



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Gestão e Governança p/ MPU (Analista - Desenvolvimento de Sistemas)

Professor: Victor Dalton



AULA 00: PMBOK 5ª edição – 1ª Parte

SUMÁRIO	PÁGINA
Motivação para o curso	1
Apresentação	3
1.Considerações Iniciais	5
1.1 O que é um projeto?	5
1.2 Gerenciamento de projetos	7
1.3 Projetos x Programas x Portfólios	7
1.4 Escritório de Projetos	11
1.5 Stakeholders (Partes Interessadas)	13
1.6 Valor de Negócio	14
1.7 Ciclo de vida de produto e ciclo de vida de projeto	14
1.7.1 Fases do Projeto	17
1.8 Ativos de processos organizacionais/fatores ambientais da empresa	18
1.8.1 Estruturas Organizacionais	19
1.9 Equipe de Projeto	23
2. Processos de Gerenciamento de Projetos	24
Exercícios Comentados	27
Considerações Finais	39
Exercícios	40

Olá a todos! E sejam bem-vindos ao projeto **Gestão e Governança de TI** para o cargo de **Analista – Desenvolvimento de Sistemas do Ministério Público da União!**



A nossa proposta de trabalho é apresentar **um curso teórico em PDF, que habilitará você a acertar as questões de concurso** para esse certame.



Nosso curso será focado na banca **CESPE** (banca examinadora do último concurso), e será reforçado com questões de outras bancas, para que sua preparação seja a mais robusta possível.

"Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado."

Roberto Shinyashiki

Observação importante: este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos ;-)

Observação importante II: todo o conteúdo deste curso encontra-se completo em nossos textos escritos. As videoaulas visam reforçar o aprendizado, especialmente para aqueles que possuem maior facilidade de aprendizado com vídeos e/ou querem ter mais uma opção para o aprendizado.

Observação importante III: o conteúdo deste curso não abrange todo o edital de Tecnologia da Informação, apenas os itens elencados no conteúdo do curso. Haverá outros cursos ministrados pela nossa equipe de Tecnologia da Informação, também no Estratégia Concursos, que também abrange outras partes do edital.

Permitam-me que eu me apresente.



APRESENTAÇÃO

Eu sou Victor Dalton Teles Jesus Barbosa. Minha experiência em concursos começou aos 15 anos, quando consegui ingressar na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, em 1999. Cursei a Academia Militar das Agulhas Negras, me tornando Bacharel em Ciências Militares, 1º Colocado em Comunicações, da turma de 2003.

Em 2005, prestei novamente concurso para o Instituto Militar de Engenharia, aprovando em 3º lugar. No final de 2009, me formei em Engenharia da Computação, sendo o 2º lugar da turma no Curso de Graduação. Decidi então mudar de ares.

Em 2010, prestei concursos para Analista do Banco Central (Área 1 – Tecnologia da Informação) e Analista de Planejamento e Orçamento (Especialização em TI), cujas bancas foram a **CESGRANRIO** e a **ESAF**, respectivamente. Fui aprovado em ambos os concursos e, após uma passagem pelo Ministério do Planejamento, optei pelo Banco Central do Brasil.

Em 2012, por sua vez, prestei concurso para o cargo de **Analista Legislativo da Câmara dos Deputados**, aplicado pela banca **CESPE**, e, desde o início de 2013, faço parte do Legislativo Federal brasileiro.

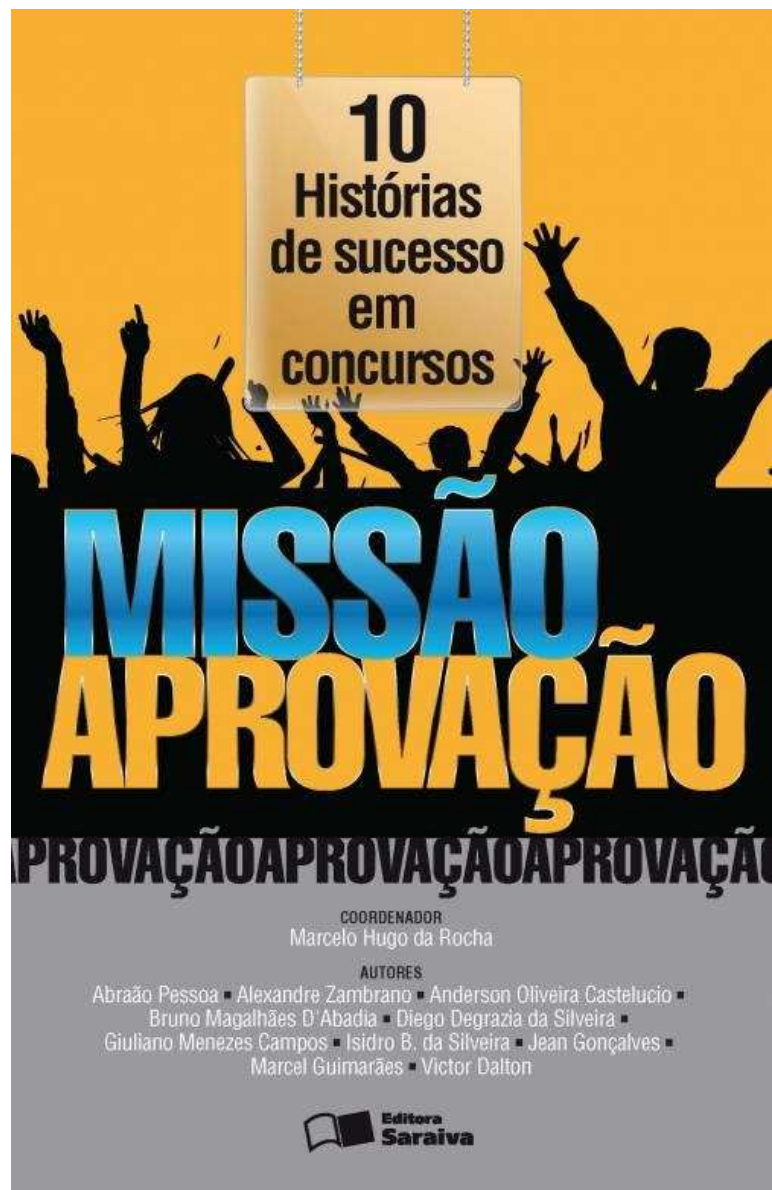
Além disso, possuo as certificações **ITIL Foundation**, emitida pela **EXIN**, e **Cobit Foundation**, emitida pela **ISACA**. Ainda, sou especialista em Planejamento e Orçamento Governamental e em Direito Constitucional.

Aqui no Estratégia Concursos, já ministrei e ministro cursos para vários certames, como CGU, Receita Federal, ICMS/PR, ICMS/SP, ISS/SP, ICMS/RJ, ICMS/MS, ICMS/RS, ICMS/PI, Banco Central, MPU, TCU, IBAMA, ANS, Ministério da Saúde, Polícia Federal, MPOG, PCDF, PRF, TCE-RS, AFT, ANCINE, TCDF, ANATEL, CNMP, Câmara dos Deputados, Caixa Econômica Federal, cursos para Tribunais, dentre outros. Além disso, também ministro aulas presenciais em diversos Estados, cujo feedback dos alunos tem me impulsionado a continuar cada vez mais a ministrar aulas.

Por fim, sou coautor do **Livro Missão Aprovação**, publicado pela Editora Saraiva, que conta 10 histórias de sucesso em concursos públicos.



Quem sabe algumas dessas histórias não podem inspirar você em sua trajetória? [Conheça a obra!](#)



Ops, passado o “momento merchan”, começemos com o **PMBOK 5ª edição**, guia referência em gerenciamento de projetos.



PMBOK

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo de considerações iniciais é importantíssimo, e peço a sua total atenção.

1.1 O QUE É UM PROJETO?

O primeiro conceito que o PMBOK ensina é o de projeto, e como diferenciá-lo de uma operação.

Projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Possuem natureza temporária e têm datas de início e fim definidas, e estarão concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos. Servem para lançar um produto novo ou serviço que não existia anteriormente. Mas, também, podem simplesmente produzir resultados, como os resultados de uma pesquisa, ou até mesmo um estudo de viabilidade.

As **operações**, por sua vez, são contínuas e repetitivas e mantêm a organização funcionando. Fazem parte do cotidiano da organização.

Projetos	Operações
Produto, serviço ou resultado exclusivo	Contínuas, repetitivas, e mantêm a organização funcionando
Datas de início e fim definidas .	

Destaco, ainda, que projetos podem resultar em novas operações. Por exemplo, um projeto de lançamento de um veículo novo por uma montadora resulta em uma nova linha de produção de veículos, cuja produção passa a ser uma operação da montadora.



(CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013) A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mesmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

Certa. De acordo com o PMBOK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço exclusivo. Entre outras situações, seu término acontece quando: atingem-se os objetivos do projeto; verifica-se que os objetivos do projeto não poderão ser atingidos ou que o projeto não é mais necessário.

1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciamento de Projetos, por sua vez, trata da “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos.” Esses 47 processos e seus 5 grupos serão vistos adiante.

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

- **Conhecimento.** Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
- **Desempenho.** Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- **Pessoal.** Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade



pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

Ainda, os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada. Dentre estas, podemos destacar:

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

1.3 PROJÉTOS X PROGRAMAS X PORTFÓLIOS

Em organizações mais maduras, o gerenciamento de **projetos** ocorre em um contexto mais amplo, sob a alçada do gerenciamento de **programas** e gerenciamento de **portfólios**. Vejamos:

Gerenciamento de programas: Um programa pode ser definido como um grupo de projetos relacionados de modo coordenado, para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir projetos e tarefas extra-projeto, e seu foco é o relacionamento nas interdependências dos projetos.

O gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e



benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos dentro de um programa são relacionados através **do resultado comum** ou **da capacidade coletiva**. Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

Gerenciamento de portfólio: Um portfólio, por sua vez, refere-se a um conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o portfólio seja consistente e alinhado às estratégias organizacionais.

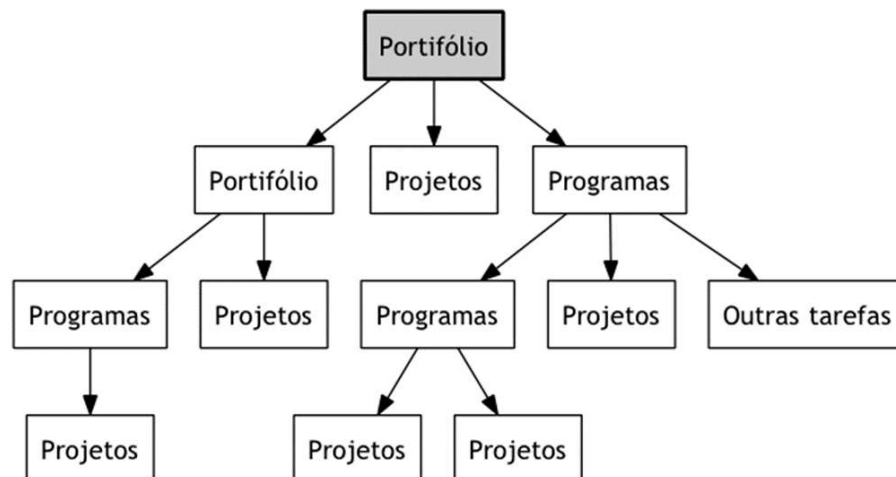
O gerenciamento de portfólios alinha componentes (projetos, programas ou operações) com a estratégia organizacional, organizados em portfólios ou subportfólios a fim de otimizar os objetivos do projeto ou programa, dependências, custos, linhas de tempo, benefícios, recursos e riscos. Isso permite que as organizações tenham uma visão geral de como o portfólio reflete os objetivos estratégicos, institui o gerenciamento de governança adequado e autoriza a alocação de recursos humanos, financeiros e materiais com base no desempenho e benefícios esperados.



Dica do professor: gosto de pensar no exemplo de uma grande empresa de eletrônicos. Em seu **Portfólio**, existem produtos como refrigeradores, televisores, smartphones e outros, cada qual com seu programa. Gerenciar esse portfólio envolveria escolher em qual gama de produtos continuar a investir, escolher produtos novos, descontinuá-los, etc.

Cada gama de produtos similares deve estar na alçada de um **Programa**. Para os smartphones, por exemplo, cada novo aparelho deve ser um **projeto**. Mas, esses projetos, uma vez na alçada de um programa, podem obter benefícios comuns, desfrutando de uma mesma equipe de testadores independente, especialistas em baterias e antenas podem ser compartilhados entre todos esses projetos, etc.

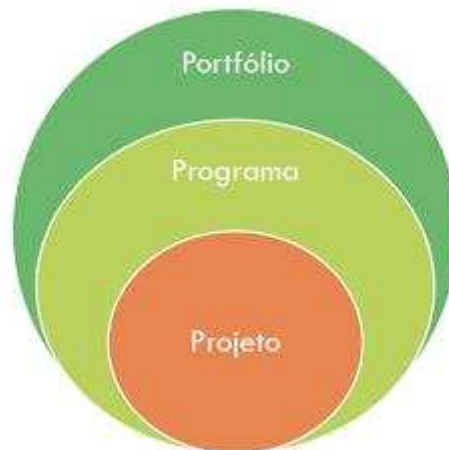
Facilitou o seu entendimento?



Portfólios, Programas e Projetos.



Portfólio x programa x projeto



Do mais específico ao mais abrangente

Vejamos agora um comparativo, ressaltando algumas características do gerenciamento de projeto, programa e portfólio:

	PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIOS
Escopo	Objetivos definidos. Escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida	Escopo mais amplo, para providenciar benefícios mais significativos	Escopo de negócio, que muda de acordo com os objetivos da organização
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)
Planejamento	Do nível mais alto para o detalhe	Planos de alto nível, que guiam o planejamento mais detalhado	Processos de comunicação relativos ao portfólio
Gerenciamento	Gerenciar a equipe para alcançar os objetivos do projeto	Gerenciar o staff e os gerentes de projeto	Gerenciar o staff do portfólio



Sucesso	Medido pela qualidade do produto e do projeto, orçamento gasto e satisfação do cliente	Medido pela satisfação das necessidades e benefícios esperados na alçada do programa	Medido pelo valor agregado ao negócio
Monitoramento	Na alçada do projeto	Componentes do programa	Valor agregado e indicadores de performance



CESPE – TJ/SE – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

Errado! Em um portfólio, projetos e/ou programas e outros trabalhos são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Não existe obrigação de projetos e programas estarem diretamente relacionados.

A necessidade de relacionamento entre projetos e programas ocorre somente no gerenciamento de programas.

1.4 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Podemos destacar, ainda, na organização, a figura do **Escritório de Projetos** (*Project Management Office, PMO*).

O Escritório de Projetos é uma entidade organizacional, que recebe responsabilidades relacionadas ao gerenciamento de projetos sob o seu domínio. Pode ser considerado um “centro de expertise” em projetos, dando suporte aos gerentes de projetos.



Há vários tipos de estruturas de PMO nas organizações e elas variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, tais como:

- **De suporte.** Os PMOs 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.

- **De controle.** Os PMOs 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.

- **Diretivo.** Os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo PMO é alto. O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. O PMO é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos (p.ex., *Balanced Scorecard*).

Um PMO pode ser investido de autoridade para atuar como parte interessada integral e um importante deliberante durante o início de cada projeto, fazer recomendações ou encerrar projetos, ou ainda tomar outras medidas conforme a necessidade. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na mobilização de recursos de projetos compartilhados ou dedicados. O PMO pode, ainda:

- Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos da alçada do PMO;
- Identificar e desenvolver metodologias e melhores práticas;
- Orientar, aconselhar, treinar, supervisionar;
- Monitorar conformidade com políticas e procedimentos da empresa;
- Desenvolver e gerenciar políticas e procedimentos;
- Coordenar comunicações entre projetos.



Desta forma, veremos que Gerentes de Projetos e Escritórios de Projetos possuirão objetivos distintos, a saber:

Gerente de Projeto	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 – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016) Os escritórios de projetos, os quais podem ser do tipo suporte, controle e diretivo, são estruturas organizacionais que padronizam os processos de governança relacionados ao projeto.

Definição transcrita do Guia PMBOK 5ª edição. **Correto.**

1.5 STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS)

As partes interessadas (**stakeholders**) são pessoas ou organizações (por exemplo, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Elas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe do projeto. A equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação



ao projeto de todas as partes envolvidas. Além disso, o gerente do projeto precisa gerenciar a influência das várias partes interessadas em relação aos requisitos do projeto para garantir um resultado bem-sucedido.

Os principais *stakeholders* podem ser:

- Clientes/usuários;
- Patrocinador do projeto;
- Gerentes de portfólios de projetos;
- Gerentes de programas;
- Escritório de projetos;
- Gerentes de projetos;
- Equipe do projeto;
- Gerentes funcionais relacionados ao projeto;
- Gerenciamento de operações (quando impactado pelo projeto);
- Fornecedores/parceiros comerciais;
- Outros (não é uma lista exaustiva);

• **Atenção:** Segundo o posicionamento oficial do PMBOK, os concorrentes **não** são considerados stakeholders de um projeto.



(CESPE – ANTAQ – Analista Administrativo – Sistemas e Negócios - 2014)

Excluindo-se o gerente do projeto e sua equipe, incluem-se nas partes interessadas todas as pessoas ou organizações passíveis de sofrerem impactos positivos ou negativos em decorrência do produto gerado pela empresa.

Errado! Se acatássemos o enunciado, estaríamos colocando os concorrentes no rol dos *stakeholders*. Afinal de contas, eles são passíveis de sofrerem impactos (provavelmente negativos) em decorrência do produto gerado pela empresa.

1.6 VALOR DE NEGÓCIO

Valor de negócio é um conceito único para cada organização. O valor de negócio é definido como o valor inteiro do negócio, a soma total de todos os elementos **tangíveis** e **intangíveis**. Exemplos de elementos tangíveis incluem ativos monetários, patrimônio dos acionistas e instalações utilitárias. Exemplos de elementos intangíveis incluem reputação, reconhecimento de marca, benefício público e marcas registradas.

A realização bem sucedida do valor de negócio começa com o planejamento estratégico e gerenciamento abrangentes. A estratégia



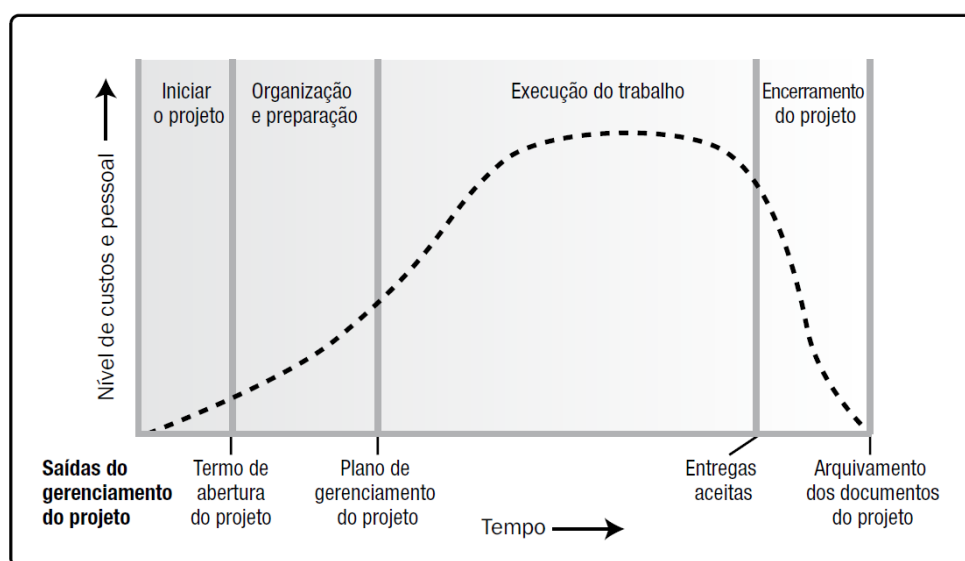
organizacional pode ser expressa através da missão e visão da organização, incluindo a orientação para os mercados, a competição e outros fatores ambientais. A estratégia organizacional eficaz oferece instruções definidas de desenvolvimento e crescimento, além de métricas de desempenho para o sucesso. O uso de técnicas de gerenciamento de portfólios, programas e projetos é essencial para preencher a lacuna entre a estratégia organizacional e a realização bem sucedida do valor do negócio.

1.7 CICLO DE VIDA DE **PRODUTO** E CICLO DE VIDA DE **PROJETO**

O ciclo de vida do **projeto** diz respeito às suas fases, que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Um ciclo de vida de projeto pode ser documentado com uma metodologia, oferecendo uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho desenvolvido.

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

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



Ciclo de vida do projeto: ilustração



Tal ciclo não deve ser confundido com os **grupos de processos**, que serão vistos adiante.

A estrutura genérica do ciclo de vida do projeto, 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.
- A **influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto**. Estes fatores caem ao longo da vida do mesmo.
- A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, **sem impacto significativo sobre os custos**, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término. Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

O ciclo de vida do **produto**, por sua vez, consiste em fases do produto, geralmente sequenciais e não sobrepostas, determinadas pela necessidade de produção e controle da organização. A última fase do ciclo de vida de um produto é a chamada deterioração, ou morte, ou retirada de circulação do produto.

Entretanto, cabe destacar que nem todo projeto, necessariamente, resulta na produção de um produto. Pode-se ter:

- Projeto desenvolvendo um novo produto;
- Projeto para dar um “upgrade” em um produto já existente;
- Projeto para realizar o estudo de viabilidade de um produto;
- Projeto para realizar um campanha publicitária para um produto, etc.



Por isso, é razoável que o ciclo de vida de um projeto esteja contido em um (ou mais) ciclos de vida de um produto.

O guia ainda nos traz outras três abordagens para o ciclo de vida do projeto, a saber:

Ciclos de vida pré-determinados

Os ciclos de vida previstos (também conhecidos como ciclos de vida inteiramente planejados) são aqueles em que o **escopo do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto**. Esses projetos progridem através de uma série de fases sequenciais ou sobrepostas, em que cada fase geralmente foca um subconjunto de atividades de projeto e processos de gerenciamento de projeto. O trabalho executado em cada fase é geralmente de caráter diferente do trabalho das fases anteriores e subsequentes e, assim sendo, a formação e habilidades exigidas da equipe do projeto podem variar de fase para fase.

Ciclos de vida iterativos e incrementais

Ciclos de vida iterativos e incrementais são aqueles em que as fases do projeto (também chamadas de iterações) **intencionalmente repetem uma ou mais atividades de projeto à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta**. Iterações desenvolvem o produto através de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos sucessivamente acrescentam à funcionalidade do produto. Os ciclos de vida desenvolvem o produto de forma tanto iterativa como incremental.

Ciclos de vida adaptativos

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



fixos. Os projetos adaptativos geralmente executam vários processos em cada iteração, embora as primeiras iterações possam se concentrar mais nas atividades de planejamento.



(CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário – Área 7 - 2015) À luz do PMBOK 5, um projeto que tenha ciclo de vida adaptativo deve reagir a altos níveis de mudança, com métodos iterativos e incrementais e com iterações que girem em torno de duas a quatro semanas, com tempo e recursos fixos.

Correto. Descrição apropriada do ciclo de vida adaptativo.

1.7.1 Fases do Projeto

O PMBOK afirma que a estrutura de fases de um projeto facilita o gerenciamento, planejamento e o controle.

Geralmente, as fases de um projeto são sequenciais, mas benefícios podem ser obtidos quando se seguem outros padrões.

Os tipos básicos são:

Sequenciais – modelo tradicional, no qual uma fase começa quando outra termina.

Sobrepostas – uma fase pode começar antes do encerramento de outra, com o objetivo de diminuir o cronograma. Podem aumentar o risco e resultar em retrabalho, caso a fase anterior não forneça informações suficientes em tempo hábil.

1.8 ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E FATORES AMBIENTAIS DA EMPRESA

Ativos de processos organizacionais são todos os ativos relacionados a processos de qualquer ou de todas as organizações



envolvidas no projeto, e que podem influenciar em seu sucesso. O PMBOK agrupa esses ativos de processos em duas categorias:

- **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, etc. Em resumo: tudo relacionado a "como a empresa faz as coisas".
- **Base de conhecimento corporativa:** bancos de dados de medição de processos, arquivos de projetos anteriores, base de conhecimento de informações históricas, lições aprendidas, enfim, tudo que a "empresa aprendeu com o tempo".

Os **fatores ambientais da empresa**, por sua vez, são tanto os fatores ambientais internos quanto externos que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto. Podem estar relacionados à:

- Cultura;
- Normas governamentais;
- Infraestrutura;
- Recursos humanos existentes;
- Condições do mercado;
- Estrutura organizacional;
- Tolerância a risco dos stakeholders;
- Clima político, etc.

Um fator ambiental da empresa receberá nossa atenção especial, as estruturas organizacionais.

1.8.1 Estruturas Organizacionais

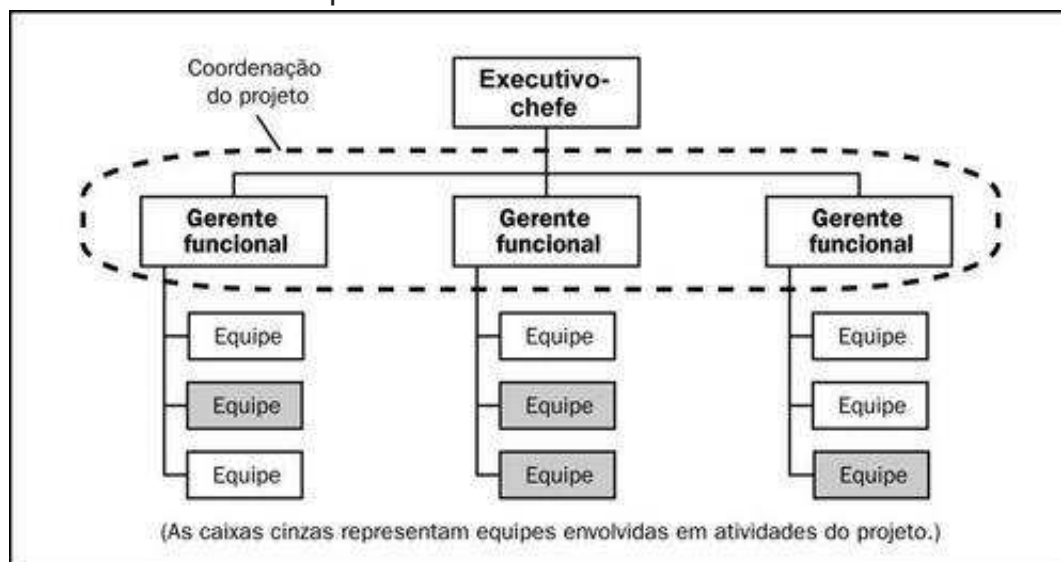
A estrutura organizacional da empresa é um fator ambiental que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos.



Esta classificação tem por objetivos mostrar o quanto a organização é orientada a projetos (ou não), e como sua estrutura pode influenciar a realização e consecução de projetos. A saber:

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Esta tabela sintetiza bem a relação entre as características de um projeto e a estrutura de uma organização, desde a organização **funcional**, passando pela organização **matricial** e organização **por projeto**. Uma avaliação em cima desse assunto dificilmente fugirá do conteúdo dessa tabela. Vamos falar um pouco sobre elas.

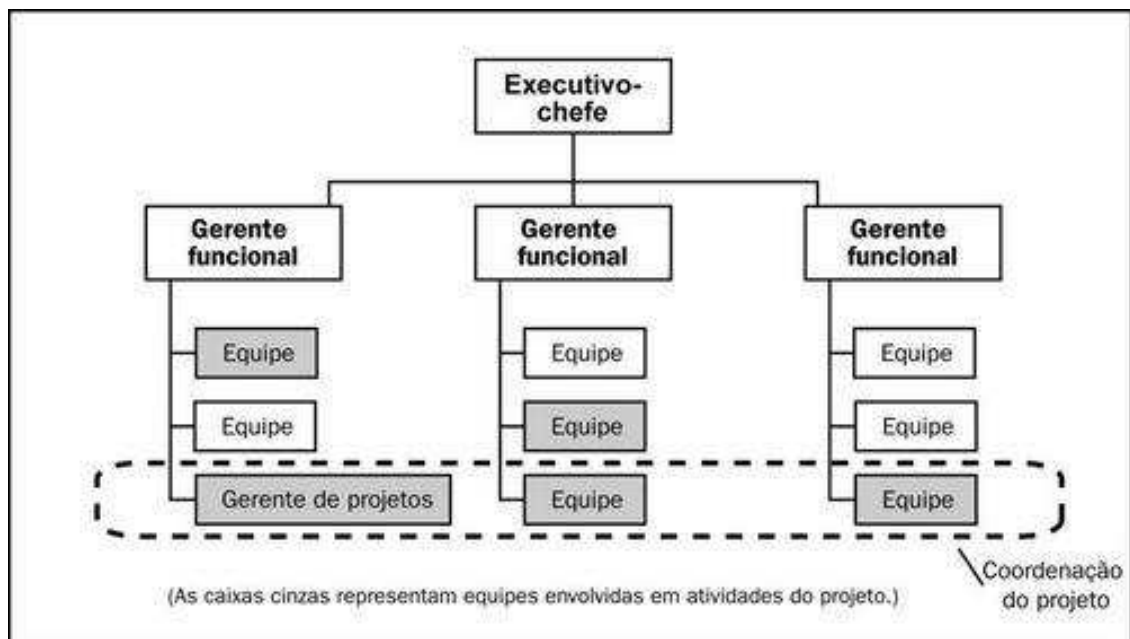


Organização funcional: ilustração

A **organização funcional**, conforme mostrado acima, é a organização clássica, que está em vigor nos nossos órgãos públicos. Os departamentos são bem definidos (RH, auditoria, contabilidade) e suas atividades pouco



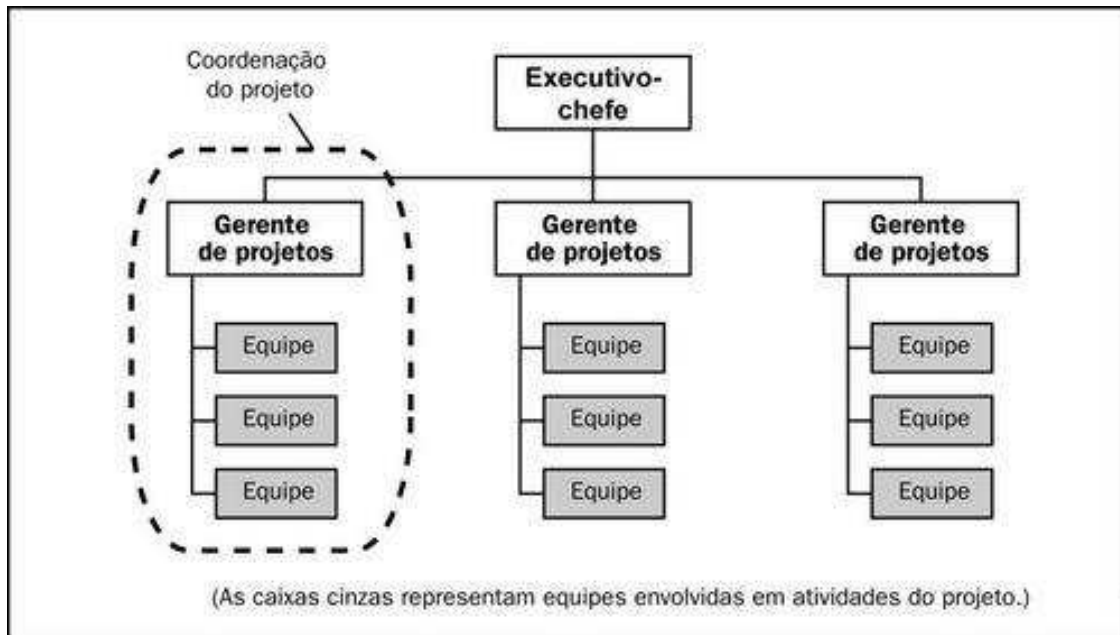
se relacionam. Os projetos são atividades bem pontuais nesse tipo de organização.



Organização matricial balanceada:ilustração

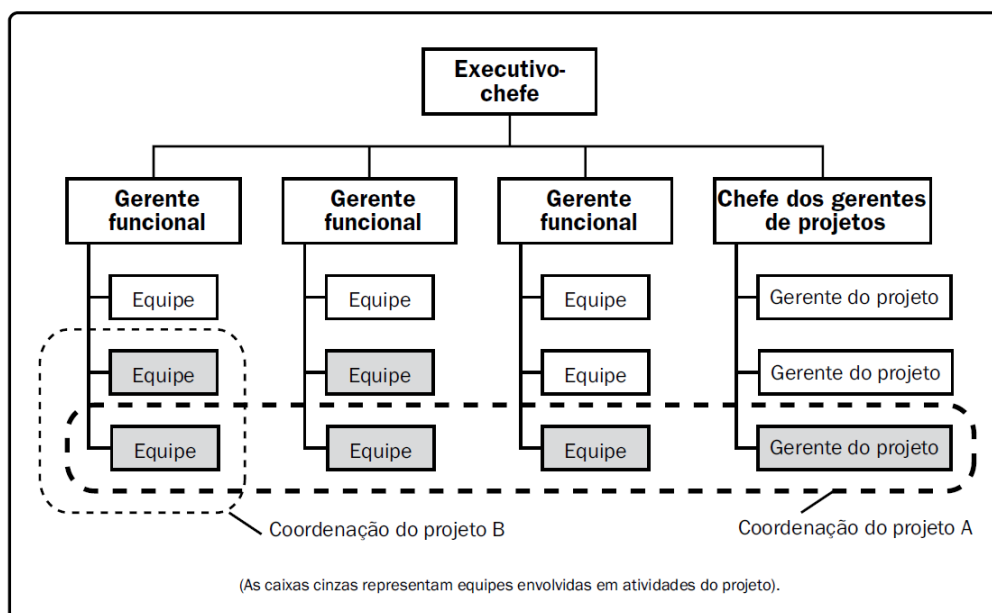
A **organização matricial**, por sua vez, possui uma certa orientação a projetos, cuja intensidade varia conforme a primeira tabela mostrada na página anterior. A estrutura da empresa ainda é similar à organização funcional, porém já existe o reconhecimento da necessidade de se manter uma área de projetos.

As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com o de um coordenador ou facilitador do que com o de um gerente de projetos propriamente dito. As matrizes fortes possuem muitas das características da organização projetizada e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral. Enquanto a organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece a ele autoridade total sobre o projeto e sobre seu financiamento.



Organização projetizada: ilustração

Em uma **organização por projeto** (eu ainda gostaria de entrar em uma empresa montada dessa forma, rs), os membros da equipe de um projeto trabalham juntos, e a maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho dos projetos, com seus gerentes de projetos possuindo grande independência e autoridade.



Organização composta: ilustração

Por fim, o guia cita uma **organização composta**, na qual uma organização envolve todas as estruturas anteriores em vários níveis. Por exemplo, mesmo uma organização fundamentalmente funcional pode criar uma equipe de projeto especial para cuidar de um projeto crítico. Essa



equipe pode ter muitas das características de uma equipe de projeto de uma organização projetizada. A equipe pode incluir pessoal de diferentes departamentos funcionais em tempo integral, pode desenvolver seu próprio conjunto de procedimentos operacionais e mesmo operar fora da estrutura hierárquica formal padrão durante o projeto. Além disso, uma organização pode gerenciar a maior parte dos seus projetos em uma estrutura matricial forte, mas permitir que pequenos projetos sejam gerenciados por departamentos funcionais.



(CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – TI - 2017) O gerente funcional e o gerente de projetos têm papéis diferentes na organização: o primeiro é responsável por supervisionar o gerenciamento de uma das áreas da empresa, e o segundo busca atingir os objetivos de um projeto específico.

Correto. E, por isso, acontece de eles entrarem em conflito quando um projeto está em andamento.

(CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016) As estruturas organizacionais afetam a condução dos projetos e, em comparação com as demais estruturas, as organizações matriciais fortes são aquelas em que o gerente de projeto detém autoridade total para gerenciar o orçamento e o projeto.

Questão maldosa! Normalmente, as questões de estruturas organizacionais não costumam deixar dúvidas no candidato, citando uma característica da organização funcional e perguntando se é de uma matricial forte, por exemplo. Mas esta coloca uma pegadinha para enganar o candidato: mesmo em uma organização projetizada, a autoridade do gerente de projetos varia de **alta a quase total**. Na matricial forte, esta autoridade é de moderada a alta. Portanto, não temos a autoridade total no Guia PMBOK, o que realmente deixa a assertiva **errada**.

1.9 Equipe de Projeto

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. A equipe do projeto inclui o gerente do projeto, 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.

As equipes de projeto podem incluir papéis como:

- **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.** 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.** 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.



2. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas à atividade de projeto, de modo que ele cumpra os seus requisitos, dentro do **escopo, tempo, custos e qualidade** esperados.

O PMBOK 5ª edição organiza esse arcabouço de conhecimentos em **47 processos**. Esses processos, naturalmente, serão influenciados pelos ativos de processos organizacionais e os fatores ambientais da empresa. Além disso, dependendo do porte do projeto, nem todos os **47 processos** poderão ser empregados.

2.1 GRUPOS DE PROCESSOS

O PMBOK organiza os seus processos em grupos de processos, a saber:

O Grupo de Processos de **Inicição** 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 é aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado.

Já 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.

O Grupo de Processos de **Execução**, por sua vez, consiste nos 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** consiste nos 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.

Por fim, o 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.

Dica do professor: jamais se esqueça dessa classificação!
Perguntas triviais sobre gestão de projetos sempre passam pelos grupos de processos. Mais uma vez, para não esquecer!

Iniciação

Planejamento

Execução

Monitoramento e Controle

Encerramento



(CESPE – STJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas de Informação – 2015) No PMBOK 5, as categorias de grupos de processos de gerenciamento de projetos são as seguintes: grupo de processos de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e de encerramento.

Correto. Saber esses cinco grupos de processos é obrigação!

Pois bem, finda essa parte inicial, já vejamos alguns exercícios CESPE, mostrando a cobrança dessa parte inicial do PMBOK em provas recentes.

Aos estudos!



EXERCÍCIOS COMENTADOS CESPE

1. (CESPE – TRE/PE – Analista Judiciário – 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.**

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.

Resposta certa, **alternativa d).**

2. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – TI - 2017) O gerente funcional e o gerente de projetos têm papéis diferentes na organização: o primeiro é responsável por supervisionar o gerenciamento de uma das áreas da empresa, e o segundo busca atingir os objetivos de um projeto específico.

Por isso, acontece de eles entrarem em conflito quando um projeto está em andamento. **Correto.**

3. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016) Os escritórios de projetos, os quais podem ser do tipo suporte, controle e diretivo, são estruturas organizacionais que padronizam os processos de governança relacionados ao projeto.

Os tipos de Escritórios de projetos (PMO) são:

- **De suporte.** Atua como um repositório de projetos, nível de controle exercido é baixo.

- **De controle.** Fornecem suporte e exigem a conformidade. Nível de controle exercido é médio.

- **Diretivo.** Assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido é alto.

Correto.

4. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016) As estruturas organizacionais afetam a



condução dos projetos e, em comparação com as demais estruturas, as organizações matriciais fortes são aquelas em que o gerente de projeto detém autoridade total para gerenciar o orçamento e o projeto.

Questão maldosa! Normalmente, as questões de estruturas organizacionais não costumam deixar dúvidas no candidato, citando uma característica da organização funcional e perguntando se é de uma matricial forte, por exemplo. Mas esta coloca uma pegadinha para enganar o candidato: mesmo em uma organização projetizada, a autoridade do gerente de projetos varia de **alta a quase total**. Na matricial forte, esta autoridade é de moderada a alta. Portanto, não temos a autoridade total no Guia PMBOK, o que realmente deixa a assertiva **errada**.

5. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação – 2015) Os grupos de processos de gerenciamento de projetos agregam de forma lógica um conjunto de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos, sendo que esses grupos de processos não representam as fases do projeto.

Os grupos de processos não podem ser confundidos com as fases do projeto, mesmo porque um projeto pode ter várias fases, e em cada fase aplicando-se os grupos de processos.

Grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento.

Fases do Projeto: Início, Organização e Preparação, Execução e Encerramento.

Correto.

6. (CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário – Área 7 – 2015) À luz do PMBOK 5, um projeto que tenha ciclo de vida adaptativo deve



reagir a altos níveis de mudança, com métodos iterativos e incrementais e com iterações que girem em torno de duas a quatro semanas, com tempo e recursos fixos.

Os ciclos de vida adaptativos (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis) são projetados para **reagir a altos níveis de mudança e envolvimento contínuo das partes interessadas**. Os métodos adaptativos são também iterativos e incrementais, a diferença é que as **iterações são muito rápidas** (geralmente com uma duração de 2 a 4 semanas), com tempo e recursos fixos. Os projetos adaptativos geralmente executam vários processos em cada iteração, embora as primeiras iterações possam se concentrar mais nas atividades de planejamento.

Correto.

7. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas de Informação – 2015) No PMBOK 5, as categorias de grupos de processos de gerenciamento de projetos são as seguintes: grupo de processos de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e de encerramento.

Saber esses cinco grupos de processos é obrigação! **Correto.**

8. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

Em um portfólio, projetos e/ou programas e outros trabalhos são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Não existe obrigação de projetos e programas estarem diretamente relacionados. **Errada.**



9. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014) O ciclo de vida do projeto define a forma de operar de modo contínuo desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos – na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos – até o gerenciamento direto real e a responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto.

O fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos, ou mesmo a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos podem ser responsabilidades do **Escritório de Projetos (PMO)**.
Errado.

10. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014) Um projeto consiste em um trabalho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ao passo que um trabalho operacional é constituído por operações contínuas e repetitivas.

A questão temporal é a primeira que diferencia o projeto de uma operação continuada. O projeto é limitado no tempo; a operação continuada, como o próprio nome diz, é rotineira. **Certa.**

11. (CESPE – ANTAQ - Analista Administrativo – Infraestrutura de TI – 2014 - adaptada) Excluindo-se o gerente do projeto e sua equipe, incluem-se nas partes interessadas todas as pessoas ou organizações passíveis de sofrerem impactos positivos ou negativos em decorrência do produto gerado pela empresa.

O gerente do projeto e sua equipe também são partes interessadas do projeto, logo, não cabe essa exceção. **Errado!**



12. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) A estrutura funcional possui processo de comunicação mais complexo que a estrutura matricial.

A estrutura funcional é rígida e as comunicações ocorrem apenas no nível funcional, ou seja, entre as pessoas do mesmo departamento, e obedecendo a hierarquia da organização. A matricial, por sua vez, possui comunicações mais complexas, pois a departamentalização e a orientação por projetos funcionam simultaneamente. **Errado.**

13. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) Um gerente que, sem nunca ter gerenciado projetos anteriormente, necessite planejar um projeto novo deve basear-se em informações históricas para aumentar suas chances de êxito.

As informações históricas são **ativos de processos organizacionais** e, como tal, devem ser observadas pelo gerente de projetos. **Certa.**

14. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) O PMO (Project Management Office) gerencia metodologias, padrões, riscos/oportunidades, métricas e interdependências entre os projetos no nível da organização, ao passo que o gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade e outras) do projeto individualmente.

Transcrição do Guia. **Certa.**

15. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) De acordo com o PMBOK 5, são possíveis atribuições do PMO corporativo a instituição do gerenciamento de governança adequado e a autorização da alocação dos recursos



humanos, financeiros e materiais do projeto, com base no desempenho e nos benefícios esperados.

Essas são atribuições do **gerenciamento de portfólios**. **Errado!**

16. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013) A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mesmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

Kim Heldman afirma que existem quatro tipos formais de encerramento de projeto. **Absorção**, quando o projeto se transforma em uma operação continuada; **esgotamento**, quando os recursos são cortados; **integração**, quando os recursos do projeto são distribuídos por outras áreas na organização, ou alocados em outros projetos; e **extinção**, quando o projeto é concluído e aceito pelos stakeholders. **Certa.**

17. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013) Todos os projetos podem ser mapeados mediante a estrutura de ciclo de vida, que compreende o início, a organização, a preparação, a execução e o encerramento do projeto.

Organização e preparação é tida como uma única etapa no ciclo de vida, mas isso não impediu que a questão fosse considerada correta. **Certa.**

18. (CESPE – MPOG – Categoria Profissional 7 - 2013) Em cada projeto, criam-se produtos, serviços ou resultados exclusivos, mesmo que se gerencie o projeto em porta-fólios, ou seja, realizando-se um agrupamento com vistas a facilitar o



gerenciamento desse trabalho e a atingir os objetivos de negócios estratégicos da organização, por meio do plano de gerenciamento de projeto. Esse tipo de plano é iterativo, sendo elaborado progressivamente mediante melhorias contínuas ao longo do ciclo de vida do projeto.

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Esse agrupamento não prejudica a natureza do projeto, e a iteratividade realmente está relacionada à melhoria contínua ao longo do ciclo de vida do projeto. **Certa.**

19. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013) É exemplo de projeto a criação e manutenção contínua de um processo para a prestação de serviços aos usuários em suas estações de trabalho.

Isto é uma operação continuada, o que é o “oposto” do conceito de projeto. O projeto é **temporário**, e entrega um produto, serviço ou resultado exclusivo. **Errada.**

20. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013) Considera-se um fator ambiental da empresa a tolerância aos riscos das partes interessadas em um projeto.

São fatores ambientais da empresa:

- Cultura;
- Normas governamentais;
- Infraestrutura;
- Recursos humanos existentes;
- Condições do mercado;
- Estrutura organizacional;
- **Tolerância a risco dos stakeholders**;
- Clima político, etc.



Certa.

21. (CESPE – BACEN – Analista – Área 1:Desenvolvimento - 2013) Em uma organização de matriz fraca, o gerente de projetos e o gerente funcional compartilham igualmente o poder.

Isso ocorre em uma matriz balanceada. Na fraca, o gerente funcional possui mais poder do que o gerente de projetos. **Errada.**

22. (CESPE – BACEN – Analista – Área 2:Infraestrutura de TI - 2013) PMO (Project Management Office) é, em uma organização, uma unidade que pode recomendar o cancelamento de projetos, priorizar projetos, ajudar a fornecer recursos e fazer parte do comitê de controle de mudanças.

O Escritório de Projetos é uma entidade organizacional, que recebe responsabilidades relacionadas ao gerenciamento de projetos sob o seu domínio. Pode ser considerado um “centro de expertise” em projetos, dando suporte aos gerentes de projetos. Como tal, ele pode recomendar o cancelamento de um projeto, ou mesmo cancelá-lo diretamente, se for um PMO diretivo. **Certa.**

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

Sendo o desenvolvimento de um novo software um produto exclusivo, fruto de um trabalho temporário, pode sim ser conduzido como o gerenciamento de um projeto, assim como uma operação continuada é um



processo, e pode ser conduzida pelo gerenciamento de processos de negócio. **Correto.**

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

São características acertadas da organização matricial balanceada. **Certa.**

25. (CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012) De acordo com o PMBOK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço exclusivo. Entre outras situações, seu término acontece quando: atingem-se os objetivos do projeto; verifica-se que os objetivos do projeto não poderão ser atingidos ou que o projeto não é mais necessário.

O projeto, por sua natureza, é temporário. E, por envolver risco, pode acabar “bem” ou “mal”, seja porque foi concluído com sucesso, ou porque não é mais necessário, ou porque é impossível de ser feito. **Correto.**

26. (CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012) O gerenciamento de projetos pode ser realizado por meio do gerenciamento de portfólios, os quais podem agrupar projetos, programas ou mesmo outros portfólios.

O gerenciamento de portfólios é estratégico, orientado de acordo com os objetivos da organização. Ele pode conter programas, projetos ou mesmo outros portfólios. **Correto.**



27. (CESPE – TRE/RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2012) Atividades de natureza operacional executadas na organização são mais frequentes no ciclo de vida de um produto do que no ciclo de vida de um projeto.

Atividades de natureza operacional possuem caráter contínuo, enquanto o projeto possui como característica sua limitação no tempo, por ser um esforço temporário.

Portanto, é natural que atividades de natureza operacional sejam mais comuns ao longo do ciclo de vida de um produto do que ao longo do ciclo de vida de um projeto, em uma mesma organização. **Correta.**

28. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010) As fases de um projeto são divisões desse projeto, sendo que o trabalho em cada uma delas tem foco distinto do de qualquer outra fase e, por isso, geralmente cada fase requer organização e habilidades específicas.

Este texto é transcrição do PMBOK.

Fases do Projeto: Início, Organização e Preparação, Execução e Encerramento.

Correta.

29. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010) Na estrutura organizacional funcional clássica, o orçamento de um projeto é controlado pelo gerente funcional da empresa e não pelo gerente do projeto.

Como já vimos, em uma estrutura organizacional clássica, o gerente de projeto tem nenhuma ou quase nenhuma autoridade, e não possui controle algum sobre o orçamento. **Correta.**



30. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010) Um gerente de projeto e um escritório de projeto (PMO) são orientados por objetivos diferentes e, por isso, a responsabilidade do PMO é a de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos, não cabendo a ele o gerenciamento direto de um projeto.

Questão maldosa! Apesar de o início estar correto, pode sim o PMO gerenciar diretamente um projeto, no caso dos PMO diretivos. **Errada.**

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

Como já vimos, em uma organização funcional a autoridade do gerente de projeto é baixíssima. Logo, a equipe designada continua subordinada aos seus respectivos chefes funcionais, e trabalham pro projeto apenas em “horário livre”, pois a prioridade é o trabalho cotidiano. **Errada.**

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

Inclusive, autores afirmam que mudanças no fim de ciclo de vida em um projeto podem custar de 10 a 100 vezes mais do que caso a mudança fosse detectada durante o planejamento. Por isso tal fase é tão importante. **Certa.**



33. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012) O projeto de lançamento de novo automóvel no mercado é exemplo de uma fase do ciclo de vida desse produto.

Após o lançamento, a produção deste novo carro, sem dúvidas, será uma operação continuada. Entretanto, o lançamento do veículo, desde os primeiros rascunhos até o seu lançamento, certamente compreende um projeto. **Certa.**

34. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012) Os processos de execução têm por finalidade, entre outros, gerenciar pessoas, cumprir processos, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações do projeto com base no plano de gerenciamento do projeto.

A afirmativa começa de maneira correta, mas, controlar as comunicações do projeto é atribuição dos processos de monitoramento e controle. **Errada.**

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

Sentenças do tipo “sempre”, “todo”, “nunca”, invariavelmente nos deixam com um pé atrás da orelha para marcarmos certo, ainda mais em questões CESPE. Contudo, nós sabemos que todo projeto possui uma delimitação no tempo. **Certa.**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

E chegamos ao final da aula demonstrativa!



A continuação desse assunto e a bateria de exercícios correspondente, encontra-se na próxima aula. Espero reencontrar você, como um aluno efetivo.

Até a próxima! E rumo ao **MPU**!

Victor Dalton

LISTA DE EXERCÍCIOS

1. (CESPE – TRE/PE – Analista Judiciário – 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.**

2. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – TI - 2017) O gerente funcional e o gerente de projetos têm papéis diferentes na organização: o primeiro é responsável por supervisionar o gerenciamento de uma das áreas da empresa, e o segundo busca atingir os objetivos de um projeto específico.

3. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016) Os escritórios de projetos, os quais podem ser



do tipo suporte, controle e diretivo, são estruturas organizacionais que padronizam os processos de governança relacionados ao projeto.

4. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016) As estruturas organizacionais afetam a condução dos projetos e, em comparação com as demais estruturas, as organizações matriciais fortes são aquelas em que o gerente de projeto detém autoridade total para gerenciar o orçamento e o projeto.

5. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação – 2015) Os grupos de processos de gerenciamento de projetos agregam de forma lógica um conjunto de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos, sendo que esses grupos de processos não representam as fases do projeto.

6. (CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário – Área 7 – 2015) À luz do PMBOK 5, um projeto que tenha ciclo de vida adaptativo deve reagir a altos níveis de mudança, com métodos iterativos e incrementais e com iterações que girem em torno de duas a quatro semanas, com tempo e recursos fixos.

7. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas de Informação – 2015) No PMBOK 5, as categorias de grupos de processos de gerenciamento de projetos são as seguintes: grupo de processos de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e de encerramento.

8. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2014) Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos



da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

9. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014) O ciclo de vida do projeto define a forma de operar de modo contínuo desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos – na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos – até o gerenciamento direto real e a responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto.

10. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014) Um projeto consiste em um trabalho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ao passo que um trabalho operacional é constituído por operações contínuas e repetitivas.

11. (CESPE – ANTAQ - Analista Administrativo – Infraestrutura de TI – 2014 - adaptada) Excluindo-se o gerente do projeto e sua equipe, incluem-se nas partes interessadas todas as pessoas ou organizações passíveis de sofrerem impactos positivos ou negativos em decorrência do produto gerado pela empresa.

12. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) A estrutura funcional possui processo de comunicação mais complexo que a estrutura matricial.

13. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) Um gerente que, sem nunca ter gerenciado projetos anteriormente, necessite planejar um projeto novo deve basear-se em informações históricas para aumentar suas chances de êxito.



14. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) O PMO (Project Management Office) gerencia metodologias, padrões, riscos/oportunidades, métricas e interdependências entre os projetos no nível da organização, ao passo que o gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade e outras) do projeto individualmente.

15. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014) De acordo com o PMBOK 5, são possíveis atribuições do PMO corporativo a instituição do gerenciamento de governança adequado e a autorização da alocação dos recursos humanos, financeiros e materiais do projeto, com base no desempenho e nos benefícios esperados.

16. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013) A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mesmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

17. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013) Todos os projetos podem ser mapeados mediante a estrutura de ciclo de vida, que compreende o início, a organização, a preparação, a execução e o encerramento do projeto.

18. (CESPE – MPOG – Categoria Profissional 7 - 2013) Em cada projeto, criam-se produtos, serviços ou resultados exclusivos, mesmo que se gerencie o projeto em porta-fólios, ou seja, realizando-se um agrupamento com vistas a facilitar o gerenciamento desse trabalho e a atingir os objetivos de negócios estratégicos da organização, por meio do plano de gerenciamento de projeto. Esse tipo de plano é iterativo, sendo elaborado



progressivamente mediante melhorias contínuas ao longo do ciclo de vida do projeto.

19. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013) É exemplo de projeto a criação e manutenção contínua de um processo para a prestação de serviços aos usuários em suas estações de trabalho.

20. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013) Considera-se um fator ambiental da empresa a tolerância aos riscos das partes interessadas em um projeto.

21. (CESPE – BACEN – Analista – Área 1:Desenvolvimento - 2013) Em uma organização de matriz fraca, o gerente de projetos e o gerente funcional compartilham igualmente o poder.

22. (CESPE – BACEN – Analista – Área 2:Infraestrutura de TI - 2013) PMO (Project Management Office) é, em uma organização, uma unidade que pode recomendar o cancelamento de projetos, priorizar projetos, ajudar a fornecer recursos e fazer parte do comitê de controle de mudanças.

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

24. (CESPE – ANAC – Analista – Área 4 - 2012) Em um projeto em que foi adotada a estrutura organizacional matricial balanceada, divide-se o controle do orçamento entre o gerente do projeto e o gerente funcional e tem-se o gerente de projetos em



realização de atividades em tempo integral, ao passo que o corpo administrativo exerce suas tarefas em tempo parcial.

25. (CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012) De acordo com o PMBOK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço exclusivo. Entre outras situações, seu término acontece quando: atingem-se os objetivos do projeto; verifica-se que os objetivos do projeto não poderão ser atingidos ou que o projeto não é mais necessário.

26. (CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012) O gerenciamento de projetos pode ser realizado por meio do gerenciamento de portfólios, os quais podem agrupar projetos, programas ou mesmo outros portfólios.

27. (CESPE – TRE/RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2012) Atividades de natureza operacional executadas na organização são mais frequentes no ciclo de vida de um produto do que no ciclo de vida de um projeto.

28. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010) As fases de um projeto são divisões desse projeto, sendo que o trabalho em cada uma delas tem foco distinto do de qualquer outra fase e, por isso, geralmente cada fase requer organização e habilidades específicas.

29. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010) Na estrutura organizacional funcional clássica, o orçamento de um projeto é controlado pelo gerente funcional da empresa e não pelo gerente do projeto.



30. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010) Um gerente de projeto e um escritório de projeto (PMO) são orientados por objetivos diferentes e, por isso, a responsabilidade do PMO é a de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos, não cabendo a ele o gerenciamento direto de um projeto.

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

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

33. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012) O projeto de lançamento de novo automóvel no mercado é exemplo de uma fase do ciclo de vida desse produto.

34. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012) Os processos de execução têm por finalidade, entre outros, gerenciar pessoas, cumprir processos, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações do projeto com base no plano de gerenciamento do projeto.



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

GABARITO

1	D
2	C
3	C
4	E
5	C
6	C
7	C
8	E
9	E
10	C
11	E
12	E
13	C
14	C
15	E
16	C
17	C
18	C

19	E
20	C
21	E
22	C
23	C
24	C
25	C
26	C
27	C
28	C
29	C
30	E
31	E
32	C
33	C
34	E
35	C



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.