a análise qualitativa e quantitativa do risco, conforme o quadro de processos do Guia PMBOK 5a Edição. Só então é que as respostas aos riscos deverão ser planejadas.

GABARITO: Errado.

70. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) Brainstorming e a técnica Delphi são métodos adequados para a fase de identificação de riscos.

Comentário:

Isso mesmo! O Brainstorming e a Técnica Delphi servem para identificar riscos. Lembro ainda que as entrevistas e a análise de causa-raiz também podem ser utilizadas para este fim.

GABARITO: Certo.

71. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) Se for solicitado ao gerente de um projeto a redução no prazo de entrega de seu produto final, então, nesse caso, o gerente agirá com coerência se propuser alteração no escopo ou no custo do projeto.

Comentário:



E isso mesmo! A questão faz referência às três restrições básicas de um projeto que influenciam uma na outra: escopo, tempo e custo.

Importante lembrar que o Guia PMBOK 5ª Edição vai além e afirma que as restrições do projeto incluem, mas não se limitam, a: 1) escopo; 2) qualidade; 3) cronograma; 4) orçamento; 5) recursos; e 6) riscos.

GABARITO: Certo.

72. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) A declaração de escopo do projeto, dos principais documentos de projetos, contempla a autorização formal para início do projeto, que trabalhos deverão ser realizados e quais entregas deverão ser feitas.

Comentário:

O termo de abertura do projeto é que contempla a autorização formal para início do projeto, e não a declaração de escopo!

GABARITO: Errado.

73. (CESPE/CNJ/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013) Quanto maior for a maturidade dos processos relacionados ao projeto, menor será a dificuldade e os riscos de executá-lo.

Comentário:

Pessoal! Quanto mais maduros os processos, mais fácil ficarão de ser executados, não é?! Então... A dificuldade e os riscos diminuem!

GABARITO: Certo.

74. (CESPE/TRT-10ª Região/Técnico Judiciário/2013) Critérios técnicos de seleção de projetos tais como a disponibilidade de capital e de matérias-primas e a competência gerencial permitem que a exequibilidade do projeto seja determinada em relação aos objetivos propostos.

Comentário:

Questão bastante interpretativa. Não há dúvidas de que alguns pontos devem ser analisados para que se possa saber se o projeto poderá ser executável ou não (exequibilidade) em relação aos seus objetivos. Entre estes pontos, a banca fala em:

- Disponibilidade de capital
- Disponibilidade de materiais-primas
- Competência gerencial

Todos estes fatores realmente podem ser utilizados para se verificar tecnicamente se o projeto pode ou não ser executado, facilitando a seleção dos que podem avançar.

GABARITO: Certo.

75. (CESPE/TJ-AC/ Analista Judiciário – Administração/2012) De acordo com as práticas usuais em gerenciamento de projetos, a elaboração do termo de abertura, documento que oficializa o início de um projeto, compete ao grupo de processo de planejamento.

Comentário:

Pessoal! Para resolver esta questão bastava você se lembrar do quadro dos processos em cada grupo e área de conhecimento. Ali você veria que a elaboração do termo de abertura está no grupo de processos de iniciação, e não de planejamento como afirma a questão!

GABARITO: Errado.

76. (CESPE/TJ-AC/ Analista Judiciário – Administração/2012) De acordo com a estrutura analítica do projeto (EAP), divide-se o escopo do projeto em partes menores e mais gerenciáveis, no intuito de facilitar a gestão.

Comentário:

A EAP serve justamente para isto: para dividir o escopo do projeto em partes menores, mais detalhadas, para que cada uma delas possa ser gerenciada de maneira mais específica, facilitando a gestão.

GABARITO: Certo.

77. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário – Administração/2012) De acordo com o Guia PMBOK, os projetos apresentam cinco grupos de processos distintos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Comentário:

Certo! São exatamente estes os cinco grupos de processos do PMBOK! Mais uma vez, se você tiver memorizado claramente todo o quadro de processos do gerenciamento de projetos, terá resolvido esta questão muito facilmente.

GABARITO: Certo.

78. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário – Administração/2012) O caminho crítico para execução de um projeto é o caminho com duração mais longa. Ele auxilia o gerente de projeto a determinar as atividades que requerem mais atenção.

Comentário:

O caminho crítico é o caminho de atividades sem folga no projeto, ou seja, é o mais longo dos caminhos!

E para que serve o caminho crítico? Para que o gerente saiba quais são as atividades que não podem atrasar. Assim, ele auxilia o gerente a dar mais atenção a algumas atividades do que a outras!

GABARITO: Certo.

79. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário – Administração/2012) A taxa interna de retorno (TIR) e o valor presente líquido (VPL) são variáveis financeiras essenciais para a análise de projetos, pois propiciam a seleção de projetos de maior rentabilidade para a empresa.

Comentário:

Esta questão trouxe elementos da administração financeira para que o candidato visse a associação com a gestão de projetos.

Para seu conhecimento, a TIR é a taxa de retorno que determinado investimento dá. Ela é fundamental para que um investimento possa ser comparado com outros.

O VPL, por sua vez, é um exercício financeiro que consiste na identificação do fluxo de caixa futuro associado a um investimento. Este fluxo de caixa é descontado a uma taxa de juros e se chega a um valor presente, líquido em relação ao investimento feito. Assim, é possível verificar quanto de retorno monetário em valores atuais o investimento dará no futuro.

Combinando os conhecimentos, tanto a TIR quanto o VPL podem ser utilizados para verificar a rentabilidade dos projetos em avaliação na empresa, de modo que ela possa escolher a realização dos melhores.



A banca foi forte ao dizer que eles são “fundamentais”, mas também aliviou ao dizer que se trata de uma situação que se busca selecionar projetos de maior rentabilidade. Para comparar a rentabilidade, tanto a TIR quanto o VPL são fundamentais.

GABARITO: Certo.

80. (CESPE/MMA/Analista Ambiental – I/2011) De acordo com a técnica PERT, as durações das atividades e os custos de gerenciamento de projetos são determinísticos, não cabendo, portanto, o uso da teoria da probabilidade para estimá-los.

Comentário:

Note que a banca foi específica sobre a técnica PERT, não falando do CPM!

Técnica PERT é mais probabilística, não indicando diretamente a duração e os custos das atividades, mas sim os calculando por meio do uso de probabilidades.

A título de conhecimento, a questão estaria correta se fizesse referência à técnica CPM!

GABARITO: Errado.

81. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Em uma organização do tipo funcional, a equipe designada para trabalhar em um projeto subordina-se a um gerente de projetos e deve dedicar-se apenas ao desenvolvimento do projeto, desvinculando-se de outros trabalhos do departamento.

Comentário:

Esta questão busca combinar conhecimentos sobre gestão de projetos e estrutura organizacional. Uma estrutura funcional é aquela na qual os gerentes se organizam em funções típicas da administração, tais como: gerente de marketing, finanças, vendas, etc.

Para a gestão de projetos, geralmente é preferível transformar este tipo de estrutura em matricial, para que os projetos possam ser gerenciados por um gerente específico, utilizando-se de equipes que transitam entre o papel funcional e o papel no projeto. Isso porque em uma organização puramente funcional, quem guia o comportamento dos subordinados é apenas o gerente funcional. Assim, o que foi dito na questão, que em uma estrutura funcional quem manda nas pessoas é o gerente do projeto, está errado.

GABARITO: Errado.

82. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Na etapa do ciclo de vida de um projeto que está prestes a ser concluído, as mudanças tendem a ser mais onerosas

Comentário:

Quanto mais tempo se passa desde o início do projeto, menores são os riscos, nível de influência dos *stakeholders* e incerteza, ao mesmo tempo em que o custo de mudanças vai avançando.

Assim, ao final do ciclo de vida do projeto os custos de mudanças tendem a ser maiores, por isso a afirmativa está correta.

GABARITO: Certo.

83. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Os processos de execução têm por finalidade, entre outros, gerenciar pessoas, cumprir processos, distribuir informações e avaliar o desempenho do projeto com base no plano de gerenciamento do projeto.

Comentário:



O grupo de processos de execução, conforme a tabela de processos e grupos de processo do PMBOK 5ª Edição, realiza os seguintes processos:

- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto;
- Realizar a garantia da qualidade
- Mobilizar a equipe do projeto
- Desenvolver a equipe do projeto
- Gerenciar a equipe do projeto
- Gerenciar as comunicações
- Conduzir as aquisições
- Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

Como o que a questão diz é diferente em relação ao Guia PMBOK (4a e 5a Edição!) está errada.

GABARITO: Errado.

84. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Todo projeto é temporário, tendo uma data de início e uma data de fim definidas.

Comentário:

Questão que faz referência à mais básica definição sobre projetos. Lembre-se que os projetos são definidos como conjunto de esforços temporários que geram resultados exclusivos.

Assim, não resta dúvida que todos os projetos deverão ser temporários, ou seja, ter uma data de início e uma data de fim.

GABARITO: Certo.

85. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) Se, ao desenvolver o seu gerenciamento do tempo, um gerente de projeto realizou uma estimativa de três pontos, com a previsão otimista de uma atividade de 10 dias, a previsão pessimista de 60 dias e a mais provável de 29 dias, então o valor final da estimativa será de 31 dias.

Comentário:

Questão pouco usual sobre gestão de projetos. Ela pede que você conheça o método de cálculo de estimativa de 3 pontos, para o qual é dada uma estimativa mais provável (a qual será atribuído peso 4), uma otimista (peso 1) e uma pessimista (peso 1).

Com base nestas alternativas, você deve fazer uma média ponderada dos valores para se chegar ao resultado final. Assim:

$$\frac{10 + 60 + (29 \times 4)}{6} \Rightarrow \frac{186}{6} \Rightarrow 31$$

GABARITO: Certo.

86. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) O processo de execução define o escopo de um projeto.

Comentário:

Em primeiro lugar, não existe um processo “execução”, mas sim um grupo de processos com este nome.

Em segundo lugar, existe um processo específico para definir o escopo, localizado no grupo de processos de planejamento, área do conhecimento escopo.



GABARITO: Errado.

87. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) No gerenciamento do tempo em um projeto para se elaborar um cronograma, deve-se estimar a duração das atividades, estimar os recursos das atividades, e sequenciar as atividades, nessa sequência.

Comentário:

Vamos ver os processos do grupo de processos planejamento, área do conhecimento tempo, segundo o Guia PMBOK 5a Edição:

- Planejar o gerenciamento do cronograma
- Definir as atividades
- Sequenciar as atividades
- Estimar os recursos das atividades
- Estimar as durações das atividades
- Desenvolver o cronograma

Assim, para que o cronograma seja desenvolvido, é necessário que os processos anteriores sejam feitos, o que está em desacordo com o proposto pela questão.

GABARITO: Errado.

88. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 4/2012) O desenvolvimento de um novo software poderá ser conduzido como o gerenciamento de um projeto e as operações poderão ser conduzidas como gerenciamento dos processos do negócio.

Comentário:

Questão interessante, que cobra conhecimentos tanto sobre gestão de projetos como gestão de processos. Vamos lembrar do essencial:

Projetos são esforços temporários para gerar resultados exclusivos. É o caso no desenvolvimento de um novo software.

Processos, por sua vez, são atividades repetitivas, constantemente desempenhadas pela organização para produção de seus produtos e serviços. As operações desempenhadas no dia a dia constituem um exemplo de processos.

Assim, tudo que a questão afirma está correto!

GABARITO: Certo.

89. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 4/2012) Em um projeto em que foi adotada a estrutura organizacional matricial balanceada, divide-se o controle do orçamento entre o gerente do projeto e o gerente funcional e tem-se o gerente de projetos em realização de atividades em tempo integral, ao passo que o corpo administrativo exerce suas tarefas em tempo parcial.

Comentário:

Na matriz balanceada, o orçamento é controlado em conjunto e o gerente de projetos atua em tempo integral, conforme afirmado na questão, que está correta!

Vamos aproveitar o embalo e revisar as principais características das estruturas organizacionais utilizadas em projeto:



Estrutura→ Características do projeto:	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projeto	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa à moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa à moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Pessoal administrativo do gerenciamento do projeto.	Tempo Parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Guia PMBOK 5a Edição

GABARITO: Certo.

90. (CESPE/ANATEL/Analista Administrativo/2012) O termo caminho crítico é aplicado a projetos que necessitem de um ritmo único e veloz de execução: qualquer atraso pode comprometer a data de entrega do objeto do projeto.

Comentário:

Antes de tudo, preciso dizer que a questão foi mal redigida. Ela fala sobre o caminho crítico, que é o caminho mais longo entre os que constituem as sequências de atividades de um projeto, de modo que nenhuma daquelas atividades pode atrasar sem que o projeto como um todo atrase.

Pois bem, com isto em mente, a questão tem um “ar” correto: ela diz que o caminho crítico tem a ver com o fato de que “qualquer atraso pode comprometer a data de entrega do objeto do projeto”, o que está correto.

O problema está no início da questão, onde ela afirma que o caminho crítico será aplicado aos projetos que necessitem de “um ritmo único e veloz”. Em primeiro lugar, é possível admitir que as diferentes atividades de um projeto funcionem em ritmos diferentes, umas mais velozes do que outras. Além disso, o caminho crítico está associado ao cumprimento de prazos, mas dizer que só por isso as atividades terão um ritmo “veloz”, também é forçar a barra. Você pode se comprometer com um prazo para realizar a atividade sem que seja necessariamente veloz em suas tarefas, não é!?

Assim, acredito que esta questão merecia ter o gabarito alterado, ou mesmo ter sido anulada pela banca.



GABARITO considerado: Certo.

91. (CESPE/TJ-AL/Analista Judiciário-Administração/2012) Em conformidade com o PMBOK, guia de melhores práticas em gestão de projetos, a elaboração de termo de abertura de projeto (TAP) e a identificação de stakeholders (partes envolvidas) são atividades que pertencem ao grupo de processos intitulado

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

Comentário:

Como você poderá verificar na tabela que relaciona áreas do conhecimento em gestão de projetos e os grupos de processos existentes, a elaboração do termo de abertura de projeto é do grupo de processos de iniciação e da área de conhecimento de integração. Como a questão pede apenas o grupo de processos, a resposta é “iniciação”.

GABARITO: B.

Cenário:

A organização PRS necessita gerenciar seus projetos, sob a luz do PMBOK, de forma a atender as seguintes necessidades:

- #a Agrupar projetos para serem gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não seriam disponíveis se os projetos fossem gerenciados separadamente.
- #b Determinar a sequência de atividades do cronograma de um projeto, descrevendo seu caminho mais longo, através do projeto, obtendo assim a duração do projeto.
- #c Identificar e desenvolver metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos, dentro da organização, além de realizar o gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados em conjunto.
- #d Há projetos a serem gerenciados em ambientes dentro da PRS muito indefinidos, incertos e em rápida transformação.
- #e É necessário customizar processos do PMBOK à realidade da PRS, sobretudo os utilizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- #f Analisar qualitativa e quantitativamente os riscos relacionados aos projetos.
- #g Emitir e desenvolver relatórios de desempenho dos projetos.

Julgue os próximos itens, acerca de gerenciamento de projetos, tendo como referência o cenário hipotético acima descrito e os conceitos referenciados no PMBOK.



92. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Os processos descritos em #e estão mais relacionados ao grupo de planejamento do que ao grupo iniciação.

Comentário:

É exatamente isso pessoal! Vamos lembrar o que diz o Guia PMBOK sobre o grupo de processos de planejamento:

- **Grupo de processos de planejamento.** Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado

GABARITO: Certo.

93. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Embora seja cogente a necessidade descrita em #e, não é possível a customização do PMBOK, haja vista que é necessária a execução de todos os processos descritos no referido guia para o gerenciamento eficaz e eficiente de um projeto.

Comentário:

Em primeiro lugar, cabe explicar que “cogente” significa “que se impõe pela lógica” ou “racionalmente necessário” segundo o dicionário Michaelis. Então, a necessidade descrita em #e, de customizar os processos do PMBOK às necessidades é real. Até ai está certo.

Apesar disso, os processos podem ser adaptados à realidade de cada organização que utiliza o PMBOK, por isso a questão está errada.

GABARITO: Errado.

94. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Para atender a necessidade relatada em #f, o PMBOK descreve explicitamente a realização de dois processos de análise de riscos: qualitativo e quantitativo, os quais podem ser utilizados, respectivamente, para a priorização dos riscos e a análise numérica de seus efeitos.

Comentário:

Conforme você pode ver na tabela que relaciona os grupos de processos de gestão de projetos com a área de conhecimento, na área de riscos existem análises tanto quantitativas quanto qualitativas dos riscos. A priorização e análise numérica são consequências de cada um deles!

GABARITO: Certo.

95. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) A gestão por porta-fólio de projeto é mais adequada do que a gestão por programas para atender a necessidade #a.

Comentário:

A gestão de programas é que agrupa diferentes projetos entre si, e não a gestão de *portfólio*.

GABARITO: Errado.

96. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) O método do caminho crítico é uma opção correta para atendimento da necessidade #b.

Comentário:

A necessidade #b é justamente o estabelecimento do caminho mais longo, ou seja, do caminho crítico! Está certo!

GABARITO: Certo.



97. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) A implantação de escritório de projeto (PMO) é uma solução adequada para atendimento da necessidade descrita em #c. Nesse caso, é irrelevante a organização PRS ser do tipo funcional clássica ou do tipo matricial fraca, uma vez que, para um PMO, a estrutura da organização é irrelevante, assim como as necessidades da organização à qual ele dá suporte.

Comentário:

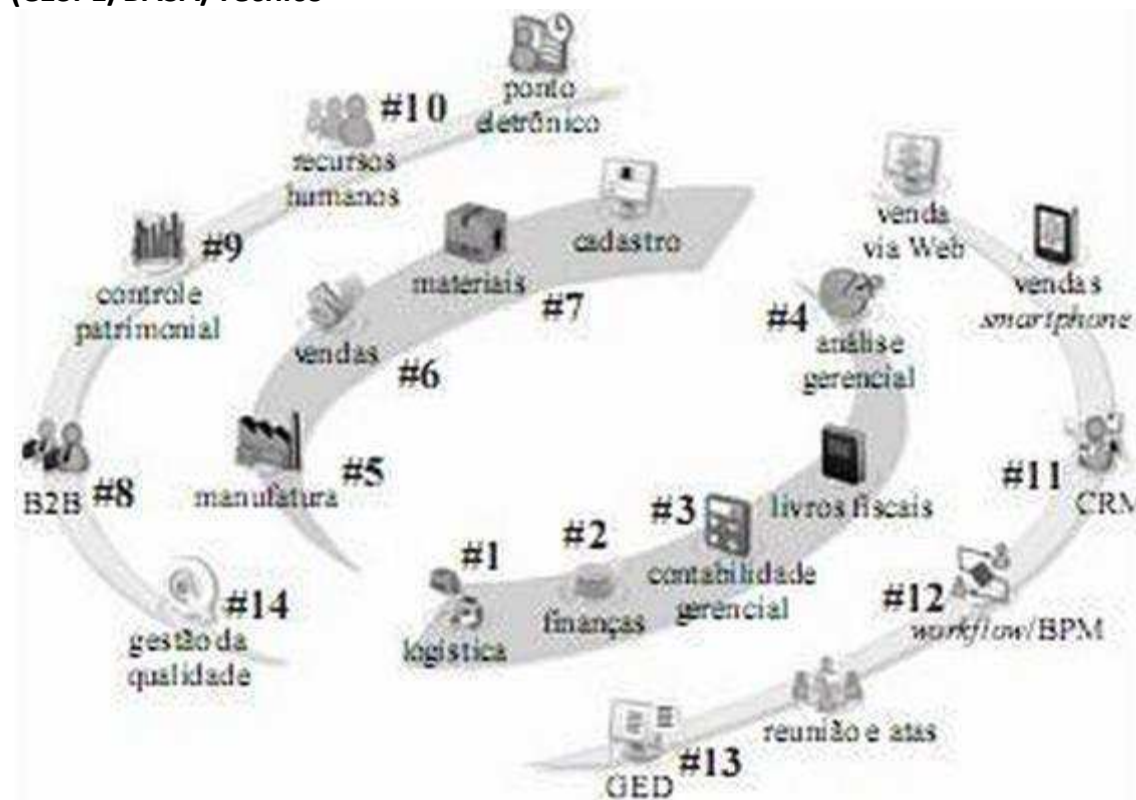
De fato, para atendimento da necessidade prevista em #c, a instalação de um PMO é uma solução adequada. Apesar disso, o tipo de estrutura organizacional utilizada vai influenciar o funcionamento da gestão de projetos da organização, assim como suas necessidades.

Deste modo, a última parte da questão está errada.

GABARITO: Errado.

(CESPE/BASA/Técnico

Científico/2012)



Na organização XPTO, que adota a estrutura organizacional ilustrada na figura acima, são aplicados conceitos e as boas práticas descritas no PMBOK 4.0 e no ITIL versão 3 como base respectivamente, para gerenciamento de seus projetos e de seus serviços. Com referência ao cenário hipotético acima descrito, julgue os itens de 01 a 14, acerca de governança de tecnologia da informação (TI), PMBOK e ITIL nesse cenário.

98. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Considerando que, na XPTO, a área responsável por determinar o orçamento seja a #2 e que ela adote o PMBOK, haverá um processo com essa finalidade especificamente na área de conhecimento Custos de Projeto.

Comentário:

Trata-se do planejamento de custos, conforme verificado na tabela de áreas do conhecimento e grupos de processos.

GABARITO: Certo.

99. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Caso o setor #10 seja responsável por desenvolver o plano de recursos humanos, bem como desenvolver a equipe da XPTO, e esta adote o PMBOK, esses dois processos serão abordados especificamente no grupo planejamento.

Comentário:

Enquanto desenvolver o plano de recursos humanos é uma atividade de planejamento, desenvolver a equipe é uma atividade de execução! É só olhar a famosa tabela!!!

GABARITO: Errado.

100. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Se o setor #7 for responsável pelo gerenciamento de compras e fornecedores de materiais e a XPTO adotar o PMBOK, haverá, nessa ferramenta gerencial, uma área de conhecimento especificamente para aquisições, subdividida em quatro processos que se encontram no grupo de monitoramento e controle.

Comentário:

De fato, há uma área do conhecimento de aquisições no PMBOK 5a Edição. Além disso, são 4 processos distribuídos entre os grupos de planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Como a questão diz que os processos em questão estão no grupo de monitoramento e controle (apenas), ela está errada!

GABARITO: Errado.

101. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Cabe ao gerente de projeto oferecer um repositório de informações referentes a projetos, o que permite o acompanhamento e a auditoria do andamento e dos resultados dos projetos.

Comentário:

Quem deve fornecer um repositório de conhecimento sobre projetos é o escritório de projetos – PMO.

GABARITO: Errado.

102. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) O processo de implantação de um escritório de projetos, por focalizar a implantação física desse escritório, requer uma mudança organizacional. Dessa forma, não é necessário que se realizem mudanças culturais nesse processo.

Comentário:

O foco da instalação de um escritório de projetos não é físico, mas de mentalidade. A organização deve passar a pensar em projetos, o que requer uma mudança organizacional, inclusive em sua cultura.

GABARITO: Errado.

103. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Um escritório de projetos deve focalizar o planejamento, o controle e a execução de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de determinado negócio.

Comentário:



A questão usou palavras diferentes para dizer que o PMO deve focalizar projetos relacionados com os interesses da própria organização. Está certo!

GABARITO: Certo.

104. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Caso se considere uma abordagem tradicional de gestão de projetos, os custos do projeto devem ser considerados como uma etapa fora do controle geral de um projeto.

Comentário:

Os custos devem ser planejados no grupo de processos de planejamento e controlados no grupo de processos de monitoramento e controle!

GABARITO: Errado.

105. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) É importante que o escopo de um projeto seja definido o mais amplamente possível, pois isso permite um gerenciamento mais eficaz da fase de projeto.

Comentário:

Questão de interpretação.

Pessoal, se o escopo do projeto for definido da forma mais ampla possível será muito difícil gerenciá-lo. A lógica é a oposta: o escopo deve ser o mais específico que for possível para que se possa saber exatamente o que esperar do projeto!

GABARITO: Errado.

106. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Considera-se falha a falta de uma análise de riscos na fase inicial da elaboração de um projeto, pois essa ausência resulta na adoção de medidas corretivas intempestivas e ineficazes.

Comentário:

Os riscos devem ser planejados e controlados. Isso porque, sem planejar e controlar os riscos, as medidas corretivas podem vir fora do tempo hábil e não surtir os efeitos necessários. Está certa a questão!

GABARITO: Certo.

107. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Para o desenvolvimento eficaz e eficiente de um projeto, a alta direção deve concentrar seu comprometimento e sua responsabilidade na avaliação das demandas de projeto e orçamento, enquanto as demais áreas se comprometem com o gerenciamento e a execução do projeto.

Comentário:

O gerenciamento do projeto também deve se preocupar com planejamento, custos, etc. Não é uma responsabilidade cujo comprometimento deve estar concentrado na alta direção. Esta deve se concentrar na estratégia organizacional e na autorização para os projetos, percebendo a relevância destes para a realização daquela.

GABARITO: Errado.

108. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Para o PMBOK, uma atividade contínua e repetitiva pode ser considerada um projeto.



Comentário:

Por definição, um projeto é temporário e busca um fim específico, ao contrário do que diz a questão!

GABARITO: Errado.

109. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Em geral, um projeto é desenvolvido em etapas e de forma progressiva e está atrelado a um custo e a um cronograma.

Comentário:

Certo! Um projeto segue uma sequência de etapas e está atrelado a um cronograma (controle de tempo) e a um orçamento (controle de custos).

GABARITO: Certo.

110. (CESPE/TC-DF/AUDITOR/2012) Na gestão de projetos, o principal produto da etapa de planejamento é o termo de abertura do projeto — documento que contempla a estrutura analítica do projeto.

Comentário:

O desenvolvimento do termo de abertura do projeto está no grupo de processos de iniciação e não no grupo de planejamento. Esse documento também não se relaciona com a EAP. Olhem a tabela que correlaciona áreas do conhecimento e grupos de processos!

GABARITO: Errado.

111. (CESPE/TC-DF/AUDITOR/2012) O órgão que adota o modelo de gestão de projetos deve descrever o produto demandado com todos os requisitos exigidos por todas as partes interessadas.

Comentário:

As partes interessadas (*stakeholders*) devem ser identificadas para que o produto do projeto possa ser considerado em função do interesse de todos. Além disso, na visão do Guia PMBOK 5a Edição, é preciso planejar o gerenciamento, gerenciar o engajamento e controlar o engajamento das partes interessadas.

GABARITO: Certo.



5. LISTA DE QUESTÕES.



QUESTÕES SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

1. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A gestão por projetos é recomendada para gerenciar atividades rotineiras e repetitivas nas organizações.
2. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A gestão de projetos ocorre em três níveis organizacionais: estratégico, com foco em definição de indicadores estratégicos de desempenho; organizacional, com gerenciamento de programas; e operacional, com uso de técnicas e ferramentas de gestão.
3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Conforme o guia PMBOK, o grupo de processos de monitoramento e controle se baseia em atividades de coordenação de pessoas e recursos, gestão das expectativas das partes interessadas, e integração e execução das atividades.
4. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) De acordo com o guia PMBOK, o plano de gerenciamento de projetos determina como um projeto será implantado, monitorado, controlado, e finalizado, de forma a promover a coordenação e integração dos diversos planos auxiliares, em um único plano abrangente.
5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Segundo o guia PMBOK, ciclos de vida preditivos de projeto são também conhecidos como ciclos de vida adaptativos.
6. (CESPE/EBSERH/Analista de Tecnologia da Informação/2018) 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.
7. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) As entregas de um projeto que deverão estar contidas na definição do escopo são compostas pelos produtos a serem fornecidos ao longo e ao término da sua realização.



8. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A necessidade de recalcular a programação para avaliar os efeitos das ações corretivas planejadas é um fato que extrapola o controle da programação de um projeto.
9. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A documentação de lições aprendidas é uma etapa integrante da fase de execução do projeto.
10. (CESPE/STJ/TJAA/2018) A gestão de projetos prevê a definição de escopo, que consiste em descrever a abrangência de um projeto especificando-se suas entregas e seus componentes de apoio.
11. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Entre os princípios do modelo de gestão de projeto PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments), destaca-se a identificação de lições aprendidas em projetos anteriores como forma de se aprender com a experiência.
12. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Na gestão de projetos, o objeto de análise é o projeto, que consiste em uma sequência de atividades inter-relacionadas, de caráter permanente, que ocorrem em diferentes setores da organização.
13. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Fundamentada na teoria das restrições, a corrente crítica é uma metodologia de gestão de projetos baseada na criação e na administração de reservas (buffers) no cronograma de um projeto.
14. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Conforme o PMBOK, em sua quinta edição, o gerenciamento de projetos restringe-se aos grupos de processos denominados iniciação, execução e encerramento do projeto.
15. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Analisar qualitativamente os riscos de determinado projeto significa analisar numericamente os efeitos dos riscos identificados nos objetivos gerais do próprio projeto.

Comentário:

Questão interpretativa que exigia que o candidato soubesse que uma análise “qualitativa” envolve aspectos não numéricos, mas baseado em “qualidades observáveis, ao contrário de uma análise quantitativa.

GABARITO: Errado.



16. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Como método de detalhamento progressivo, iterativo e contínuo do plano de gerenciamento de projetos, o planejamento em ondas sucessivas deve ser usado caso ocorram mudanças significativas durante o ciclo de vida do projeto.
17. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Estimativas paramétricas de custos baseiam-se nos custos reais de projetos anteriores e semelhantes, que são usados como parâmetro para se estimarem os custos de um projeto atual.
18. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A análise de custo efetividade, como forma de se avaliar economicamente o projeto, considera os custos e os resultados de determinada intervenção.
19. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A análise e o acompanhamento do desempenho do projeto são atividades vinculadas ao grupo de processos de monitoramento e controle.
20. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A aprovação do termo de abertura de um projeto é uma atividade típica do grupo de processos de iniciação e, a partir dela, o projeto está oficialmente autorizado.
21. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Definir e refinar os objetivos de um projeto, bem como desenvolver ações para atingir esses objetivos, são atividades do grupo de processos de execução.
22. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Uma análise ex-ante do projeto permite que se otimizem recursos para o custeio de uma intervenção, por meio da diminuição da probabilidade de ocorrência de erros de formulação e de desenho.
23. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) Uma forma de gerenciamento de projetos é a adoção da estrutura ou organização matricial, que combina a estrutura funcional e a estrutura por projetos. Uma organização matricial fraca tem como características o menor poder do gerente de projetos e maior poder do gerente funcional para tomar decisões que envolvam o projeto.
24. (CESPE/EMAP/Analista Portuário/2018) A avaliação de resultados, no âmbito da gestão de projetos, tem enfoque na eficiência das atividades realizadas.
25. (CESPE/ABIN/OTI – 1/2018) A gestão por projetos é típica de organizações que produzam muitos produtos e(ou) serviços distintos e de baixo custo.



26. (CESPE/ABIN/OTI – 8/2018) A criação da Estrutura Analítica de Projetos (EAP) é um processo desenvolvido na área de gerenciamento do escopo do projeto e que consta da subdivisão das entregas do trabalho em componentes menores.
27. (CESPE/EMAP/Especialista Portuário – Engenheiro/2018) A estrutura analítica de projeto (EAP) é uma representação visual da estrutura do projeto, na qual se apresentam, de forma hierárquica, todas as entregas, subdividindo-se os produtos e o trabalho em componentes, para facilitar o gerenciamento das atividades do projeto.
28. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A gestão da qualidade de determinado projeto deve ser feita com base no controle dos elementos e características dos produtos e serviços a serem elaborados durante a execução desse projeto.
29. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) O gerenciamento do tempo no projeto ocorre por meio do controle de cronograma, controle este que é um exemplo de atividade do processo de planejamento de projeto.
30. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A partir dos anos 80 do século passado, a gestão de projetos cresceu no mundo, caracterizando a primeira onda dessa modalidade de gestão, em que as boas práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram.
31. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A segunda onda da gestão de projetos é caracterizada pelo foco organizacional em que se preconizam os modelos organizacionais de maturidade e se observam tendências como alinhamento estratégico e portfólio de projetos.
32. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) A estrutura analítica do projeto (EAP) representa hierarquicamente — para baixo e para cima — as áreas de processo da gestão do projeto, bem como atividades, escopo e demais elementos do projeto.
33. (CESPE/TCE-PE/Analista de Gestão – Administração/2017) Um modelo de maturidade em gestão de projetos busca avaliar as competências da organização na gestão de projetos, identificando os pontos fortes, os pontos fracos e determinando de que forma podem ser desenvolvidas ações para a evolução da organização.



34. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Programa é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado cujo resultado final também será um produto ou um novo serviço.
35. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Portfólio consiste em uma coleção de projetos e programas que estejam em andamento ou em planejamento e que não guardem necessariamente uma relação temática.
36. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) 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.
37. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) 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.
38. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Projeto, cujo objetivo é sustentar o negócio a partir da criação de novos produtos, é um evento contínuo na organização.
39. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) No início do projeto, o nível de incertezas e riscos é menor, aumentando à medida que o projeto avança, pois não se sabe se o produto final será alcançado.
40. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Uma vez estabelecido e validado o escopo do projeto, nenhuma alteração será admitida, tendo em vista a necessidade de serem mantidos o cronograma e o controle de custos.
41. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) O termo de abertura do projeto (TAP) é o documento oficial elaborado pelo líder do projeto a ser encaminhado aos demais membros do projeto.
42. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) No gerenciamento de custos estão incluídos os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.



43. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) As atribuições do escritório de gerenciamento de projetos (EGP) incluem a implantação, padronização e gerenciamento de ferramentas de gerenciamento de projetos.
44. (CESPE/Prefeitura de São Luís – MA/Professor/2017 - adaptada) Os clientes também podem ser denominados usuários, pois são eles que utilizarão o produto, o serviço ou o resultado do projeto.
45. (CESPE/TCE-PE/Analista – Administração/2017) 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.
46. (CESPE/TCE-PE/Analista – Administração/2017) 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.
47. (CESPE/Funpresp-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) Remanejar um subprojeto de um programa A para um programa B será uma prática de elaboração de projetos tecnicamente adequada caso a intenção do gestor do portfólio seja alcançar, mediante a coexistência dos referidos programas, um único objetivo organizacional.
48. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na fase de concepção do projeto, são apresentadas a ideia inicial e a proposta básica que servirão de base para a fase de estruturação; nesta fase de estruturação são definidos os objetivos e os recursos necessários, as expectativas de resultado e a equipe de trabalho.
49. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Ao analisar a viabilidade de um projeto, o administrador deve considerá-lo como atividade funcional da organização, realizada por encomenda, de caráter temporário, e que deve resultar em múltiplos produtos de solução combinada.
50. (CESPE/MPOG/Técnico de Nível Superior - Cargo 22/2015) Ao se estabelecer um paralelo entre o nível gerencial e a administração de projetos, o gerenciamento de programas acontece no nível tático de uma organização, enquanto o gerenciamento de projetos ocorre no nível operacional.
51. (CESPE/FUB/Relações Públicas/2015) Projetos e planos desenvolvidos nas organizações podem afetar muitos grupos com interesses diversos, que são impactados pelas decisões tomadas.



52. (CESPE/Polícia Federal/Administrador/2014) Entre os processos envolvidos na gestão de custos de um projeto destacam-se a estimação dos custos, a composição de orçamento e o controle dos custos.
53. (CESPE/Polícia Federal/Administrador/2014) Na gestão de projetos, a coleta dos requisitos, a verificação do escopo e a criação de uma estrutura analítica são tarefas relacionadas à etapa de avaliação.
54. (CESPE/Polícia Federal/Administrador/2014) Na elaboração de cronogramas para gestão de um projeto, deve-se definir e sequenciar as atividades e estimar os recursos necessários.
55. (CESPE/ICMBIO/Analista Administrativo/2014) Os projetos matriciais incluem pessoas de diferentes unidades organizacionais que atuem em áreas funcionais desses projetos.
56. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) O *business case*, um dos componentes da metodologia Prince2 significativos, deve direcionar o ciclo de vida do projeto.
57. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) Se, na análise de um projeto, for constatado que a taxa interna de retorno é de 16% e a taxa mínima de atratividade é de 22%, será correto concluir que o projeto é economicamente atrativo.
58. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) A organização que resolver adotar o Prince2 como metodologia de gestão de projeto deverá abandonar as práticas de gestão adotadas pelo PMI dada a incompatibilidade entre elas.
59. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Serviços/2014) A organização interessada em adotar um modelo de gestão de projetos que fomente um enfoque participativo ao longo de todo o projeto poderá adotar o modelo ZOPP.
60. (CESPE/MEC/Analista de Política Regulatória/2014) Há a necessidade de elaboração de um projeto para cada manutenção periódica de software que a empresa venha a fazer.
61. (CESPE/MEC/Analista de Política Regulatória/2014) Para uma instituição pública, é válida a premissa de que o cliente, interno ou externo à instituição, é o destinatário do produto ou serviço de um projeto.
62. (CESPE/TELEBRAS/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administração/2013) A organização que adota o modelo ZOPP de gestão de projetos transforma os problemas em uma hierarquia de objetivos, buscando criar uma lógica de meios e fins.
63. (CESPE/Telebras/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) O gerente responsável pela administração de um portfólio conduz uma parte menor de um projeto da empresa.



64. (CESPE/Telebras/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) O estudo do valor agregado é uma técnica que auxilia a avaliação da viabilidade de um projeto.
65. (CESPE/Telebras/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) De acordo com o PMI (Project Management Institute), a identificação das partes interessadas no projeto e a elaboração do termo de abertura ocorrem na fase da iniciação.
66. (CESPE/Telebras/Especialista em Gestão de Telecomunicações – Administrativo/2013) Das metodologias americanas de gestão de projetos, tanto a proposta do PMI (Project Management Institute), descrita no guia PMBOK, como a Prince2 dependem da afinidade dos gestores para serem utilizadas conjuntamente, pois ambas são focadas no modo como fazer projetos.
67. (CESPE/ANP/Analista Administrativo – Área 4/2013) Assim que a estrutura analítica do projeto é determinada, pode-se elaborar a sua declaração e o seu detalhamento.
68. (CESPE/ANP/Analista Administrativo – Área 4/2013) Necessidades e objetivos mal definidos são exemplos de problemas comuns na gestão de projetos.
69. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) Para fins de gerenciamento, imediatamente após a identificação do risco, a organização deve definir o tratamento a ser dado a ele.
70. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) Brainstorming e a técnica Delphi são métodos adequados para a fase de identificação de riscos.
71. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) Se for solicitado ao gerente de um projeto a redução no prazo de entrega de seu produto final, então, nesse caso, o gerente agirá com coerência se propuser alteração no escopo ou no custo do projeto.
72. (CESPE/SERPRO/Analista – Gestão Empresarial/2008) A declaração de escopo do projeto, dos principais documentos de projetos, contempla a autorização formal para início do projeto, que trabalhos deverão ser realizados e quais entregas deverão ser feitas.
73. (CESPE/CNJ/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2013) Quanto maior for a maturidade dos processos relacionados ao projeto, menor será a dificuldade e os riscos de executá-lo.
74. (CESPE/TRT-10ª Região/Técnico Judiciário/2013) Critérios técnicos de seleção de projetos tais como a disponibilidade de capital e de matérias-primas e a competência gerencial permitem que a exequibilidade do projeto seja determinada em relação aos objetivos propostos.
75. (CESPE/TJ-AC/ Analista Judiciário – Administração/2012) De acordo com as práticas usuais em gerenciamento de projetos, a elaboração do termo de abertura, documento que oficializa o início de um projeto, compete ao grupo de processo de planejamento.



76. (CESPE/TJ-AC/ Analista Judiciário – Administração/2012) De acordo com a estrutura analítica do projeto (EAP), divide-se o escopo do projeto em partes menores e mais gerenciáveis, no intuito de facilitar a gestão.
77. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário – Administração/2012) De acordo com o Guia PMBOK, os projetos apresentam cinco grupos de processos distintos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.
78. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário – Administração/2012) O caminho crítico para execução de um projeto é o caminho com duração mais longa. Ele auxilia o gerente de projeto a determinar as atividades que requerem mais atenção.
79. (CESPE/TJ-AC/Analista Judiciário – Administração/2012) A taxa interna de retorno (TIR) e o valor presente líquido (VPL) são variáveis financeiras essenciais para a análise de projetos, pois propiciam a seleção de projetos de maior rentabilidade para a empresa.
80. (CESPE/MMA/Analista Ambiental – I/2011) De acordo com a técnica PERT, as durações das atividades e os custos de gerenciamento de projetos são determinísticos, não cabendo, portanto, o uso da teoria da probabilidade para estimá-los.
81. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Em uma organização do tipo funcional, a equipe designada para trabalhar em um projeto subordina-se a um gerente de projetos e deve dedicar-se apenas ao desenvolvimento do projeto, desvinculando-se de outros trabalhos do departamento.
82. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Na etapa do ciclo de vida de um projeto que está prestes a ser concluído, as mudanças tendem a ser mais onerosas
83. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Os processos de execução têm por finalidade, entre outros, gerenciar pessoas, cumprir processos, distribuir informações e avaliar o desempenho do projeto com base no plano de gerenciamento do projeto.
84. (CESPE/TCE-ES/Auditor de Controle Externo – TI/2012) Todo projeto é temporário, tendo uma data de início e uma data de fim definidas.
85. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) Se, ao desenvolver o seu gerenciamento do tempo, um gerente de projeto realizou uma estimativa de três pontos, com a previsão otimista de uma atividade de 10 dias, a previsão pessimista de 60 dias e a mais provável de 29 dias, então o valor final da estimativa será de 31 dias.
86. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) O processo de execução define o escopo de um projeto.



87. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) No gerenciamento do tempo em um projeto para se elaborar um cronograma, deve-se estimar a duração das atividades, estimar os recursos das atividades, e sequenciar as atividades, nessa sequência.
88. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 4/2012) O desenvolvimento de um novo software poderá ser conduzido como o gerenciamento de um projeto e as operações poderão ser conduzidas como gerenciamento dos processos do negócio.
89. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 4/2012) Em um projeto em que foi adotada a estrutura organizacional matricial balanceada, divide-se o controle do orçamento entre o gerente do projeto e o gerente funcional e tem-se o gerente de projetos em realização de atividades em tempo integral, ao passo que o corpo administrativo exerce suas tarefas em tempo parcial.
90. (CESPE/ANATEL/Analista Administrativo/2012) O termo caminho crítico é aplicado a projetos que necessitem de um ritmo único e veloz de execução: qualquer atraso pode comprometer a data de entrega do objeto do projeto.
91. (CESPE/TJ-AL/Analista Judiciário-Administração/2012) Em conformidade com o PMBOK, guia de melhores práticas em gestão de projetos, a elaboração de termo de abertura de projeto (TAP) e a identificação de stakeholders (partes envolvidas) são atividades que pertencem ao grupo de processos intitulado
- a) planejamento.
 - b) iniciação.
 - c) monitoramento e controle.
 - d) execução.
 - e) encerramento.



Cenário:

A organização PRS necessita gerenciar seus projetos, sob a luz do PMBOK, de forma a atender as seguintes necessidades:

- #a Agrupar projetos para serem gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não seriam disponíveis se os projetos fossem gerenciados separadamente.
- #b Determinar a sequência de atividades do cronograma de um projeto, descrevendo seu caminho mais longo, através do projeto, obtendo assim a duração do projeto.
- #c Identificar e desenvolver metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos, dentro da organização, além de realizar o gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados em conjunto.
- #d Há projetos a serem gerenciados em ambientes dentro da PRS muito indefinidos, incertos e em rápida transformação.
- #e É necessário customizar processos do PMBOK à realidade da PRS, sobretudo os utilizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- #f Analisar qualitativa e quantitativamente os riscos relacionados aos projetos.
- #g Emitir e desenvolver relatórios de desempenho dos projetos.

Julgue os próximos itens, acerca de gerenciamento de projetos, tendo como referência o cenário hipotético acima descrito e os conceitos referenciados no PMBOK.

92. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Os processos descritos em #e estão mais relacionados ao grupo de planejamento do que ao grupo iniciação.

93. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Embora seja cogente a necessidade descrita em #e, não é possível a customização do PMBOK, haja vista que é necessária a execução de todos os processos descritos no referido guia para o gerenciamento eficaz e eficiente de um projeto.

94. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Para atender a necessidade relatada em #f, o PMBOK descreve explicitamente a realização de dois processos de análise de riscos: qualitativo e quantitativo, os quais podem ser utilizados, respectivamente, para a priorização dos riscos e a análise numérica de seus efeitos.

95. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) A gestão por porta-fólio de projeto é mais adequada do que a gestão por programas para atender a necessidade #a.

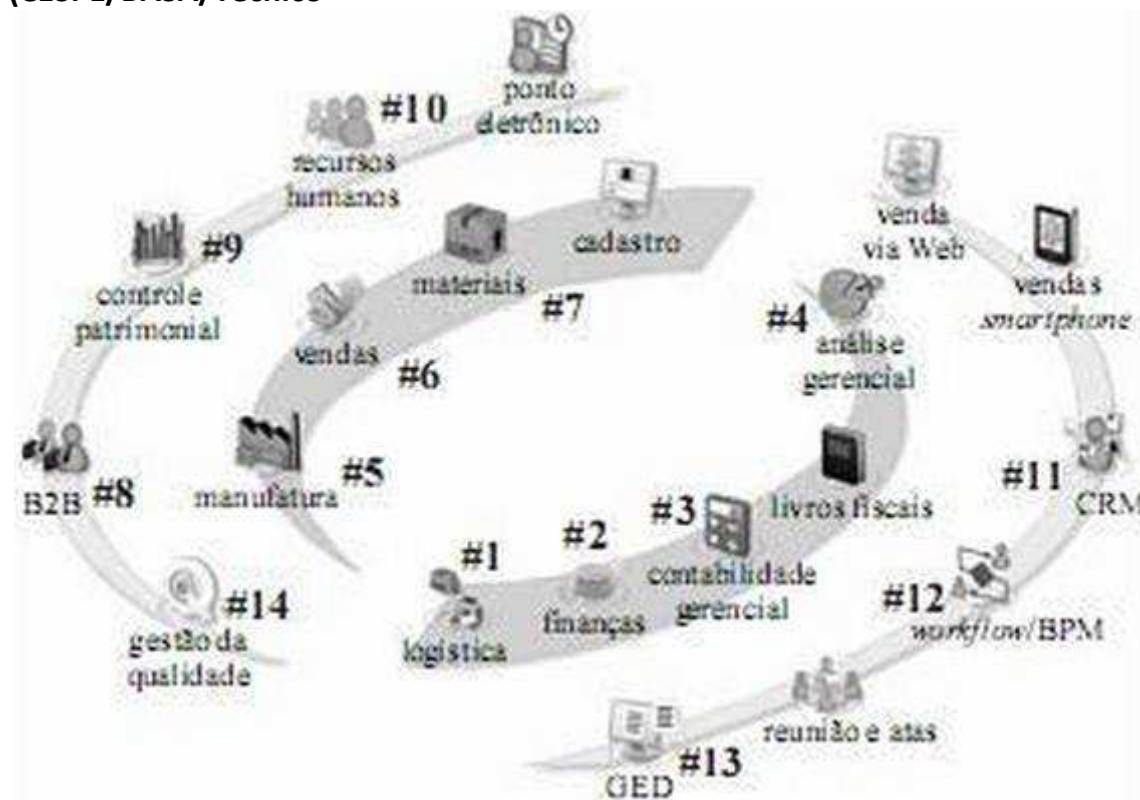
96. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) O método do caminho crítico é uma opção correta para atendimento da necessidade #b.



97. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) A implantação de escritório de projeto (PMO) é uma solução adequada para atendimento da necessidade descrita em #c. Nesse caso, é irrelevante a organização PRS ser do tipo funcional clássica ou do tipo matricial fraca, uma vez que, para um PMO, a estrutura da organização é irrelevante, assim como as necessidades da organização à qual ele dá suporte.

(CESPE/BASA/Técnico

Científico/2012)



Na organização XPTO, que adota a estrutura organizacional ilustrada na figura acima, são aplicados conceitos e as boas práticas descritas no PMBOK 4.0 e no ITIL versão 3 como base respectivamente, para gerenciamento de seus projetos e de seus serviços. Com referência ao cenário hipotético acima descrito, julgue os itens de 01 a 14, acerca de governança de tecnologia da informação (TI), PMBOK e ITIL nesse cenário.

98. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Considerando que, na XPTO, a área responsável por determinar o orçamento seja a #2 e que ela adote o PMBOK, haverá um processo com essa finalidade especificamente na área de conhecimento Custos de Projeto.

99. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Caso o setor #10 seja responsável por desenvolver o plano de recursos humanos, bem como desenvolver a equipe da XPTO, e esta adote o PMBOK, esses dois processos serão abordados especificamente no grupo planejamento.

100. (CESPE/BASA/Técnico Científico/2012) Se o setor #7 for responsável pelo gerenciamento de compras e fornecedores de materiais e a XPTO adotar o PMBOK, haverá, nessa ferramenta gerencial, uma área de conhecimento especificamente para aquisições, subdividida em quatro processos que se encontram no grupo de monitoramento e controle.

101. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Cabe ao gerente de projeto oferecer um repositório de informações referentes a projetos, o que permite o acompanhamento e a auditoria do andamento e dos resultados dos projetos.
102. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) O processo de implantação de um escritório de projetos, por focalizar a implantação física desse escritório, requer uma mudança organizacional. Dessa forma, não é necessário que se realizem mudanças culturais nesse processo.
103. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Um escritório de projetos deve focalizar o planejamento, o controle e a execução de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de determinado negócio.
104. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Caso se considere uma abordagem tradicional de gestão de projetos, os custos do projeto devem ser considerados como uma etapa fora do controle geral de um projeto.
105. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) É importante que o escopo de um projeto seja definido o mais amplamente possível, pois isso permite um gerenciamento mais eficaz da fase de projeto.
106. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Considera-se falha a falta de uma análise de riscos na fase inicial da elaboração de um projeto, pois essa ausência resulta na adoção de medidas corretivas intempestivas e ineficazes.
107. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Para o desenvolvimento eficaz e eficiente de um projeto, a alta direção deve concentrar seu comprometimento e sua responsabilidade na avaliação das demandas de projeto e orçamento, enquanto as demais áreas se comprometem com o gerenciamento e a execução do projeto.
108. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Para o PMBOK, uma atividade contínua e repetitiva pode ser considerada um projeto.
109. (CESPE/MPE-PI/Analista-Informática/2012) Em geral, um projeto é desenvolvido em etapas e de forma progressiva e está atrelado a um custo e a um cronograma.
110. (CESPE/TC-DF/AUDITOR/2012) Na gestão de projetos, o principal produto da etapa de planejamento é o termo de abertura do projeto — documento que contempla a estrutura analítica do projeto.
111. (CESPE/TC-DF/AUDITOR/2012) O órgão que adota o modelo de gestão de projetos deve descrever o produto demandado com todos os requisitos exigidos por todas as partes interessadas.



6. GABARITO.



GABARITO

1.	E	15.	E	29.	E	43.	C	57.	E	71.	C	85.	C	99.	E
2.	C	16.	C	30.	C	44.	C	58.	E	72.	E	86.	E	100.	E
3.	E	17.	E	31.	C	45.	E	59.	C	73.	C	87.	E	101.	E
4.	C	18.	C	32.	E	46.	E	60.	E	74.	C	88.	C	102.	E
5.	E	19.	C	33.	C	47.	E	61.	C	75.	E	89.	C	103.	C
6.	E	20.	C	34.	E	48.	E	62.	C	76.	C	90.	C	104.	E
7.	C	21.	E	35.	E	49.	E	63.	E	77.	C	91.	B	105.	E
8.	E	22.	C	36.	C	50.	C	64.	C	78.	C	92.	C	106.	C
9.	E	23.	C	37.	E	51.	C	65.	C	79.	C	93.	E	107.	E
10.	C	24.	E	38.	E	52.	C	66.	E	80.	E	94.	C	108.	E
11.	C	25.	E	39.	E	53.	E	67.	E	81.	E	95.	E	109.	C
12.	E	26.	C	40.	E	54.	C	68.	C	82.	C	96.	C	110.	E
13.	C	27.	C	41.	E	55.	C	69.	E	83.	E	97.	E	111.	C
14.	E	28.	E	42.	E	56.	C	70.	C	84.	C	98.	C		



7. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.

ABNT NBR ISO 31.000:2009.

ANGELO, Aldacir da S. Entendendo o Prince2. 2008. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>>. Acesso em: 20/11/2015.

CARVALHO, Marly Monteiro de. RABECHINI Jr. Roque. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GUIMARÃES, F.C.; PERES, F.C.; CANZIANI, J. R.; GUIMARÃES, V. D. A. Método da estrutura lógica e grupos focais: seu uso na avaliação de projetos. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/05O292.pdf>>. Acesso em: 05/12/2015.

DA SILVA, Evandro H. F. M. BERNARDES, Elaine M. Estrutura lógica como metodologia para avaliação de políticas públicas: uma análise do Pronaf. Revista de Administração Pública. Vol. 48, n.3, mai-jun, Rio de Janeiro: 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000300009&script=sci_arttext>. Acesso em: 05/12/2015.

Planejamento e Gerenciamento de Projetos. São Paulo: FUNDAP, 2006.

Gerenciando Projetos de Sucesso com PRINCE2. Londres, TSO, 2011.

Revista Mundo PM: Project Management. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br>>.

PRANKAJ, Ghemawat. A estratégia e o cenário dos negócios. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2007.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 4ª Edição. Newton Square: Project Management Institute, Inc, 2008.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5ª Edição. Newton Square: Project Management Institute, Inc, 2014.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6ª Edição. Newton Square: Project Management Institute, Inc, 2017.



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.