Estratégia
CONCURSOS

Aul

NÃO ATIVARGovernança p/ CRQ-RJ (Técnico de TI) Com Videoaulas - Pós-Edital

Professor: Equipe Informática e TI, Pedro Henrique Chagas Freitas

1 – Introdução 2
2 – Elementos Fundamentais 3
Definição de Projeto 3
Gerenciamento de Projetos 7
Projetos X Programas X Portfólios X Operações 10
gerenciamento de projetos organizacional (GPO) e estratégias 14
Sistemas Organizacionais 15
Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO – Project Management Office) 16
3 - Fatores Ambientais, Ativos Organizacionais e Ciclo de Vida 18
Ativos de Processos e Estruturas Organizacionais 18
Ciclo de vida de Projeto e do Desenvolvimento 24
4 - Processos de Gerenciamento de Projetos 28
5 – Hora de Praticar 34
Lista de Questões 35
Questões Comentadas 42
Gabarito 56

1 – INTRODUÇÃO

Olá pessoal! Meu nome é Fábio Alves, atualmente sou Auditor de Finanças e Controle na Controladoria Geral da União – CGU, onde ingressei através do concurso de 2012. Antes disso, fui Analista em TI no Ministério do Planejamento, lotado na SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, onde atuei na Coordenação de Gestão e Governança de TI. Iniciei a vida de concurseiro em 2010, quando consegui a aprovação para o cargo de ATI do Ministério do Planejamento e não parei de estudar até conseguir meu objetivo que era ingressar na CGU.

Sei exatamente o que é passar horas trancado num quarto ou numa biblioteca, em busca de algo que parece distante. Mas tenham certeza que a cada minuto que passamos focados no nosso objetivo, damos um passo a mais rumo à aprovação.

Acredito mesmo que "O segredo do sucesso é a constância no objetivo"!!

Meus contatos:

professorfabioalves1977@gmail.com

www.facebook.com/fabioalvesprofessor/

IG: @prof_fabioalves

Hoje vamos começar a falar de Gestão de Projetos. O assunto será dividido em duas aulas, pois entendo que assim ficará menos cansativo para vocês! Nesta aula vamos estudar o PMBOK 6ª Ed., que foi lançado em setembro/2017 e trouxe algumas alterações importantes, mas nós focaremos naquilo que é importante para a nossa prova! O objetivo aqui é passar e obter a vaga no concurso público e não nos certificarmos como gerentes de projetos pelo *Project Management Institute - PMI*.

Quando vocês virem a "corujinha" 

fiquem atentos. Trate-se de mudança ou inclusão em relação à 5ª Ed e as bancas adoram uma novidade!

O *Project Management Body of knowledge – PMBOK é o framework* mais utilizado no mercado mundial para as práticas de gestão de projetos é. Trata-se de um guia elaborado pelo *PMI* com base nas melhores práticas para a gestão de projetos. Esse guia fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto.

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

2 – ELEMENTOS FUNDAMENTAIS

DEFINIÇÃO DE PROJETO

A primeira coisa que precisamos saber é **o que é um projeto**. Em uma definição bem simples, o PMBOK nos ensina que um projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar **um produto, serviço ou resultado único**. Pessoal, neste sentido, os projetos possuem natureza temporária e têm datas de início e fim definidas, mas ser temporário não significa necessariamente que os projetos têm curta duração.

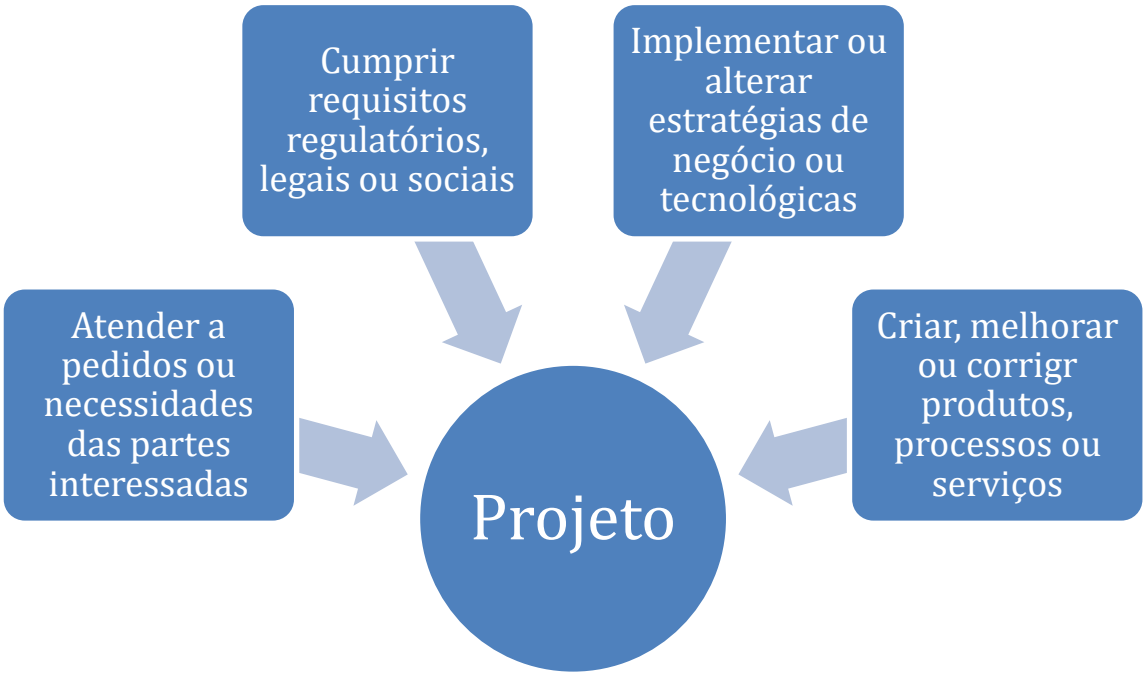
Os estarão concluídos quando os respectivos **objetivos** forem cumpridos. **Mas atenção**!!! Um projeto também pode ser encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade de o projeto deixar de existir. Segundo o PMBOK 6ª ED, os projetos podem ser concluídos também quando os recursos não estiverem mais disponíveis ou por motivos legais ou por conveniência.

Falamos de metas e objetivos! Neste contexto, objetivo é definido como um resultado que se busca com determinado trabalho. Este objetivo pode ser uma posição estratégica a ser alcançada, um produto a ser desenvolvido ou um serviço a ser realizado.

Os projetos podem servir para lançar um produto novo ou serviço que não existia anteriormente e para gerar uma mudança na organização qe o executa.

Em geral os projetos são iniciados em resposta a fatores que afetam as organizações, por exemplo:

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



Neste sentido, em que pese os projetos serem temporários, seus resultados (entregas), podem existir por longo tempo após o seu encerramento.

Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam, a:

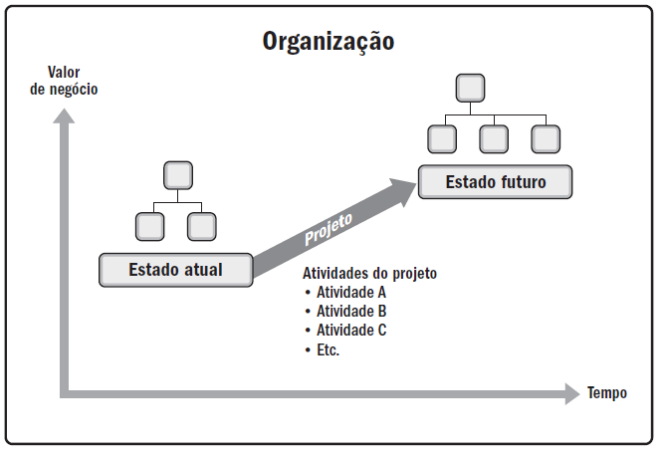
- Desenvolvimento de um novo produto, serviço ou resultado;
- Efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização;
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado (hardware ou software);
- Realizar um esforço de pesquisa cujo resultado será apropriadamente registrado;
- Construção de um prédio, planta industrial ou infraestrutura; ou
- Implementação, melhoria, ou aprimoramento dos processos e procedimentos dos negócios existentes.
- Fusão de duas organizações;
- Expansão de um serviço.

TOME NOTA!

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

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

Mas... embora de natureza temporária, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização. Os projetos impulsionam mudanças nas organizações, ou seja, um projeto move a organização de um estado atual para um estado futuro e, em muitos casos (eu diria na maioria), estão alinhados com o planejamento estratégico da organização como veremos já já! Nesse sentido, em alguns projetos, podemos ter um estado de transição em que várias etapas são planejadas para chegarmos a um estado futuro.



Por isso o PMI afirma que os projetos permitem a criação de valor para o negócio. Este "valor" é definido como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio! Tal benefício pode ser tangível, intangível ou ambos!

Exemplos de elementos tangíveis:

- Ativos monetários;
- Capital acionário;
- Serviços públicos;
- Instalações;
- Ferramentas; e
- Participação no mercado.

Exemplos de elementos intangíveis:

- Boa-fé;
- Reconhecimento da marca;
- Benefício público;

- Marcas registradas;
- Alinhamento estratégico; e
- Reputação.



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

A) estimativa.

B) serviço.

C) planejamento.

D) projeto.

E) processo.

Comentários:

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

Gabarito: D

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

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

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

a) singularidade, apenas para entidades públicas, pois projeto é uma ação rotineira para entidades privadas.

b) esforço temporário, delimitado no tempo para a consecução do resultado pretendido, tanto para entidades públicas como para privadas.

c) natureza institucional, para as entidades públicas, e natureza financeira, para as entidades privadas.

d) execução exclusiva pela alta direção, tanto para entidades públicas como para privadas, com as respectivas peculiaridades.

e) perenidade, quando se trate de entidade pública, e mutabilidade, quando desenvolvido por entidade privada.

Comentários:

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

Gabarito: B

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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

Para esse gerenciamento, o PMBOK define um conjunto de 49 processos que estão distribuídos em 5 grupos que são:

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

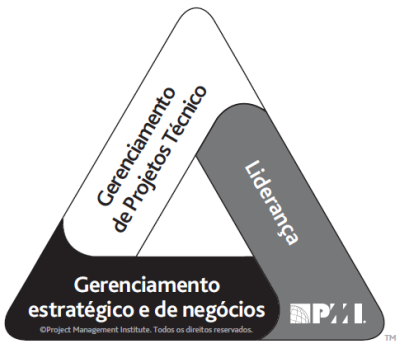
Segundo o guia, esse gerenciamento é realizado com a aplicação e integração desses processos e permite que os projetos sejam executados de maneira eficaz e eficiente e deve ser considerado uma competência estratégica da organização, pois ajuda as organizações, por exemplo, a cumprirem os objetivos do negócio, serem mais previsíveis e satisfazerem as expectativas das partes interessadas.

Ainda de acordo com o framework, projetos mal gerenciados causam prazos perdidos, orçamentos estourados e retrabalho, dentre outros.

Nesse contexto, destaca-se a figura do gerente de projetos que desempnham um papel crítico na liderança de uma equipe de projeto. A função de gerenciamento de projetos pode ser adaptada à organização da mesma forma que os processos de gerenciamento podem ser adaptados para atender ao projeto. Os talentos de um gerente de projetos se concentra em um triângulo de "talentos-chave". Novidade da 6ª Ed.

NOVIDADE

O Triângulo de Talentos do PMI®



- **Gerenciamento de Projetos Técnico** – Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.
- **Liderança** – Conhecimento, habilidade se comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.
- **Gerenciamento Estratégico e de Negócios** – Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

O quadro a seguir resume as diferenças entre gerenciamento e liderança.

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

Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

- **Conhecimento** - Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
- **Desempenho** - Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- **Pessoal** - Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

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

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

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

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

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

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

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

PROJETOS X PROGRAMAS X PORTFÓLIOS X OPERAÇÕES

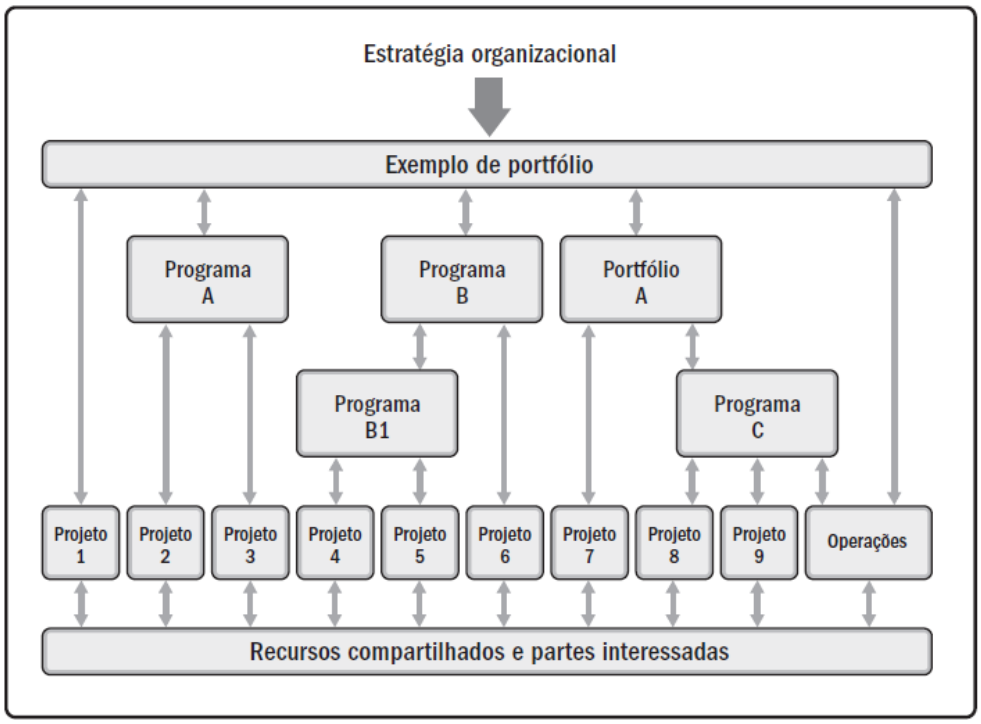
Seguindo com essa visão geral sobre o PMBOK, precisamos saber **também o que são Programas, o que é Portfólio e a relação destes com os projetos**.

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

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

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

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



Pessoal, percebam que o **gerenciamento de programas** se caracteriza pelo gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos que formam esse programa devem ser gerenciados de maneira conjunta e coordenada para que os resultados (ou o resultado) pretendido seja alcançado. O gerenciamento de programas focas nas interpendências entre projetos e o nível do programa para determinar a abordagem ideal para gerenciá-los.

O gerenciamento de portfólio é o gerenciamento centralizado de uma ou mais portfolios para alcançar objetivos estratégicos. Projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Entre os objetivos do gerenciamento de portfólio podemos citar:

- Orientação de decisões de investimentos;
- Seleção de uma combinação ideal de programas e projetos;
- Transparência da tomada de decisão;
- Priorização a alocação de equipe e recursos físicos;
- Aumento da probabilidade de alcançar o retorno desejado sobre o investimento; e
- Centralização do gerenciamento do perfil de risco agregado de todos os componentes.

O gerenciamento de portfólio confirma que o portfólio é consistente e alinhado com as estratégias organizacionais.

O gerenciamento de operações se refere à produção contínua de mercadorias e/ou serviços. Seu objetivo é assegurar que as operações continuem de forma eficiente através do uso dos melhores recursos necessários para atender às exigências dos clientes.

A tabela a seguir apresenta algumas definições importantes.

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

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



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

a) portfólios são estruturas que comportam vários projetos.

b) projetos são estruturas que comportam vários portfólios.

c) sistemas são estruturas que comportam vários projetos.

d) programas são estruturas que comportam vários portfólios.

e) projetos são estruturas que comportam vários programas.

Comentários:

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

Gabarito: A

GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL (GPO) E ESTRATÉGIAS

Ficou claro? Bom, vamos ao nosso próximo ponto! Nesta visão geral precisamos falar ainda da **ligação entre os projetos e a estratégia organizacional** . A organização de projetos em programas e de programas, projetos e outras ações em geral se dão pelo alinhamento que tais empreendimentos têm com a estratégia organizacional. Desta maneira, o gerenciamento de tais ações toma um patamar mais elevado e complexo.

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

- O gerenciamento de portfólios alinha os portfólios com estratégias através da seleção dos programas ou projetos corretos, priorização do trabalho e fornecimento dos recursos necessários.
- O gerenciamento de programas harmoniza seus componentes de programas e controla interdependências a fim de realizar os benefícios especificados.
- O gerenciamento de projetos permite o atingimento de metas organizacionais.



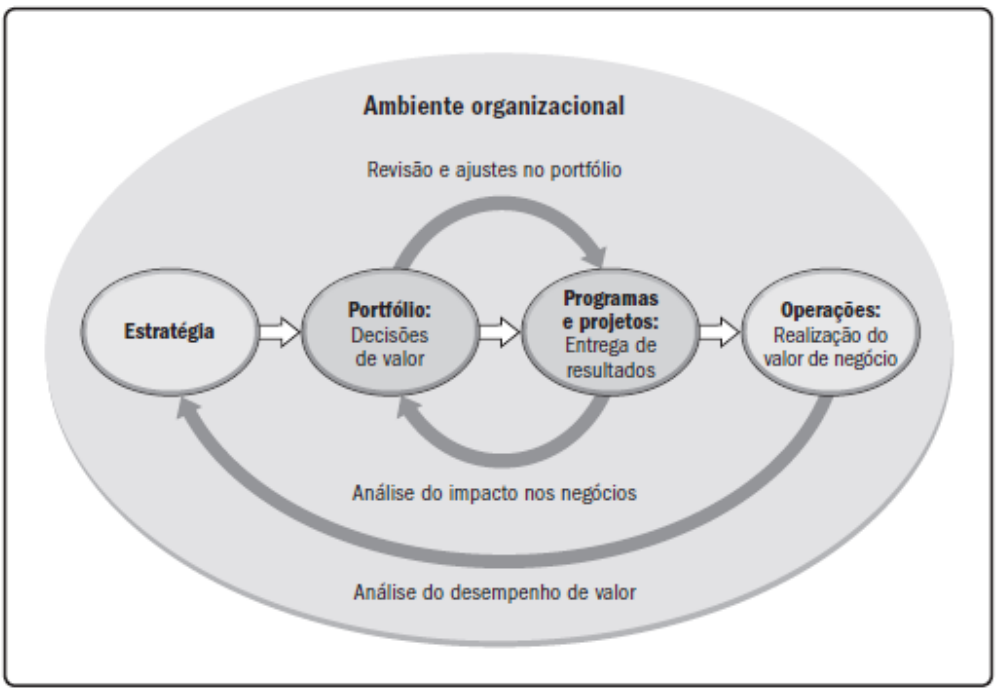
Como vimos, os projetos (e programas) são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos, ou seja, para manter ou aumentar o valor de negócio. E para isto, as organizações atualmente adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional. O GPO - GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL é definido como uma estrutura na qual o gerenciamento de portfólios, programas e projetos são integrados com os habilitadores organizacionais para alcançar os objetivos estratégicos. O objetivo do GPO é garantir que a organização assuma os projetos certos e aloque os recursos críticos de forma apropriada. Pessoal, não nada mais inútil do que executar com maestria um projeto que não deveria ter sido realizado. Existe uma frase de Peter Drucker que diz “Fazer as coisas certas é mais importante do que fazer as coisas direito”. É isso que o gerenciamento de portfólio e o GPO buscam, respondendo o quê deve ser feito. Entenderam o “espírito da coisa”?

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

- Demanda de mercado (p.ex., uma companhia automobilística autoriza um projeto para a fabricação de carros energeticamente eficientes em resposta à escassez de gasolina);
- Oportunidade/necessidade estratégica de negócios (p.ex., uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso para aumentar sua receita);

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

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



SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

NOVIDADE

Os sistemas organizacionais podem impor restrições aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional. Neste sentido, para operar de forma eficaz e eficiente, o gerente de projetos precisa entender onde a responsabilidade, a prestação de contas e a autoridade residem na organização. Segundo o framework, o sistema

organizacional determina o poder, influência, interesses, competências e capacidades políticas das pessoas de capazes de agir no sistema. Esses fatores podem ser (lista não exaustiva):

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

Um sistema é uma coleção de vários componentes que juntos podem produzir resultados não alcançáveis por componentes individuais. Existem vários princípios relativos aos sistemas, dentre eles:

- Os sistemas são dinâmicos;
- Os sistemas podem ser otimizados;
- Os componentes do sistema podem ser otimizados;
- Os sistemas e seus componentes não podem se otimizados ao mesmo tempo; e
- Os sistemas não são lineares em termos de capacidade de resposta, ou seja, uma entrada não produz necessariamente uma mudança previsível na saída.

Os sistemas são responsabilidade do gerenciamento de uma organização que examina as contrapartidas de otimização entre os componentes e o sistema a fim de tomar as medidas apropriadas para alcançar os melhores resultados para a organização.

ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP OU PMO – *PROJECT MANAGEMENT OFFICE*)

Pronto... agora vamos falar de uma estrutura prevista pelo PMI que pode contribuir para a gestão de projetos nas organizações. São os **Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO – *Project Management Office*)**. Trata-se de uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Existem alguns tipos de EGP, dentre estes, o guia cita:



TOME NOTA!

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

EGP de controle -> os EGPs de controle **fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios**. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas

específicas, ou conformidade com a governança. **O nível de controle exercido pelo PMO é médio.**

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

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

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

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

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

Gerentes de Projetos	Escritório de Projetos
Objetivos do seu Projeto	Gerencia mudanças no escopo do programa que possam ser vistas como oportunidade para melhor alcançar os objetivos de negócios
Controlar recursos do seu projeto para atingir os objetivos do projeto	Otimizar o uso dos recursos organizacionais para compartilhar entre todos os projetos
Restrições de seu projeto	Gerencia metodologias, padrões, risco/oportunidade global e as interdependências entre projetos no nível da empresa



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

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

Comentários:

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

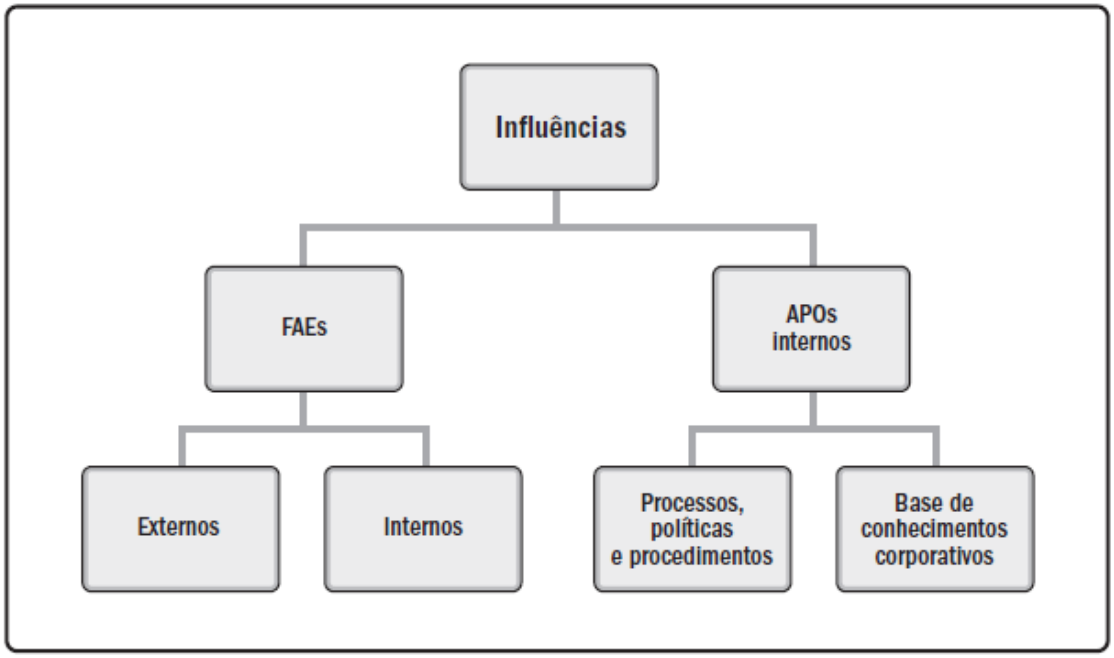
Gabarito: Certo

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

3 - Fatores Ambientais, Ativos Organizacionais e Ciclo de Vida

Ativos de Processos e Estruturas Organizacionais

Pessoal, os projetos não restringem ao "mundo do próprio projeto". Isto é, os projetos são em um ambiente mais amplo, pois, em geral, influenciam e são influenciados pelo restante da organização. Isto é, por fatores ambientais da empresa (FAE) e os ativos organizacionais (APO). Tais influências organizacionais afetam os métodos usados na mobilização de pessoal, gerenciamento e execução do projeto. É importante sabermos que a cultura estilo e estrutura da organização influenciam a maneira como os projetos são executados.



O PMBOK cita e divide os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o projeto em duas categorias básicas:

- **Processos e procedimentos**: normas, políticas, ciclos de vida padrão de produtos e projetos, diretrizes padronizadas, instruções de trabalho, procedimentos de comunicação da organização, procedimento de gerenciamento de questões e defeitos.

- **Base de conhecimento corporativa**: bancos de dados de medição de processos, arquivos de projetos anteriores, base de conhecimento de informações históricas, lições aprendidas, etc.

Já os FAE (fatores ambientais), são divididos em internos e externos. São fatores internos:

- Cultura, estrutura e governança organizacional;
- Distribuição geográfica de instalações e recursos;
- Infraestrutura;
- Softwares;
- Disponibilidade de recursos;
- Capacidade dos funcionários.

Já como exemplos de fatores externos temos:

- Condições de mercado;
- Influências e questões sociais e culturais;

- Restrições legais;
- Banco de dados comerciais;
- Pesquisa acadêmica;
- Padrões governamentais ou setoriais;
- Considerações financeiras;
- Elementos ambientais físicas.

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

Estruturas Organizacionais

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

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

Esta interação determina as características do projeto, tais como

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

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



- **Orgânico ou simples** – A empresa é organizada de maneira flexível e as pessoas trabalham lado a lado.

- **Funcional (ou centralizado)** - A empresa é **organizada por funções** e cada colaborador tem um chefe imediato, seja ele um coordenador, supervisor, gerente, etc. dependendo do nível hierárquico. Os grupos de trabalho são organizados por área, trabalho realizado. Por exemplo: engenharia, fabricação, etc.
- **Multidivisional –** Pode replicar funções para cada divisão. As divisões são organizadas por produto, processos de produção, portfólio, programa, etc.
- **Matricial** - A empresa é **organizada tanto por funções quanto por projetos**, e onde cada colaborador pode responder tanto para um chefe funcional, quanto para um ou mais gerentes de projetos. Este "modelo" **se subdivide em matricial fraca, equilibrada e forte**.
- **Orientado a projetos (ou projetizada** ou por projetos ou composto ou hibrido) - A empresa é **organizada por projetos**, muito comum em empresas como consultorias e empresas de engenharia que tem como o negócio principal, os projetos.
- **Virtual – É um misto de outros tipos.**

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

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



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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

Partes Interessadas no Projeto

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

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

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

As partes interessadas do projeto incluem:

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

níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização e promover os benefícios que o projeto proporciona. O patrocinador conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura. No caso das questões que estão além do controle do gerente do projeto, o patrocinador pode encaminhá-las para níveis hierárquicos superiores. O patrocinador também pode se envolver em outras questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos são particularmente altos. O patrocinador também garante uma transferência tranquila das entregas do projeto para os negócios da organização do solicitante após o encerramento do projeto.

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

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

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

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

Gerentes funcionais - são pessoas chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e têm uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional. O gerente funcional pode fornecer consultoria sobre determinado assunto ou serviços ao projeto.

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

Equipe de Projetos

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

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

Pessoal de gerenciamento do projeto - Os membros da equipe que executam as atividades de gerenciamento do projeto, tais como de elaboração do cronograma, orçamento, emissão de relatórios e atividades de controle, comunicações, gerenciamento dos riscos e suporte administrativo. Este papel pode ser desempenhado ou apoiado por um escritório de gerenciamento de projetos (PMO).
Recursos humanos do projeto - Os membros da equipe que executam o trabalho de criação das entregas do projeto.
Especialistas de Suporte - Os especialistas de suporte executam as atividades exigidas para o desenvolvimento ou execução do plano de gerenciamento do projeto. Elas podem incluir atividades como contratações, gerenciamento financeiro, logística, jurídicas, de segurança, engenharia, testes, ou controle da qualidade.
Representantes de usuários ou de clientes - Os membros da organização que aceitarem as entregas ou produtos do projeto podem ser designados para atuar como representantes ou pessoas de contato para garantir a coordenação apropriada, orientar sobre os requisitos ou validar a aceitabilidade dos resultados do projeto.
Vendedores, fornecedores, ou contratadas - são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
Membros parceiros de negócios - Membros de organizações de parceiros de negócios podem ser designados como membros da equipe do projeto para garantir sua coordenação adequada.
Parceiros de negócios - são também empresas externas, mas têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação. Os parceiros de negócios fornecem consultoria especializada ou desempenham um papel específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.

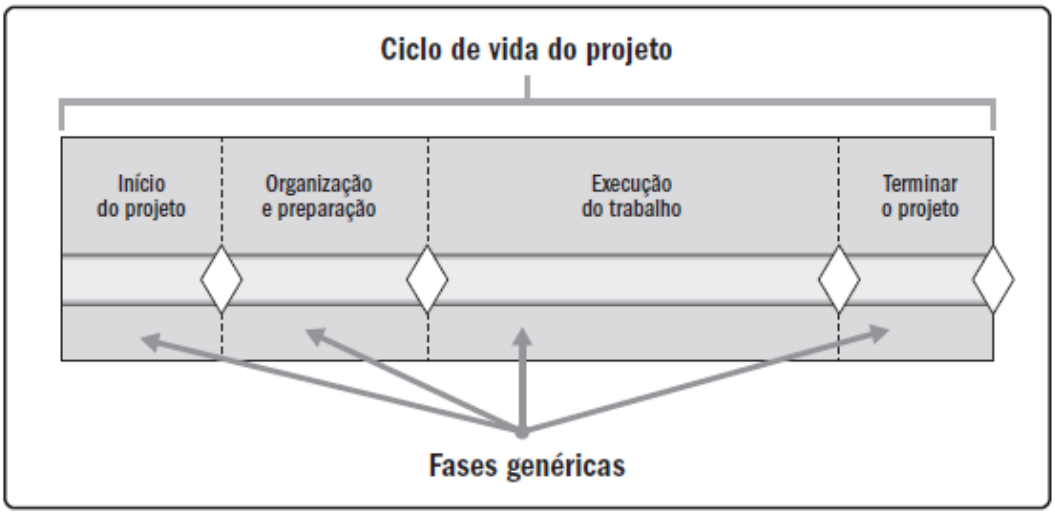
CICLO DE VIDA DE PROJETO E DO DESENVOLVIMENTO

Pronto... chegamos a um ponto importantíssimo da nossa matéria! Entender o ciclo de vida dos projetos é importante para entender o restante do assunto! Isto porque, o **ciclo de vida do projeto** é a estrutura básica para o gerenciamento do projeto e diz respeito às suas fases. Atenção!!! O Ciclo

de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas e os seus nomes e quantidade são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

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

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



Pessoal, segundo o PMI, qualquer projeto pode ser mapeado usando essa estrutura genérica de ciclo de vida.

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

NOVIDADE

As bancas adoram uma novidade não é mesmo? Neste ponto a 6ª edição do PMBOK inovou trazendo novos elementos! Se eu fosse examinador exploraria isso! **Fiquem espertos!**

Ciclos de vida preditivos - Os ciclos de vida preditivos (também conhecidos como ciclos de vida inteiramente planejados) são aqueles em que o escopo do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto. Neste caso, qualquer alteração de escopo é cuidadosamente gerenciada. **Ciclos de vida preditivos também são chamados de ciclos de vida em cascata.**

Ciclos de vida adaptativos - Os ciclos de vida adaptativos (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis) são projetados para reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas. **O escopo detalhado é definido antes do início de cada iteração! São ágeis, iterativos ou incrementais.**

Ciclos de vida iterativos – O escopo do projeto é geralmente determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos normalmente são 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 sucessivas funcionalidades ao produto.**

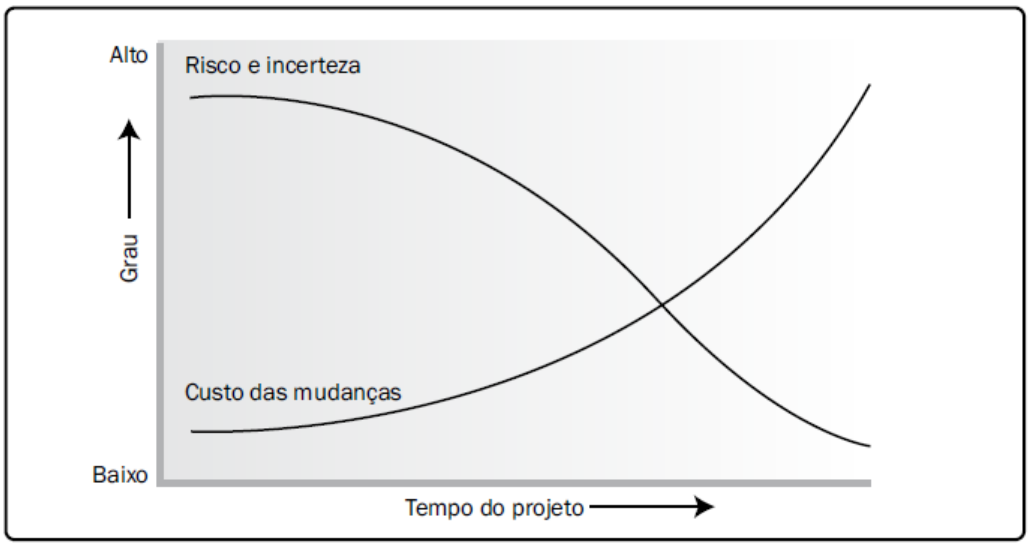
Ciclos de vida incrementais – São ciclos onde as entregas são produzidas por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidades em um prazo determinado. **A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final**.

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 preditivo**, enquanto os elementos que ainda estiverem **em evolução** seguem um **ciclo de vida de adaptativo**.

ESQUEMATIZANDO

Preditivo	Iterativa	Incremental	Ágil
Requisitos são definidos previamente, antes do início do desenvolvimento	Requisitos podem ser elaborados em intervalos periódicos durante a entrega		Requisitos são elaborados com frequência durante a entrega
Entrega planos para a entrega final. Em seguida, entregar apenas um único produto final, no fim do projeto	Entregas podem ser divididas em subconjuntos de todo o produto		Entregas acontecem com frequência de acordo com os subconjuntos avaliados pelo cliente de todo o produto
Mudanças são restritas tanto quanto possível	Mudanças são incorporadas periodicamente		Mudanças são incorporadas em tempo real durante a entrega
Partes interessadas chave são envolvidas em marcos específicos	Partes interessadas chave são envolvidas regularmente		Partes interessadas chave são envolvidas constantemente
Riscos e custos são controlados pelo planejamento detalhado dos aspectos mais importantes	Riscos e custos são controlados pela elaboração progressiva dos planos com novas informações		Riscos e custos são controlados na medida em que surgem requisitos e restrições

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





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

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

Comentários:

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

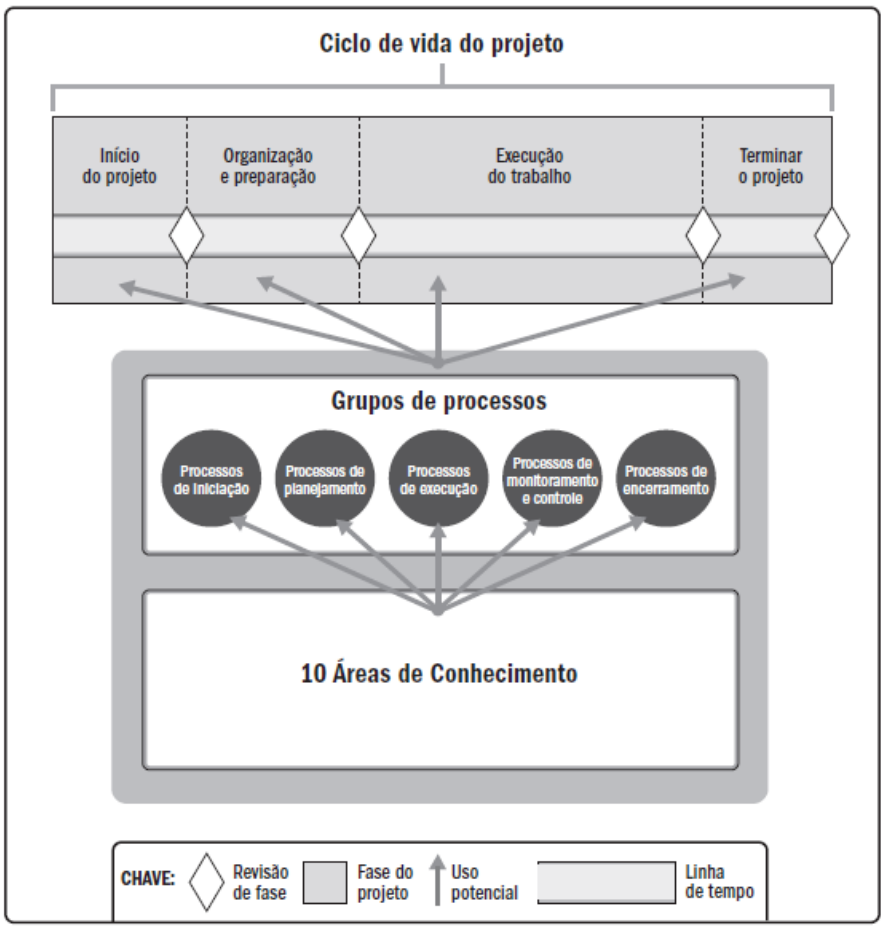
Abordagens previsíveis (ou preditivas ou direcionadas) - o produto e as entregas são definidas no início do projeto

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

Gabarito: Errado

4 - Processos de Gerenciamento de Projetos

Lá no início da aula falei para vocês que o PMBOK traz 49 processos, divididos em 5 grupos. Faltou falar que temos, atualmente 10 áreas de conhecimento. Os grupos e seus respectivos processos perpassam as diversas áreas de conhecimento e como todo "bom processo", tem entradas (insumos), processamento e saídas (produtos). Nesta seção vamos falar tão somente dos grupos de processos, mas considero importante entendermos como o guia está estruturado, ou seja, como o PMI "pensou" para escrevê-lo. Isso pode nos ajudar a resolver algumas questões de prova!



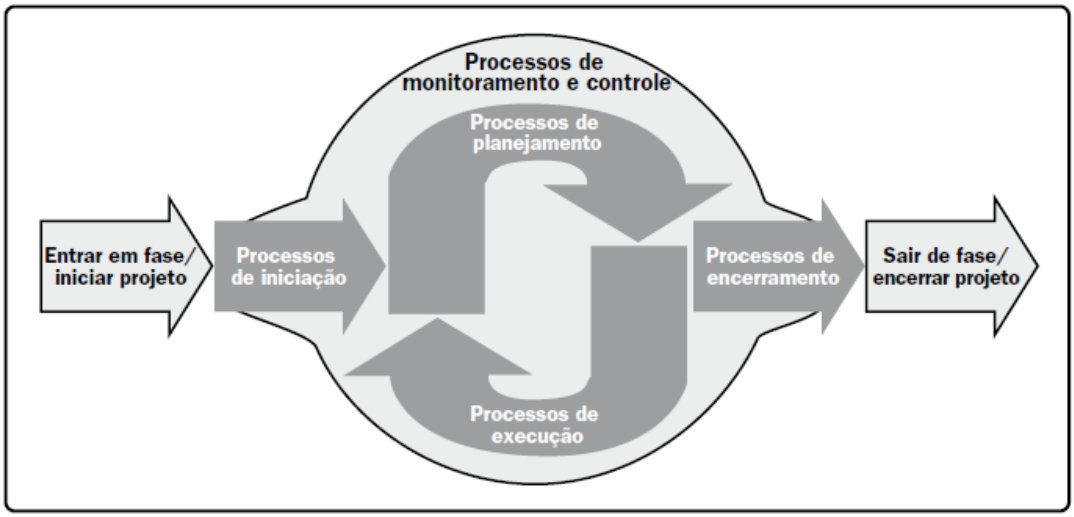
Na figura que acabamos de ver há uma espécie de "resumo" do que é o framework. É preconizado um ciclo de vida para cada projeto. Nesse ciclo de vida são executados os 49 (ou os que forem necessários) para a execução do empreendimento. Tais processos estão distribuídos entre 10 áreas de conhecimentos consideradas fundamentais pelo PMI para o sucesso dos projetos.

ESCLARECENDO

Vamos às definições dadas pelo próprio guia:

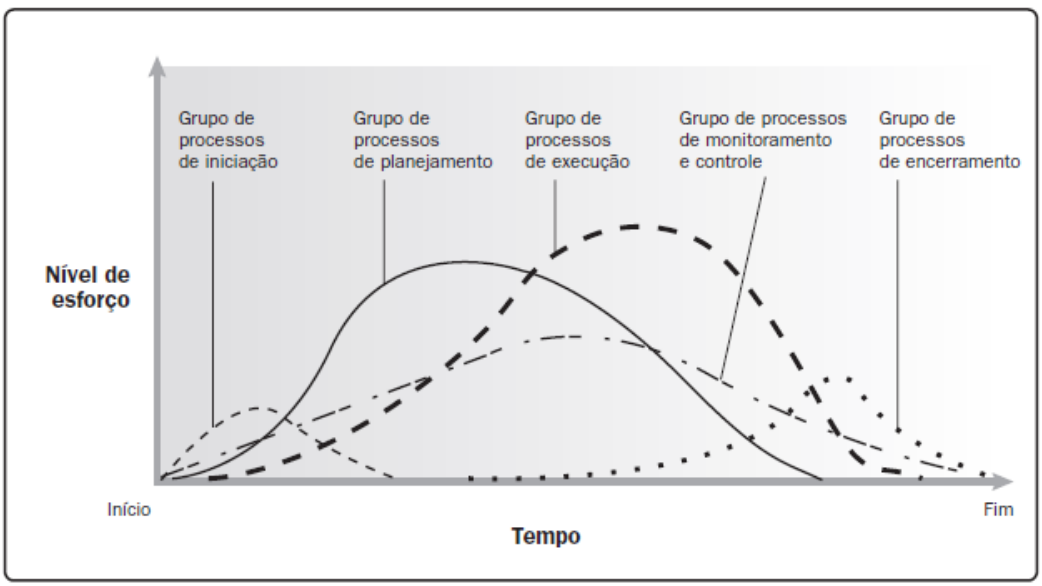
Ciclo de vida do projeto – É a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término;
Fases do projeto – É um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas;
Revisão de Fase – É uma revisão ao final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar o projeto ou programa;
Grupo de processos – É um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar o projeto.

Área de conhecimento – É uma área identificada por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, considerando suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.



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

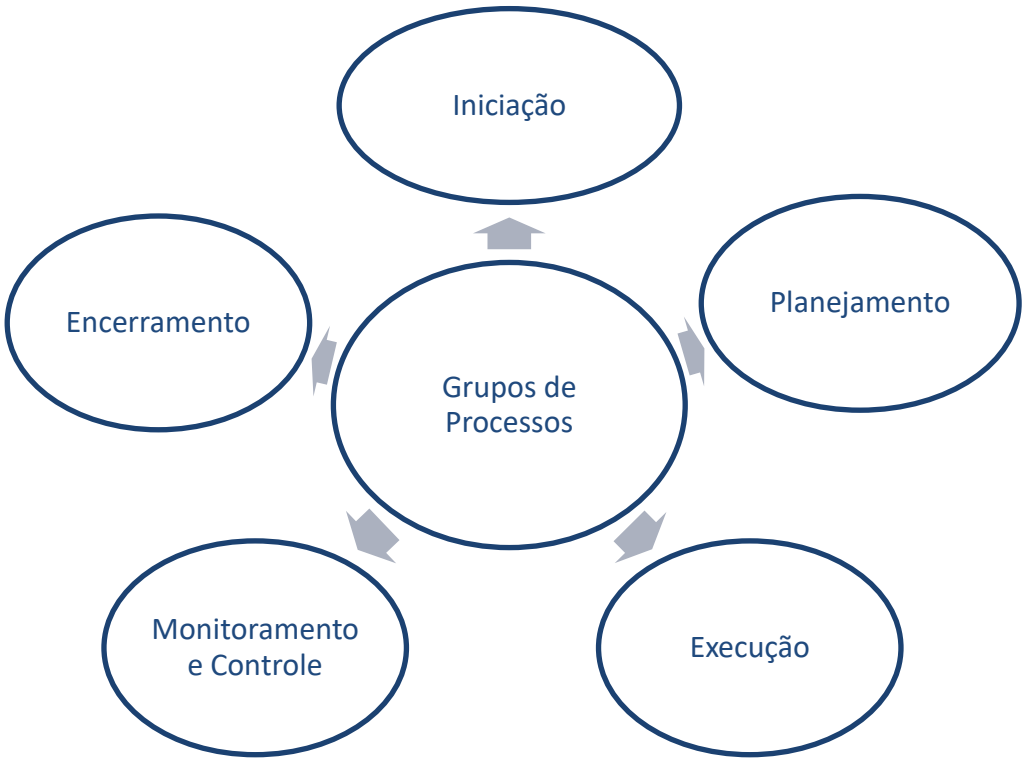
Como falei para vocês, os processos geram produtos e tais produtos vinculam um processo (ou grupo de processos) a outro. Ou seja, a saída de um processo ou grupo de processos será a entrada (o insumo) para outro processo ou grupo de processos. O gráfico a seguir "tenta" demonstrar o nível de interação entre os processos e o esforço empreendido ao longo do tempo de execução dos projetos.



Um exemplo dessa interação é a saída de uma fase de concepção, que requer a aceitação do patrocinador para o documento de concepção. Quando estiver disponível, o documento de concepção fornece a descrição do produto para os grupos de processos de planejamento e execução

em uma ou mais fases posteriores. Nos projetos com várias fases, os processos são repetidos em cada fase até que os critérios para a conclusão das fases sejam cumpridos. PessoALL.... Os grupos de processos **não são fases do ciclo de vida do projeto**. Na realidade, é possível que todos os grupos de processos possam ser conduzidos dentro de uma única fase do projeto.

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



- O Grupo de Processos de **Iniciação** consiste nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente de projetos será selecionado. Estas informações são capturadas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas. Quando o termo de abertura do projeto for aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado.
- O Grupo de Processos de **Planejamento** consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.
- Os Processos de **Execução** são os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo.

- O Grupo de Processos de **Monitoramento e Controle** é onde estão os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo.
- Grupo de Processos de **Encerramento** consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais. Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada e definir formalmente que o projeto ou a fase do projeto estão concluídos.



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

a) Execução; Monitoramento e Controle; Planejamento.

b) Gerenciamento da Integração; Execução; Gerenciamento do Custo.

c) Planejamento; Gerenciamento do Risco; Monitoramento e Controle.

d) Monitoramento e Controle; Gerenciamento da Comunicação; Execução.

e) Gerenciamento do Risco; Gerenciamento do Escopo; Execução.

Comentários:

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

Gabarito: A

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

NOVIDADE

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	

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

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

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

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

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

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

O **gerenciamento dos recursos** do projeto inclui os processos para identificar, adquirir, e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.

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

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

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

O **gerenciamento das partes interessadas** do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

5 – Hora de Praticar

LISTA DE QUESTÕES

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

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

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

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

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

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

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

I. A implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

II. A conferência de notas fiscais emitidas em um mês.

III. A contagem e reposição de itens de estoque.

IV. O desenvolvimento de uma nova linha de produtos.

Constitui exemplo de projeto desenvolvido no âmbito de uma organização o que consta APENAS em
a) I e IV.
b) I e III.

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

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

Considerando-se a definição apresentada pelo PMI (Project Management Institute), são atributos de um projeto
a) o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.
b) o esforço único e as tarefas dependentes e repetitivas.
c) a vida finita e a flexibilização dos objetivos em decorrência do andamento do projeto.
d) a independência de tarefas e a variação do prazo em decorrência da necessidade dos recursos.
e) o grau de incerteza e o esforço cíclico.

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

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

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

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

a) Programa é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado cujo resultado final também será um produto ou um novo serviço.

b) Portfólio consiste em uma coleção de projetos e programas que estejam em andamento ou em planejamento e que não guardem necessariamente uma relação temática.

c) Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados para o alcance de um objetivo claro e definido.

d) Operações e projetos correspondem a esforços permanentes, que geram saídas repetitivas com recursos designados a realizar um conjunto de atividades com padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

e) Projeto, cujo objetivo é sustentar o negócio a partir da criação de novos produtos, é um evento contínuo na organização.

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

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

a) Apenas os membros executores das ações do projeto são considerados integrantes da equipe do projeto.

b) Líder de projeto é a denominação atribuída à pessoa ou ao grupo que oferece apoio político ou financeiro para a realização do projeto.

c) Os clientes também podem ser denominados usuários, pois são eles que utilizarão o produto, o serviço ou o resultado do projeto.

d) Patrocinador é a pessoa jurídica ou física externa à organização que entrega produtos e serviços a ser utilizados no projeto.

e) A organização executora de um projeto é composta pelos membros da equipe diretamente envolvidos na execução das atividades do projeto.

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

a) avaliação.

b) monitoramento e controle.

c) planejamento.

d) melhoria continuada do projeto.

e) execução.

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

A) Gerência de portfólio de projetos.

B) Fábrica de projetos.

C) Gerência de Tecnologia da Informação.

D) Incubadora de projetos.

E) Escritório de projetos.

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

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

I. Singularidade, na medida em que todo o produto ou serviço gerado por um projeto se distingue de outros.

II. Prioridade, eis que o projeto é sempre ligado aos indicadores de planejamento estratégico.

III. Temporalidade, pois todo projeto possui início e fim definidos.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e III.

b) I e II.

c) II e III.

d) III.

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

a) o sistema de RH.

b) o portfólio de projetos.

c) os projetos.

d) os requisitos do projeto.

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

a) parceiros de negócios

b) cliente

c) gerente funcional

d) patrocinador

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

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

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

a) projetáveis.

b) preditivos.

c) incrementais.

d) adaptativos.

e) produtivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

QUESTÕES COMENTADAS

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

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

Comentários:

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

Gabarito: E

---

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

---

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

---

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

I. A implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

II. A conferência de notas fiscais emitidas em um mês.

III. A contagem e reposição de itens de estoque.

IV. O desenvolvimento de uma nova linha de produtos.

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

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

Comentários:

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

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

Gabarito: A

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

Considerando-se a definição apresentada pelo PMI (Project Management Institute), são atributos de um projeto
a) o objetivo definido e o uso de vários recursos disponíveis para a sua consecução.
b) o esforço único e as tarefas dependentes e repetitivas.
c) a vida finita e a flexibilização dos objetivos em decorrência do andamento do projeto.
d) a independência de tarefas e a variação do prazo em decorrência da necessidade dos recursos.
e) o grau de incerteza e o esforço cíclico.

Comentários:

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

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

Gabarito: A

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

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

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

a) Programa é um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado cujo resultado final também será um produto ou um novo serviço.

b) Portfólio consiste em uma coleção de projetos e programas que estejam em andamento ou em planejamento e que não guardem necessariamente uma relação temática.

c) Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados para o alcance de um objetivo claro e definido.

d) Operações e projetos correspondem a esforços permanentes, que geram saídas repetitivas com recursos designados a realizar um conjunto de atividades com padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

e) Projeto, cujo objetivo é sustentar o negócio a partir da criação de novos produtos, é um evento contínuo na organização.

Comentários:

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

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

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

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

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

Gabarito: C

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

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

a) Apenas os membros executores das ações do projeto são considerados integrantes da equipe do projeto.

b) Líder de projeto é a denominação atribuída à pessoa ou ao grupo que oferece apoio político ou financeiro para a realização do projeto.

c) Os clientes também podem ser denominados usuários, pois são eles que utilizarão o produto, o serviço ou o resultado do projeto.

d) Patrocinador é a pessoa jurídica ou física externa à organização que entrega produtos e serviços a ser utilizados no projeto.

e) A organização executora de um projeto é composta pelos membros da equipe diretamente envolvidos na execução das atividades do projeto.

Comentários:

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

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

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

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

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

Gabarito: C

---

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

a) avaliação.

b) monitoramento e controle.

c) planejamento.

d) melhoria continuada do projeto.

e) execução.

Comentários:

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

Gabarito: B

---

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

A) Gerência de portfólio de projetos.

B) Fábrica de projetos.

C) Gerência de Tecnologia da Informação.

D) Incubadora de projetos.

E) Escritório de projetos.

Comentários:

Questão longa da FCC pra no final entregar "o ouro". Falou em "oferecer serviços de suporte administrativo, como políticas, metodologias e modelos; treinamento, aconselhamento e orientação de gerentes de projetos; suporte, orientação e treinamento em relação a como gerenciar projetos"

está falando de um Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, ou simplesmente, Escritório de Projetos.

Gabarito: E

---

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

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

I. Singularidade, na medida em que todo o produto ou serviço gerado por um projeto se distingue de outros.

II. Prioridade, eis que o projeto é sempre ligado aos indicadores de planejamento estratégico.

III. Temporalidade, pois todo projeto possui início e fim definidos.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e III.

b) I e II.

c) II e III.

d) III.

e) II.

Comentários:

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

Gabarito: A

---

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

a) o sistema de RH.

b) o portfólio de projetos.

c) os projetos.

d) os requisitos do projeto.

Comentários:

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

Gabarito: B

---

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

a) parceiros de negócios

b) cliente

c) gerente funcional

d) patrocinador

Comentários:

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

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

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

Patrocinador *- é uma pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo. O patrocinador pode ser externo ou interno em relação à organização do*

*gerente de projetos. O patrocinador promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento**. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização** e promover os benefícios que o projeto proporciona!*

Gabarito: D

---

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

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

Comentários:

Os métodos adaptativos são também iterativos e incrementais, a diferença é que as iterações são muito rápidas , com tempo e recursos fixos! E é só essa a diferença!

Gabarito: Errado

---

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

a) projetáveis.

b) preditivos.

c) incrementais.

d) adaptativos.

e) produtivos.

Comentários:

Questão literal!

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

Gabarito: D

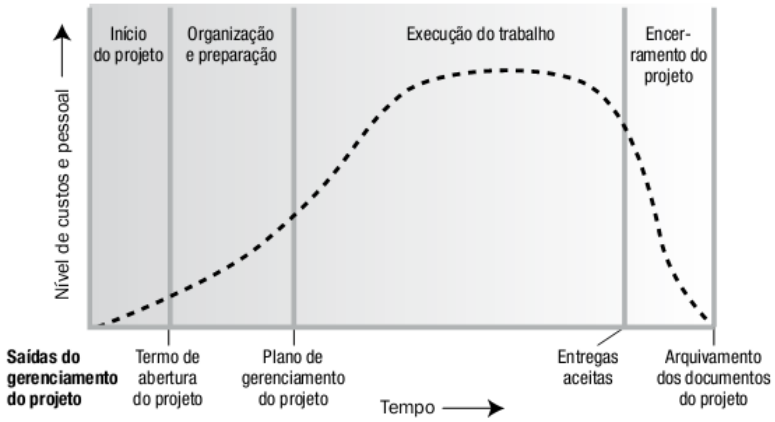
---

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

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

Comentários:

Não né pessoal???



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

- *Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.*
- *A curva típica de custo e pessoal acima pode não se aplicar a todos os projetos. Um projeto pode exigir despesas substanciais para assegurar os recursos necessários no início do seu ciclo de vida, por exemplo, ou dispor de uma equipe completa bem no início do seu ciclo de vida.*

- *Os riscos e incertezas são maiores no início do projeto. Esses fatores decaem ao longo da vida do projeto à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.*
- *A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início do projeto e diminui à medida que o projeto progride para o seu término. Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.*

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

Gabarito: Errado

---

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

---

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

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

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

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

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Certo

---

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

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

Comentários:

Temos que lembrar da nossa tabela!

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

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

Gabarito: Certo

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

Situação hipotética: A estrutura organizacional de um instituto de desenvolvimento combina dois tipos de estrutura: a funcional e a por projetos, o que caracteriza uma estrutura matricial, na qual há compartilhamento de recursos entre as duas estruturas, bem como a tomada de decisão por ambas. Para o gerenciamento dos projetos estratégicos do instituto, adota-se o modelo de estrutura matricial forte. Assertiva: Nesse caso, de acordo com o guia PMBOK (project management body of

knowledge), os gerentes de projetos têm maior autoridade sobre os projetos que os gerentes funcionais, além de poderem atuar, juntamente com suas equipes de administração, em tempo integral no projeto, cabendo aos gerentes de projetos a administração do orçamento dos projetos.

Comentários:

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

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

Gabarito: Certo

GABARITO

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

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.