

Livro Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

RFB

ATRFB 2018



**RECEITA
FEDERAL**

Aula 00

Curso e disciplina de TST Receita Federal (Análise de Informática) - ESAF

Professor: Victor Dalton

***“O SEGREDO DO SUCESSO É
A CONSTÂNCIA NO OBJETIVO”***

Aula 00: PMBOK 5ª Edição – 1ª Parte

Sumário

1. PMBOK	4
1.1 <i>Considerações Iniciais</i>	<i>4</i>
1.2 <i>O Que É Um Projeto?.....</i>	<i>4</i>
1.3 <i>Gerenciamento De Projetos</i>	<i>5</i>
1.4 <i>Projetos X Programas X Portfólios</i>	<i>6</i>
1.5 <i>Escritório De Projetos</i>	<i>8</i>
1.6 <i>Stakeholders (Partes Interessadas).....</i>	<i>10</i>
1.7 <i>Valor De Negócio.....</i>	<i>10</i>
1.8 <i>Ciclo De Vida De Produto E Ciclo De Vida De Projeto</i>	<i>11</i>
1.9 <i>Ativos De Processos Organizacionais E Fatores Ambientais Da Empresa</i>	<i>14</i>
1.10 <i>Equipe De Projeto</i>	<i>18</i>
2. Processos De Gerenciamento De Projetos.....	19
2.1 <i>Grupos De Processos</i>	<i>19</i>
3. Exercícios Comentados.....	21
4. Considerações Finais	45
5. Lista De Exercícios	46

Olá a todos! E sejam bem-vindos ao projeto **Gestão e Governança de TI** para a **Receita Federal do Brasil**!



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 no último edital publicado pela banca **ESAF**, 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

Vem comigo?

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.

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.

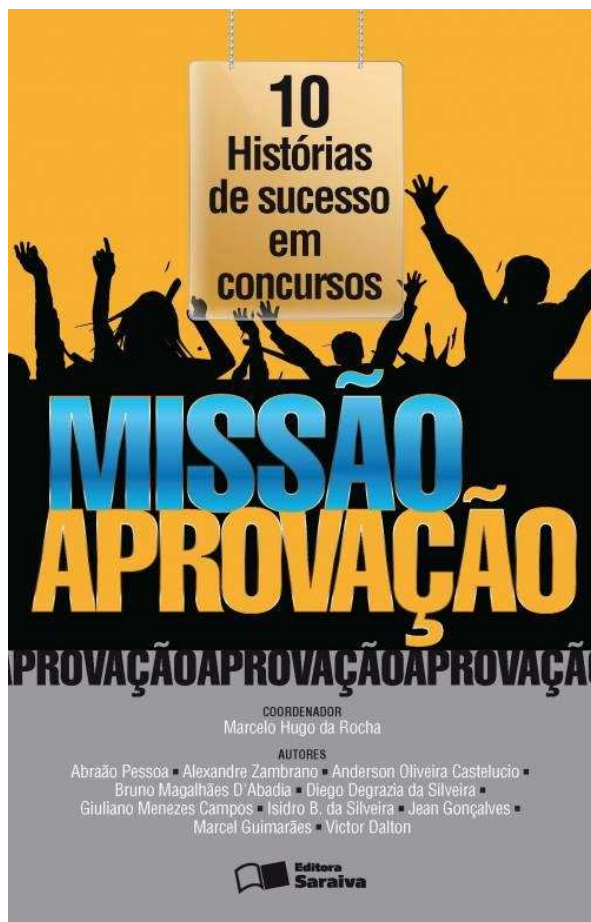
Em 2012, por sua vez, prestei concurso para o cargo de Analista Legislativo da Câmara dos Deputados, aplicado pela banca **CESPE**, e, desde o início de 2013, faço parte do Legislativo Federal brasileiro.

Além disso, possuo as certificações **ITIL Foundation**, emitida pela **EXIN**, e **Cobit Foundation**, emitida pela **ISACA**. Também 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/PE, ICMS/PI, ISS/Salvador, Banco Central, MPU, TCU, IBAMA, ANS, Ministério da Saúde, Polícia Federal, MPOG, PCDF, PRF, TCU, AFT, ANCINE, TCDF, ANATEL, DATAPREV, 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 merch”, comecemos com o **PMBOK 5ª edição**, guia referência em gerenciamento de projetos.

1. PMBOK

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

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

1.2 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.



(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.

Conhecer bem a definição de **projeto** é fundamental, pois sempre pode cair em prova.

Resposta: **alternativa d).**

1.3 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*.



1.4 PROJETOS 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.

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?

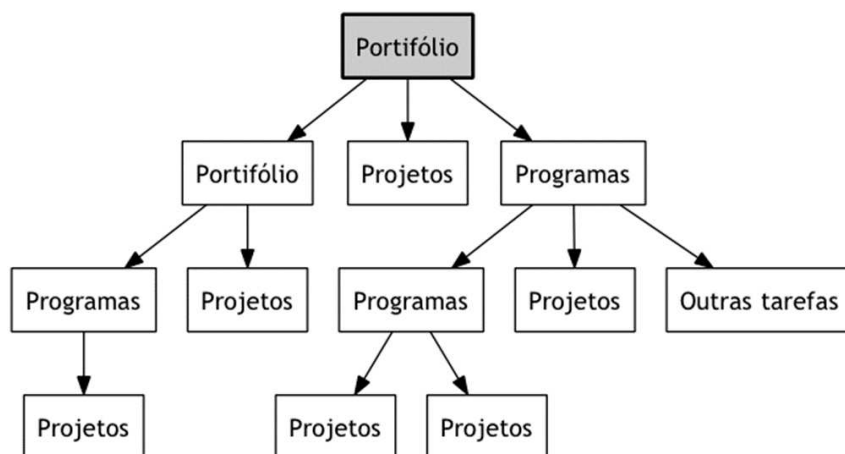


Figura 1. Portfólios, Programas e Projetos.

Portfólio x programa x projeto

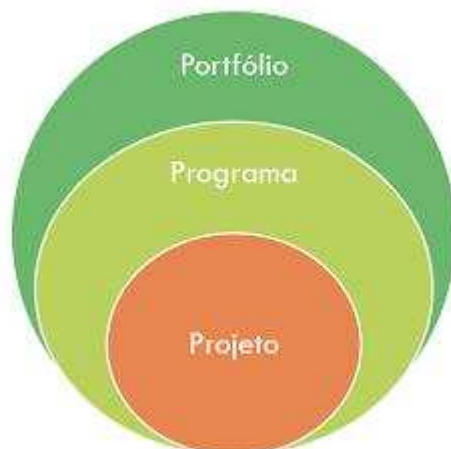


Figura 2. Do mais específico ao mais abrangente

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

1.5 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



(FCC – TCM/GO – Auditor de Controle Externo – Informática – 2015) Com relação às atribuições de um Gerente de Projetos e de um escritório de projetos, considere:

I. O Gerente de Projetos concentra-se nos objetivos especificados do projeto, enquanto o escritório de projetos gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.

II. O Gerente de Projetos tem como função principal dar suporte ao escritório de projetos por meio do gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos, enquanto o escritório de projetos atua no treinamento e supervisão da equipe do projeto, incluindo o gerente.

III. O Gerente de Projetos controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto o escritório de projetos otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.

IV. O Gerente de Projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade etc.) dos projetos individuais, enquanto o escritório de projetos gerencia as metodologias, padrões, o risco/oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.

Segundo o Guia PMBoK, as diferenças entre o papel do gerente de projetos e de um escritório de projetos incluem o que consta APENAS em

- (A) II e IV.
- (B) I e III.
- (C) I, III e IV.
- (D) II e III.

(E) III e IV.

A questão transcreve o comparativo que envolve o Gerente de Projetos e o Escritório de Projetos, à exceção do item II, que é absurdo.

Resposta: **alternativa c).**

1.6 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.

1.7 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.

1.8 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

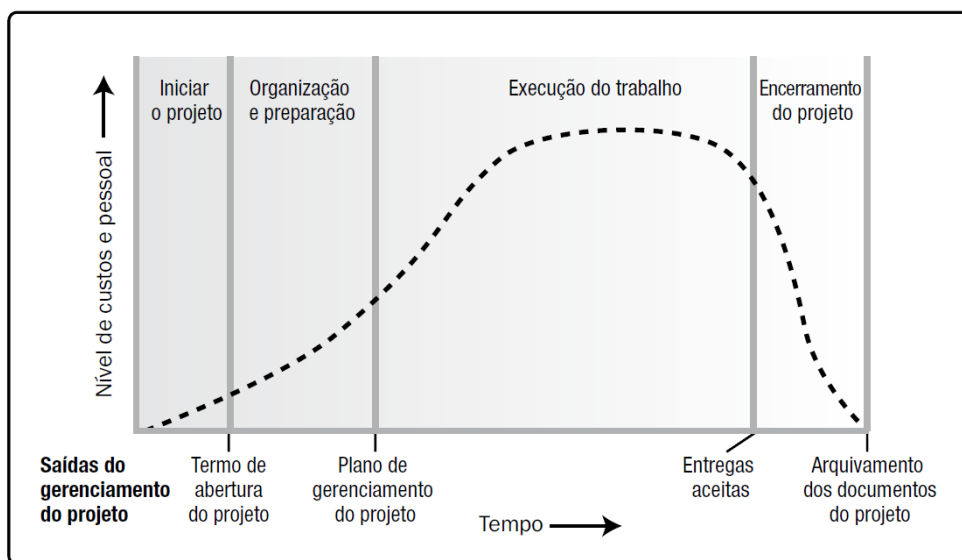


Figura 3. Ciclo de vida do projeto: ilustração

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 uma 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.



(FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário – Tecnologia da Informação – 2014) De acordo com o guia PMBoK, a estrutura genérica do ciclo de vida de projeto apresenta algumas características, dentre as quais estão as apresentadas no gráfico abaixo.



Considerando o ciclo de vida do projeto e as informações do gráfico, é INCORRETO afirmar:

- (A) 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.

(B) As curvas representadas pelos custos de mudanças e influência dos stakeholders, riscos e incertezas são diretamente proporcionais devido às dificuldades da etapa de elicitação de requisitos, que permeia todo o ciclo de vida do projeto.

(C) A influência dos stakeholders, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto. Estes fatores caem ao longo da vida do projeto.

(D) 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.

(E) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

As alternativas são transcrições das características enumeradas pelo PMBOK. O absurdo é a alternativa b), que cita que as curvas são diretamente proporcionais. Não precisa sequer ler o conteúdo da sentença para saber que as curvas são **inversamente proporcionais**. A frase, como um todo, é fictícia.

Resposta: **alternativa b).**

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.



1.8.1 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.

1.9 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.

1.9.1 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.

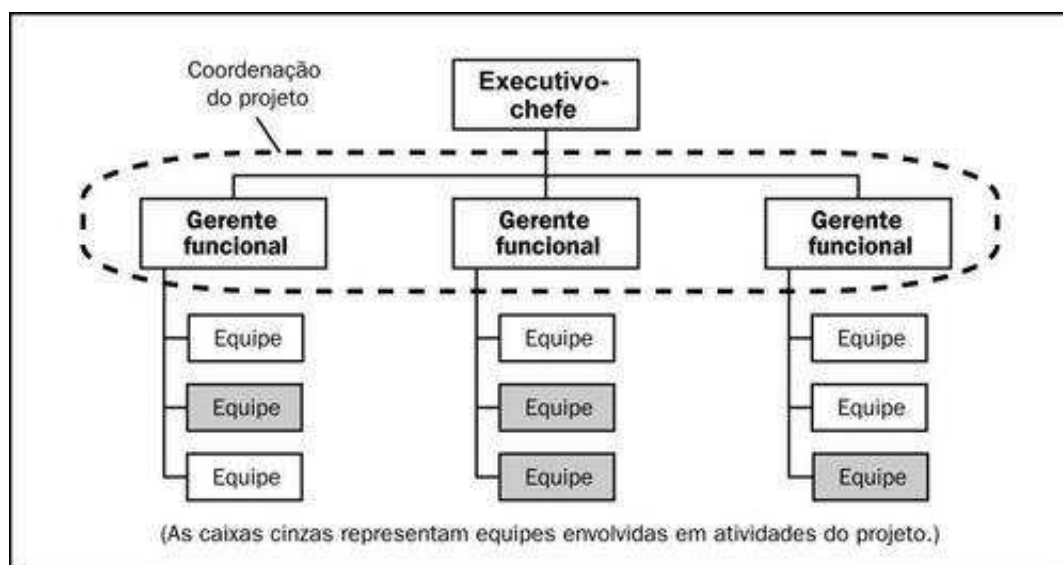


Figura 4. Organização funcional: ilustração

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.

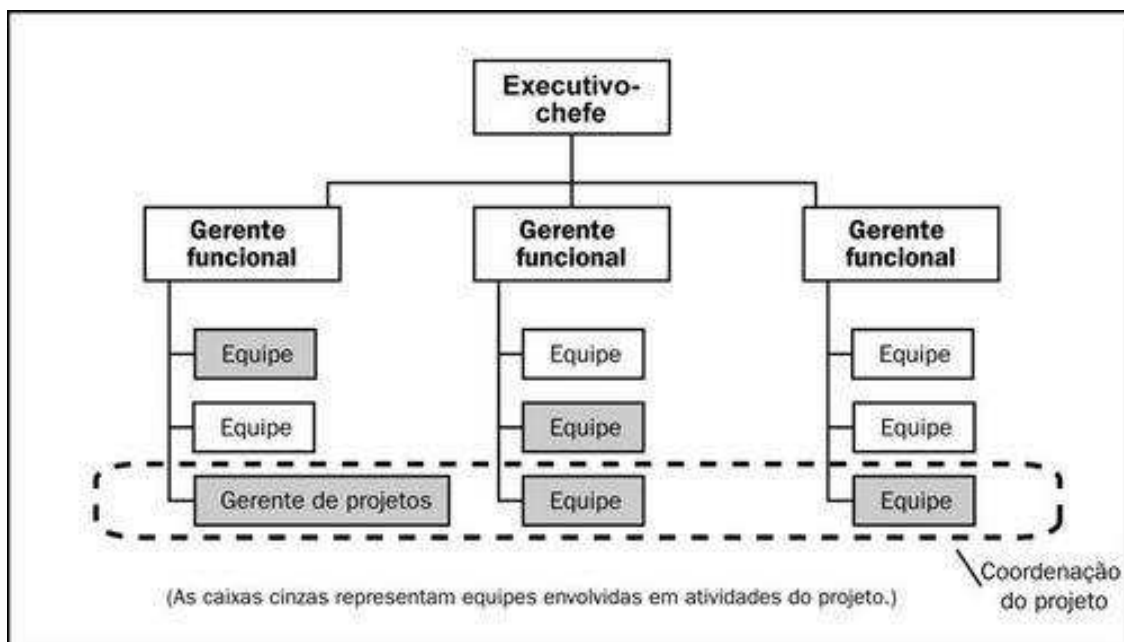


Figura 5. Organização matricial balanceada: ilustração

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 a 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.

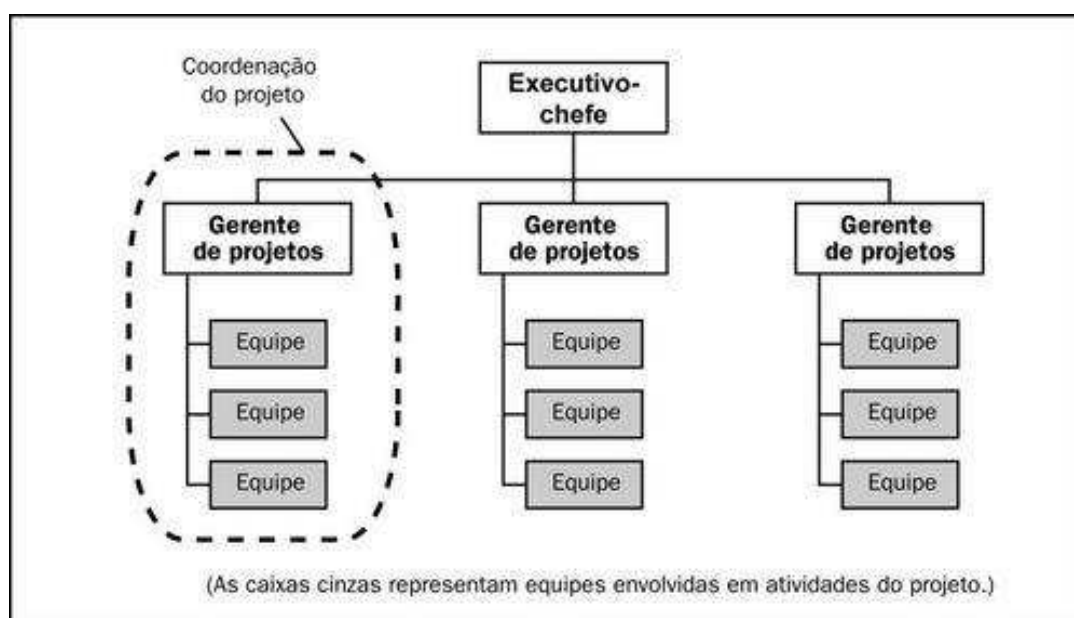


Figura 6. Organização projetizada: ilustração

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.

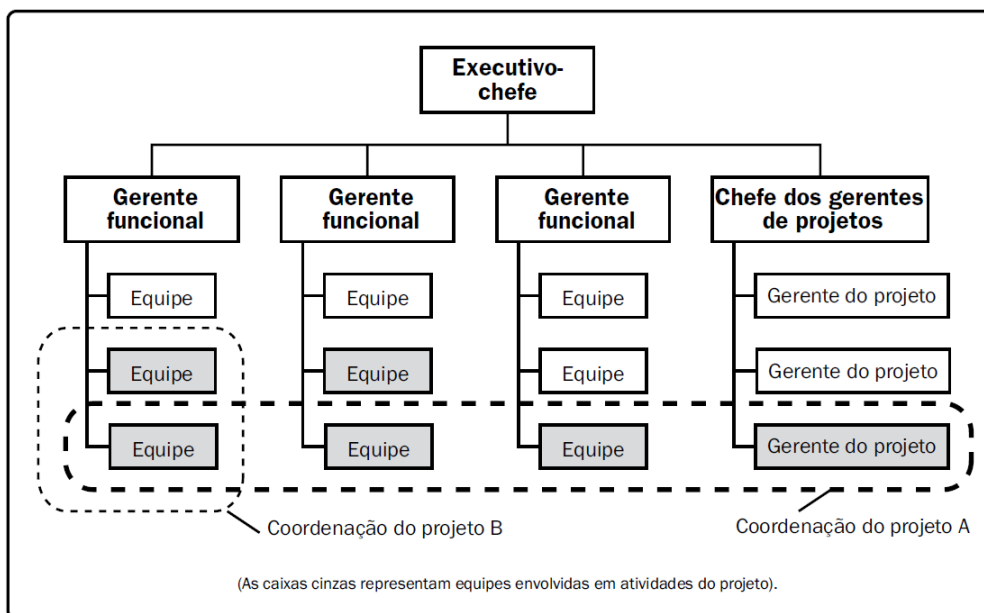


Figura 7. Organização composta: ilustração

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.



(FCC – Prefeitura de Teresina – Analista de Negócios – 2016) O PMBOK 5a edição descreve a influência da estrutura organizacional das empresas nos projetos por elas desenvolvidos. Segundo o PMBOK 5a edição, considerando um determinado projeto,

- (A) a autoridade do gerente de projetos é baixa em uma empresa com estrutura matricial forte.
- (B) o gerente de projetos atua em tempo parcial em uma empresa com estrutura voltada a projetos.
- (C) há pouca disponibilidade de recursos em uma empresa com estrutura funcional.

(D) a autoridade do gerente de projetos é alta em uma empresa com estrutura matricial fraca.

(E) a disponibilidade de recursos é baixa em uma empresa com estrutura voltada a projetos.

Neste exercício, precisamos ter em mente que a autoridade do gerente de projetos, a disponibilidade de tempo e a disponibilidade de recursos aumentam à medida que a organização é mais madura em relação ao desenvolvimento de projetos.

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

Portanto, analisemos:

- a) baixa autoridade em estrutura matricial forte – errado;
- b) pouca disponibilidade de tempo em estrutura matricial forte – errado;
- c) pouca disponibilidade de recursos em estrutura funcional – **correto**;
- d) alta autoridade em estrutura matricial fraca – errado;
- e) poucos recursos em estrutura projetizada – errado.

1.10 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 **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 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



(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.

Grupo de processo com a finalidade de “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”.

Dá pra ter dúvida pessoal? **Monitoramento e controle!**

Resposta: **alternativa b).**

3. EXERCÍCIOS COMENTADOS

1. (FCC – Prefeitura de Teresina – Analista de Negócios – 2016)

O PMBOK 5a edição descreve a influência da estrutura organizacional das empresas nos projetos por elas desenvolvidos. Segundo o PMBOK 5a edição, considerando um determinado projeto,

(A) a autoridade do gerente de projetos é baixa em uma empresa com estrutura matricial forte.

(B) o gerente de projetos atua em tempo parcial em uma empresa com estrutura voltada a projetos.

(C) há pouca disponibilidade de recursos em uma empresa com estrutura funcional.

(D) a autoridade do gerente de projetos é alta em uma empresa com estrutura matricial fraca.

(E) a disponibilidade de recursos é baixa em uma empresa com estrutura voltada a projetos.

Neste exercício, precisamos ter em mente que a autoridade do gerente de projetos, a disponibilidade de tempo e a disponibilidade de recursos aumentam à medida que a organização é mais madura em relação ao desenvolvimento de projetos.



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

Portanto, analisemos:

- a) baixa autoridade em estrutura matricial forte – errado;
- b) pouca disponibilidade de tempo em estrutura matricial forte – errado;
- c) pouca disponibilidade de recursos em estrutura funcional – **correto**;
- d) alta autoridade em estrutura matricial fraca – errado;
- e) poucos recursos em estrutura projetizada – errado.

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

Com relação às atribuições de um Gerente de Projetos e de um escritório de projetos, considere:

I. O Gerente de Projetos concentra-se nos objetivos especificados do projeto, enquanto o escritório de projetos gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.

II. O Gerente de Projetos tem como função principal dar suporte ao escritório de projetos por meio do gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos, enquanto o escritório de projetos atua no treinamento e supervisão da equipe do projeto, incluindo o gerente.

III. O Gerente de Projetos controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto o escritório de projetos otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.

IV. O Gerente de Projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade etc.) dos projetos individuais, enquanto o escritório de projetos gerencia as metodologias, padrões, o risco/oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.

Segundo o Guia PMBoK, as diferenças entre o papel do gerente de projetos e de um escritório de projetos incluem o que consta APENAS em

- (A) II e IV.
- (B) I e III.
- (C) I, III e IV.
- (D) II e III.
- (E) III e IV.

A questão transcreve o comparativo que envolve o Gerente de Projetos e o Escritório de Projetos, à exceção do item II, que é absurdo.

Resposta: **alternativa c).**

3. (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.

Os grupos de processos são:

Iniciação

Planejamento

Execução

Monitoramento e Controle

Encerramento

Resposta certa, **alternativa a).**

4. (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.

Grupo de processo com a finalidade de “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”.

Dá pra ter dúvida pessoal? **Monitoramento e controle!**

Alternativa b).

5. (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.

Conhecer bem a definição de **projeto** é fundamental, pois sempre pode cair em prova.

Resposta: **alternativa d).**

6. (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.



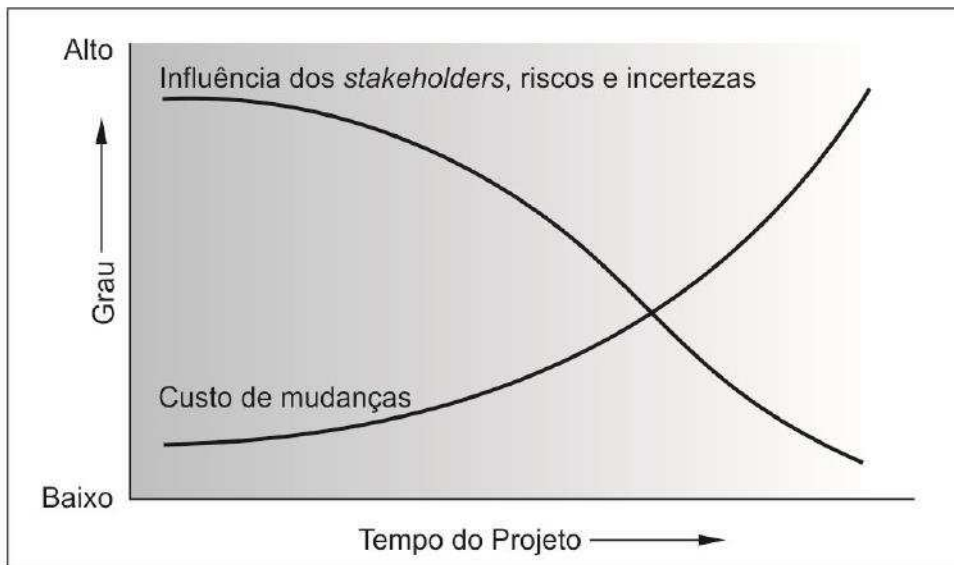
(E) Escritório de projetos.

O **Escritório de Projetos** é esse elemento, importantíssimo para uma organização que preze pelo bom andamento de seus projetos.

Resposta: **alternativa e).**

7. (FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário – Tecnologia da Informação – 2014)

De acordo com o guia PMBoK, a estrutura genérica do ciclo de vida de projeto apresenta algumas características, dentre as quais estão as apresentadas no gráfico abaixo.



Considerando o ciclo de vida do projeto e as informações do gráfico, é **INCORRETO** afirmar:

- (A) 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.
- (B) As curvas representadas pelos custos de mudanças e influência dos stakeholders, riscos e incertezas são diretamente proporcionais devido às dificuldades da etapa de elicitação de requisitos, que permeia todo o ciclo de vida do projeto.
- (C) A influência dos stakeholders, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto. Estes fatores caem ao longo da vida do projeto.
- (D) 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.
- (E) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

As alternativas são transcrições das características enumeradas pelo PMBOK. O absurdo é a alternativa b), que cita que as curvas são diretamente proporcionais. Não precisa sequer ler o conteúdo da sentença para saber que as curvas são **inversamente proporcionais**. A frase, como um todo, é fictícia.

Resposta: **alternativa b).**



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

Segundo o PMBoK v5, os custos da equipe de projetos

- (A) diminuem de forma linear, do início até o término do projeto, em função da liberação das pessoas que já cumpriram suas atividades.
- (B) são mais elevados em fases intermediárias do projeto, quando há plena execução de tarefas planejadas do desenvolvimento do produto.
- (C) são maiores no momento inicial do projeto, quando ocorre todo o esforço de planejamento.
- (D) são estáveis, não havendo oscilações significativas ao longo do tempo e do ciclo de vida do projeto.
- (E) aumentam de forma linear, do início até o término do projeto, em função da equipe receber cada vez mais integrantes conforme vai surgindo necessidade de novos conhecimentos e habilidades.

Segundo o PMBOK, 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.

Resposta certa, **alternativa b)**.

9. (FCC – SEFAZ/SP – Agente Fiscal de Rendas – 2009 – Tecnologia da Informação)

A respeito dos conceitos aplicados aos Projetos, segundo o PMBOK, é INCORRETO afirmar:

- a) A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto.
- b) Um projeto é um esforço contínuo que visa manter um serviço em funcionamento.
- c) Geralmente, o termo "temporário" não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto.
- d) Pode ser classificado como projeto aquele que é do tipo de pesquisa que desenvolve um conhecimento.
- e) Os projetos podem criar uma capacidade de realizar um serviço.

Analisando as alternativas:

A) Sim, é verdade. Por ocasião de um projeto, pessoas específicas com habilidades particulares são reunidas em torno de um objetivo comum. Após o término do projeto, é normal que essa equipe seja desfeita.

B) Errado! Já sabemos que o projeto é um esforço temporário!

C) Atenção! Não se deixe levar pela palavra “temporário”. O projeto é temporário, mas os frutos gerados por ele, a princípio, não compartilham desse caráter.

D) Verdade;

E) Verdade também.

10. (FCC – TRE/SP – Analista Judiciário – Análise de Sistemas 2012)



Sobre gerência de projetos, é INCORRETO afirmar que

- a) não existe necessariamente uma relação direta entre o valor cobrado por um sistema e o custo de seu desenvolvimento.
- b) o tempo necessário para a finalização de um projeto é sempre proporcional ao número de pessoas alocadas a ele.
- c) entre os fatores que alteram a produtividade de um software estão o ambiente de trabalho e o processo de desenvolvimento.
- d) o preço de um software frequentemente é adequado para se fechar um contrato com o cliente e as funcionalidades oferecidas são, então, ajustados para se adaptar a esse preço.
- e) existem diversas técnicas de estimativa de custos de sistema e, ao se preparar a estimativa de custo, diversas técnicas devem ser utilizadas.

Uma questão interessante com conceitos genéricos sobre gerência de projeto. O destaque desta questão é que o PMBOK fala em “tamanho ideal de equipe”, a partir do qual, para cada pessoa adicional alocada ao projeto, mais um integrante para dividir informações, emitir opiniões, ou seja, “bater cabeça”. Como consequência, prejudica-se o projeto, inclusive em seus prazos.

Basta traçar um paralelo com reuniões. Até um certo ponto, o número de pessoas agrega valor à reunião (prega-se um número entre 5 e 7 pessoas). A partir disso, é mais uma pessoa pra falar, divergir, emitir opiniões, e tornar a reunião cansativa e contraproducente. É a mesma coisa no desenvolvimento de um projeto.

Alternativa b).

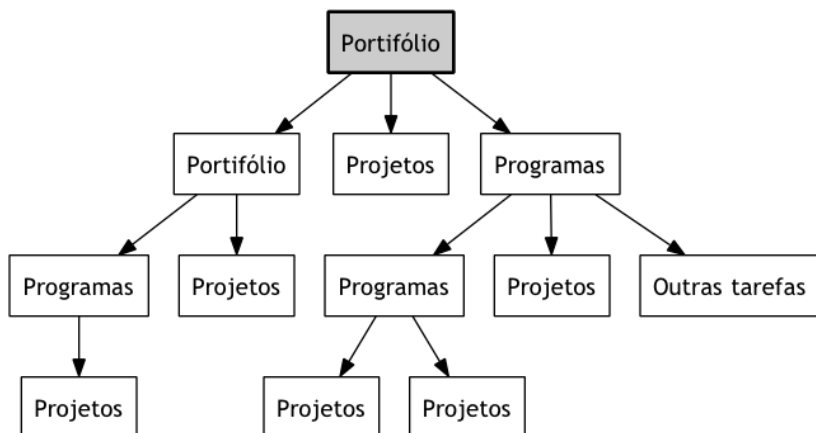
11. (FCC – INFRAERO – Analista de Sistemas – Gestão de TI - 2011)

No tocante à abrangência do escopo, na sequência do mais reduzido e específico para o mais abrangente e alinhado à estratégia da organização, encontram-se os processos de gerenciamento de

- a) projeto, de portfólio e de programa.
- b) programa, de portfólio e de projeto.
- c) portfólio, de projeto e de programa.
- d) projeto, de programa e de portfólio.
- e) programa, de projeto e de portfólio.

Você já sabe responder essa pergunta!





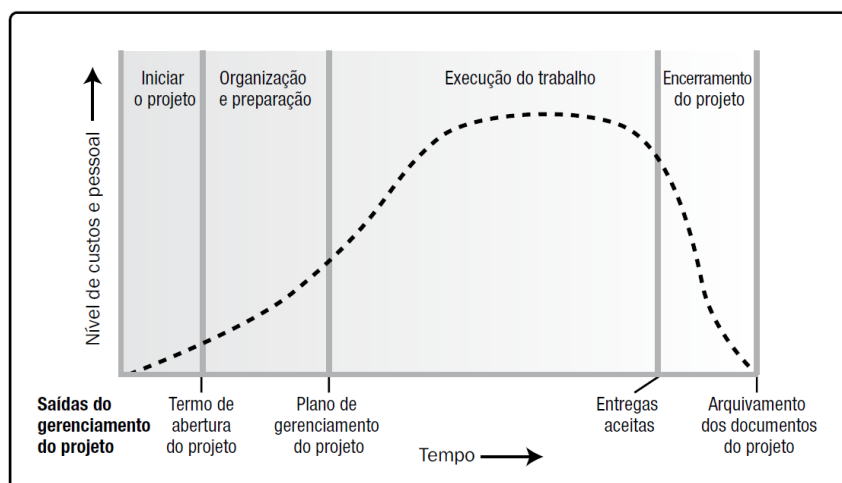
Resposta certa, **alternativa d)**.

12. (FCC – TRE/CE – Técnico Judiciário – Operação de Computador - 2012)

De acordo com o estabelecido no PMBOK, NÃO é uma fase do ciclo de vida de um projeto

- a) o início.
- b) o encerramento.
- c) a organização e preparação.
- d) a execução.
- e) a integração.

Já conversamos sobre não confundir o **ciclo de vida** de um projeto com os **grupos de processos** do PMBOK. De qualquer maneira, as alternativas já deixam claro que se trata de outra coisa, que não os grupos de processos.



As alternativa de a) a d) apresentam o ciclo de vida. A **alternativa e)** foge do contexto.

13. (FCC – TRE/RJ – Analista de Sistemas – 2012)

O Project Management Body of Knowledge (PMBok) é um conjunto de práticas em gerência de projetos que divide o ciclo de vida do projeto em cinco grupos de processos, entre os quais:



- a) Monitoramento e Controle, Execução e Crítica.
- b) Iniciação, Crítica e Execução.
- c) Planejamento, Otimização e Garantia da Qualidade do Processo.
- d) Otimização, Planejamento e Encerramento.
- e) Iniciação, Planejamento e Monitoramento e Controle.

Eu falei que esses grupos de processos nunca podem ser esquecidos!

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;

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;

O Grupo de Processos de **Execução**, por sua vez, consiste nos processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto;

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;

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.

Particularmente, acho esta sequência razoavelmente lógica, e uma pergunta envolvendo estas definições elementares destes grupos de processos dificilmente conseguirão te confundir.

Desta forma, nossa resposta é a **letra e)**. Prossigamos!

14. (FCC – TRT/6ª Região – Analista Judiciário – Tecnologia da Informação – 2012)

Com relação ao ciclo de vida do produto, segundo o PMBOK, considere:

I. Geralmente o ciclo de vida de um projeto está contido em um ou mais ciclos de vida do produto. O ciclo de vida do produto consiste em fases do produto, geralmente sequenciais e não sobrepostas, determinadas pela necessidade de produção e controle da organização, sendo que a última fase do ciclo de vida de um produto é a entrega para o cliente final.

II. Vários aspectos do ciclo de vida do produto prestam-se à execução como projetos, por exemplo, a realização de um estudo de viabilidade, a condução de pesquisas de mercado, a execução de campanhas publicitárias, a instalação de um produto, realização de dinâmicas de grupo e de avaliações de produtos em mercados de teste. Em cada um destes exemplos, o ciclo de vida do projeto difere do ciclo de vida do produto.

III. Quando a saída do projeto está relacionada a um produto, existem muitas relações possíveis. Por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto pode ser um projeto em si.



Ao mesmo tempo, um produto existente pode se beneficiar de um projeto para o acréscimo de novas funções ou características.

Está correto o que se afirma em

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

Espero que você tenha observado a pegadinha no item I, ao afirmar que “a última fase do ciclo de vida de um produto é a entrega para o usuário final”. Pois já sabemos que esta fase é a **morte**, ou deterioração do produto!

No mais, todo o conteúdo dos três itens é verdadeiro (incluindo o restante das sentenças do item I). O que nos leva a marcar a **alternativa a)**.

15. (FCC – Prefeitura de São Paulo – Auditor Fiscal Tributário Municipal I (ISS) – Tecnologia da Informação – 2012)

Segundo o PMBOK, os ativos de processos organizacionais incluem qualquer um ou todos os ativos relacionados a processos, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no projeto que podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Os ativos de processos organizacionais podem ser agrupados em duas categorias. São elas:

- a) Processos individuais e Processos coletivos.
- b) Processos e procedimentos e Base de conhecimento corporativa.
- c) Processos de gerenciamento e Processos externos.
- d) Processos de planejamento e Processos de execução.
- e) Processos de monitoramento e controle e Processos de encerramento.

Os **ativos de processos organizacionais**, como já vimos, se relaciona ao “como” a empresa faz as coisas, diferentemente dos **fatores ambientais da empresa**, que são fatores internos ou externos que podem influenciar o sucesso de um projeto.

Os ativos de processos organizacionais são agrupados em duas categorias: **processos e procedimentos** (rotina da empresa) e **base de conhecimento corporativa** (lições aprendidas).

Resposta certa, **alternativa b)**.

16. (FCC – TRT 6ª Região - Analista Judiciário – Tecnologia de Informação – 2012)

Segundo o PMBOK, a governança de projetos oferece um método abrangente e consistente de controle e garantia de sucesso do projeto, considerando duas restrições que devem ser observadas.



Uma das restrições é que a abordagem da governança do projeto deve ser descrita no plano de gerenciamento do projeto. A outra é que

- a) em projetos com várias fases, pode ocorrer mais de uma relação entre elas durante o ciclo de vida do projeto. A governança do projeto deve se restringir às fases isoladas, deixando o tratamento das relações com a equipe de gerenciamento do projeto.
- b) da mesma maneira que o gerenciamento do projeto, a governança do projeto deve dividir um projeto em duas fases onde uma equipe diferente pode escolher gerenciar todo o trabalho como uma única fase.
- c) a organização da governança do projeto deve estabelecer políticas que padronizam todos os projetos, enquanto a equipe de gerenciamento é encarregada de escolher as políticas mais apropriadas para seu projeto específico.
- d) a governança do projeto deve se adequar ao contexto mais amplo do programa ou da organização patrocinadora.
- e) a equipe de governança 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.

Esta questão exige que você diferencie as atribuições da **governança do projeto** e do **gerenciamento do projeto**. O gerenciamento do projeto é realizado pelo gerente e sua equipe, ao passo que a governança do projeto envolve escalões superiores do gerente, provavelmente próximos ao topo da organização. Vamos às alternativas:

- a) em projetos com várias fases, pode ocorrer mais de uma relação entre elas durante o ciclo de vida do projeto. A governança do projeto deve se restringir às fases isoladas, deixando o tratamento das relações com a equipe de gerenciamento do projeto. - **O erro está explícito, uma vez que a governança do projeto deve cuidar tanto das fases do projeto como do tratamento das relações entre elas.**
- b) da mesma maneira que o gerenciamento do projeto, a governança do projeto deve dividir um projeto em duas fases onde uma equipe diferente pode escolher gerenciar todo o trabalho como uma única fase. - **Esse item é um pouco sem sentido, pois cabe à governança do projeto verificar se há a necessidade de dividir o projeto em várias fases ou não. Em caso afirmativo, a governança deverá realizar tal divisão.**
- c) a organização da governança do projeto deve estabelecer políticas que padronizam todos os projetos, enquanto a equipe de gerenciamento é encarregada de escolher as políticas mais apropriadas para seu projeto específico. - **Na verdade, o guia diz que algumas organizações podem estabelecer diretrizes a serem seguidas em todos os projetos, enquanto outras podem permitir que a equipe de gerenciamento escolha as políticas mais apropriadas para seu projeto específico.**
- d) **É a correta!** Simplificando: a governança do projeto deve ocorrer no escopo do projeto (ou seja, não deve haver ingerências em outras áreas da empresa), assim como deve adequar-se ao seu programa e a quem o patrocina.



e) a equipe de governança 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. - **Na verdade, essa responsabilidade é da equipe de gerenciamento do projeto, e não da equipe da governança do projeto, que se encontra em patamar mais elevado na organização.**

Percebam que essa é uma questão que exige mais atenção, e inevitavelmente se trabalha por eliminação.

Resposta certa, **alternativa d).**

17. (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.

Certa.

18. (CESPE – BACEN – Analista – Área 2:Infraestrutura de TI - 2013)

Considerando-se que, na fabricação de um produto, a equipe de projeto tenha encontrado dificuldades para elaborar o termo de abertura do projeto, é correto afirmar que, para concluir a tarefa, a equipe não identificou bem os objetivos ou o produto do projeto.

O termo de abertura do projeto não define de forma irreversível o produto a ser criado. Para refinar o escopo do projeto, existem os processos da área de conhecimento de **Escopo. Errada.**

19. (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.

Certa.

20. (ESAF – Analista de Finanças e Controle – Tecnologia da Informação - 2005)

Segundo o PMBOK, um projeto pode ser definido como

a) um empreendimento “cíclico” ou continuado com o objetivo de criar produtos ou serviços “variados”. O termo “cíclico” significa que cada projeto não tem nem começo nem fim definidos e o termo “variados” significa que os produtos ou serviços produzidos devem ser os mais diversificados possíveis, garantindo assim a característica de reaproveitamento de um projeto.

b) um empreendimento “cíclico” ou continuado com o objetivo de criar um produto ou serviço “único”. O termo “cíclico” significa que cada projeto não tem nem começo nem fim definidos



e o termo “único” significa que o produto ou serviço produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes.

c) um empreendimento “temporário” com o objetivo de criar um produto ou serviço “único”. O termo “temporário” significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos e o termo “único” significa que o produto ou serviço produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes.

d) um empreendimento “temporário” com o objetivo de criar produtos ou serviços “variados”. O termo “temporário” significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos e o termo “variados” significa que os produtos ou serviços produzidos devem ser os mais diversificados possíveis, garantindo assim a característica de reaproveitamento de um projeto.

e) um empreendimento tanto “cíclico” ou continuado quanto “temporário”, com o objetivo de gerenciar o desenvolvimento de produtos que envolvem mão de obra especializada.

Os **projetos** têm 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. Podem simplesmente produzir resultados, como os resultados de uma pesquisa.

As **operações**, por sua vez, são contínuas e repetitivas e mantêm a organização funcionando.

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.

Resposta certa, **letra c)**.

21. (Cesgranrio – BNDES - Analista de Suporte - 2008)

Segundo o PMBOK, NÃO é característica de um projeto:

- a) possuir início e fim definidos.
- b) desenvolver-se em etapas e continuar por incrementos.
- c) ser contínuo e repetitivo.
- d) criar serviços únicos.
- e) criar produtos únicos.

Alguma dúvida aqui? Não admito aluna ou aluno meu dizendo que o projeto é contínuo e repetitivo!

Item a ser marcado, **alternativa c)**.

22. (ESAF – STN – Desenvolvimento de Sistemas de Informação - 2008)

O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa

- a) uma implementação
- b) uma operação



- c) um programa
- d) um projeto
- e) uma instrução

Projeto, simples assim. **Alternativa d).**

23. (FMP – ISS/POA – Agente Fiscal da Receita Municipal - 2012)

Qual das alternativas listadas corresponde à definição de projeto, de acordo com o PMBOK?

- a) Desenvolvimento de um produto esperado dentro do prazo e custo esperado.
- b) Conjunto de indivíduos e organizações envolvidos ou que serão afetados positivamente ou negativamente no resultado final.
- c) Conjunto de ações cujo resultado, em um dado período, contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional.
- d) Grupo de ações designados a alcançar um objetivo estratégico abrangente.
- e) Um esforço temporário com a finalidade de criar um produto/serviço único.

Perceba que todas as alternativas, de a) a d), são incompletas, pelo menos. De acordo com o PMBOK, o projeto é um **esforço temporário com a finalidade de criar um produto, serviço ou resultado único. Alternativa e).**

24. (FMP – ISS/POA – Agente Fiscal da Receita Municipal - 2012)

Segundo o PMBOK, qual conceito é expresso com a frase: “Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos”.

- a) Planejamento estratégico.
- b) Gerência de projetos.
- c) Definição de operações.
- d) Definição de projeto.
- e) Gerência de operações.

Gerenciar um projeto é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos. Palavras do PMBOK.

Alternativa b).

25. (Cesgranrio - Eletrobrás – Analista de Sistemas – Engenharia de Software – 2010)

Um gerente de projetos está tentando concluir um projeto de desenvolvimento de software, mas está enfrentando dificuldades para designar adequadamente os recursos, devido à sua pouca autoridade. Os recursos já alocados não têm dedicação exclusiva, pois o tempo é dividido entre as tarefas departamentais e a do projeto. Considerando o PMBOK, em qual forma de organização o gerente de projetos trabalha?



- a) matricial forte
- b) matricial apertada
- c) funcional
- d) projetizada
- e) projetizada compartilhada

Esta questão trata da estrutura organizacional das organizações e empresas, e o PMBOK gosta de frisar esta parte. Vamos rever a tabela das estruturas organizacionais e suas características?

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

Pelas reclamações do enunciado, espero que você tenha visualizado que a resposta correta é a **letra c)**. O gerente de projeto em organização funcional é, sem dúvidas, o que enfrenta mais dificuldades no desempenho de suas atividades.

26. (Cesgranrio – Petrobrás – Analista de Sistemas Júnior – Processos de Negócio - 2011)

Segundo o PMBOK 5a Edição, as estruturas organizacionais influenciam na forma como os projetos são executados. Nesse contexto, na estrutura organizacional

- a) funcional, quem controla o orçamento é o gerente de projeto.
- b) matricial fraca, a autoridade do gerente de projeto é de considerável a total.
- c) matricial balanceada, o pessoal administrativo da gerência do projeto trabalha para o mesmo em tempo integral.
- d) matricial forte, a disponibilidade de recurso é de moderada a alta.
- e) projetizada, o papel de gerente de projeto é de dedicação parcial.

Analisando as alternativas:

- a) Gerente de projeto não tem poder sobre o orçamento em organização funcional. Errada;
- b) Autoridade de considerável a total é característica de organização projetizada. Errada;



c) O pessoal administrativo da gerência do projeto só trabalha em tempo integral em organizações matriciais fortes e projetizadas. Errado;

d) **Correta.**

e) Errado. Em organizações projetizadas, o gerente de projeto possui dedicação total ao projeto.

27. (ESAF – Comissão de Valores Mobiliários – Analista de Sistemas – 2010)

Segundo o PMBOK, são *stakeholders* de um projeto:

a) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente, Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Departamento. Fornecedores. Distribuidores.

b) Gerente do Projeto. Analista do Projeto. Cliente. Programa de Treinamento. Assessoria. Gerentes de Conta. Fornecedores Concorrentes. Mantenedores.

c) *Pool* de Programação. Controlador do Projeto. Servidores. Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Operações. Entidades Externas. *Webmasters*.

d) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente. *Coachers*. Secretaria Executiva. Gerentes de Treinamento. Fornecedores. Empresas Concorrentes.

e) Gerente do Projeto. Estratégias. Logística. Diretoria. Escritório de Projetos. Gerentes de Contingência. Fornecedores. Distribuidores.

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.

Agora, com o conceito em mente, analisemos as alternativas:

A letra a) não aparenta ter nada errado; a b) fala em Programa de Treinamento, Gerentes de Conta.... a c) fala em *Pool* de Programação(?), *Webmasters*.....a d) fala em Secretaria Executiva, *Coachers*, e a e) é absurda, citando Estratégias e Logística.

Pois é, fiquemos com a **letra a)**. E, não custa relembrar, o concorrente não é um stakeholder.

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. **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, segundo a quarta edição do PMBOK, mas apenas em condições excepcionais. **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.**

36. (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.

Correto.

37. (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.

Certa.

38. (CETRO – SEMSA/Manaus – Analista de Sistemas – 2012)

Quanto ao gerenciamento de projetos, assinale a alternativa que apresenta a ação correta a ser tomada em, primeiro lugar, por um gerente de projeto quando outro gerente de um projeto de vital importância solicita o empréstimo temporário de um colaborador.

- a) Cede o colaborador, pois o projeto é de vital importância.
- b) Ignora o pedido, pois o pedido, se justificável, deve ser decidido por um nível hierárquico superior.
- c) Faz análise de risco para o seu projeto ao emprestar o colaborador.
- d) Refaz seu cronograma para contornar o empréstimo.
- e) Aciona os níveis hierárquicos superiores para tomar a decisão.

Esta é uma questão típica de raciocínio. Perceba que a questão pede a ação correta a ser tomada em primeiro lugar. Ou seja, dentre as várias decisões apresentadas nas assertivas, qual seria a primeira coisa a fazer. Analisemos as assertivas:

a) Ceder o colaborador – no mínimo estranho! Pediu um colaborador, e vai ceder sem questionar?

b) Ignorar o pedido – o projeto do outro gerente é de vital importância. Ignorar o pedido não parece ser uma conduta sensata;

c) Analisar o risco do empréstimo do colaborador – vejo aqui uma boa conduta. Afinal, nada foi decidido. Uma vez analisado o risco, duas alternativas são viáveis: ceder o colaborador, caso o risco seja muito baixo, ou levar o problema ao escalão superior, caso o risco seja de moderado a alto. Afinal de contas, o gerente de projeto é o responsável pelo êxito do mesmo, e consequências do afastamento de um colaborador-chave devem ser avaliadas por algum stakeholder influente, provavelmente pelo patrocinador;

d) Refazer o cronograma – mais uma vez, inconveniente partir para uma conduta destas sem nenhuma análise;

e) Acionar os níveis hierárquicos superiores – esta é a única alternativa que poderia causar alguma dúvida maior. Agora, imagine o gerente de projetos levando esse problema adiante. Qual seria a provável primeira pergunta do stakeholder de nível superior: “Vem cá, gerente, qual seria o impacto

do empréstimo temporário desse colaborador para o projeto?” Certamente, ficaria feio para o gerente não saber responder a essa pergunta, por não ter feito a análise de risco antes.

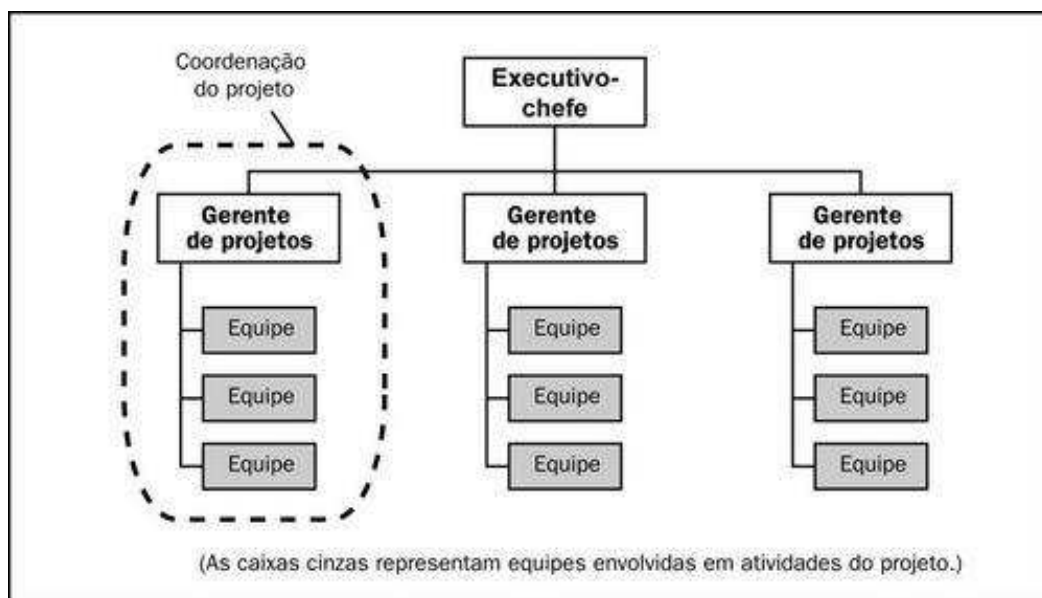
Portanto, é bem razoável que a **alternativa c)** seja o item a ser marcado.

39. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Em relação à estrutura projetizada, é correto afirmar que ela tem como

- a) vantagem o fato de que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo.
- b) vantagem o fato de que especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.
- c) vantagem o fato de existir uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.
- d) desvantagem o fato de que as comunicações são dificultadas em comparação à estrutura funcional.
- e) desvantagem o fato de não existir uma unidade de comando dentro do projeto.

A estrutura projetizada é aquela na qual a organização é totalmente orientada a projetos, e o organograma da organização é montado especificamente para atender aos mesmos.



Organização projetizada: ilustração

As principais características de uma organização projetizada são:

Autoridade alta a quase total do gerente de projetos;

Disponibilidade de recursos de alta a quase total;

Total controle do gerente de projetos sobre o **orçamento**;

Dedicação integral ao projeto do gerente e de sua equipe.

Analisando as alternativas:

- a) **vantagem o fato de que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo.** – correta!
- b) **vantagem o fato de que especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.** – o PMBOK não fala nada sobre isso. Inclusive, dá a entender que a equipe de um projeto se dedica exclusivamente a ele;
- c) **vantagem o fato de existir uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.** – o PMBOK não fala nada sobre isso. Inclusive, dá a entender que a equipe de um projeto se dedica exclusivamente a ele;
- d) **desvantagem o fato de que as comunicações são dificultadas em comparação à estrutura funcional.** – nitidamente errado, pois com dedicação integral ao projeto não há obstáculos para comunicações internas;
- e) **desvantagem o fato de não existir uma unidade de comando dentro do projeto.** – errado. O gerente é a unidade de comando do projeto.
-

40. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Roberto foi admitido como gerente de projeto em uma empresa de estrutura matricial. Assinale a alternativa que apresenta a expectativa de Roberto quanto à comunicação.

- a) De fácil gerência.
- b) Aberta e exata.
- c) Simples.
- d) Sem conflitos.
- e) Complexa.

Na estrutura matricial, existe uma divisão da equipe entre as suas atribuições no projeto e suas responsabilidades junto ao seu departamento funcional.

Isto posto, é razoável imaginar que a comunicação será **complexa**, uma vez que a equipe do projeto se verá dividida entre a chefia funcional e o gerente de projetos, ambos com níveis de autoridade similares.

Alternativa e).

41. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Assinale a alternativa que não apresenta um componente do resultado de um projeto.

- a) A manutenção de um produto.
- b) O desenvolvimento de um novo serviço.
- c) A construção de uma casa com piscina.
- d) A implantação de novo procedimento.
- e) A implantação de um novo processo de negócio.



O projeto produzirá **produto, serviço ou resultado exclusivo**. Ou seja, ele precisa produzir algo inédito.

Das alternativas citadas, a única que destoa é a **alternativa a)**. A manutenção de um produto é uma operação continuada.

42. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Em relação a projetos, marque V para verdadeiro ou F para falso e, em seguida, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- () São realizados por equipes.
 - () Possuem data para terminar.
 - () Os custos envolvidos são monitorados pela gerência executiva.
 - () Terminam quando o objetivo é alcançado.
- a) F/ V/ V/ F
 - b) V/ V/ V/ V
 - c) F/ F/ F/ F
 - d) V/ F/ V/ F
 - e) V/ V/ F/ V

Analisando os itens:

São realizados por equipes. – correto.

Possuem data para terminar – correto, pois os projetos são finitos.

Os custos envolvidos são monitorados pela gerência executiva – correto. Embora o gerente de projetos possa ter autoridade sobre o orçamento, é óbvio que o alto escalão monitorará os custos. Afinal, ela precisa acompanhar a evolução dos gastos, para saber se o projeto não é um “ralo” de recursos da organização.

Terminam quando o objetivo é alcançado - correto, pois os projetos são finitos.

Resposta correta, **alternativa b)**.

43. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Em relação ao escritório de projetos, analise as assertivas abaixo.

- I. Ele pode realizar fechamento de projeto.
 - II. É de sua competência o desenvolvimento de procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento dos projetos.
 - III. Não é sua função o treinamento de equipes de trabalho quanto aos procedimentos a serem seguidos.
- É correto o que se afirma em
- a) I, apenas.



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

Analisando as alternativas:

Ele pode realizar fechamento de projeto – atenção ao verbo! Dependendo da autoridade do PMO, ele poderá sim encerrar projetos sob sua alçada.

É de sua competência o desenvolvimento de procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento dos projetos – Perfeito. É atribuição de qualquer PMO fornecer *expertise* para o desenvolvimento de projetos em geral.

Não é sua função o treinamento de equipes de trabalho quanto aos procedimentos a serem seguidos – errado. É atribuição de qualquer PMO fornecer *expertise* para o desenvolvimento de projetos em geral.

Resposta certa, **alternativa b)**.

44. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Assinale a alternativa que apresenta uma classificação de processos de gerenciamento de projetos que não é mais recomendada.

- a) Processos de Iniciação.
- b) Processos de Planejamento.
- c) Processos de Fechamento.
- d) Processos de Monitoramento e Controle.
- e) Processos Facilitadores.

Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento (Fechamento). Não existem Processos Facilitadores.

Alternativa e).

45. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013)

Quanto aos conceitos de gestão de programas, marque V para verdadeiro ou F para falso e, em seguida, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- () Concentra-se nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-lo.
- () Não pode incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa.
- () Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.



() Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um programa e não como um portfólio de projetos.

- a) V/ F/ F/ V
- b) V/ F/ V/ F
- c) F/ V/ F/ V
- d) F/ V/ V/ F
- e) V/ V/ F/ V

Analisando:

Concentra-se nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-lo – correto. Programas procuram obter benefícios de projetos que não poderiam ser obtidos caso eles fossem coordenados isoladamente.

Não pode incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa – errado. Justamente para a obtenção de benefícios, os programas podem conter outras atividades.

Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos – correto. Não faz sentido a existência de programas sem projetos, uma vez que os programas procuram obter benefícios de projetos que não poderiam ser obtidos caso os projetos fossem coordenados isoladamente.

Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um programa e não como um portfólio de projetos – errado. Os projetos dentro de um programa são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva. Se não há nada em comum nos projetos, a não ser o cliente final, seu vendedor, sua tecnologia ou recurso compartilhado, existe apenas um portfólio de projetos, não um programa.

Alternativa b).

46. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013)

Quanto ao escritório de projetos, analise as assertivas abaixo.

- I. Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos seus objetivos.
- II. Gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
- III. Gerencia as restrições de escopo, cronograma, custo e qualidade dos projetos individuais, as metodologias, os padrões e o risco/ oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas



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

Analisando:

Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos seus objetivos - isso é coisa do gerente de um projeto específico, não do escritório, que se preocupa em otimizar o uso dos recursos organizacionais para compartilhar entre todos os projetos. Errado;

Gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios – correto;

Gerencia as restrições de escopo, cronograma, custo e qualidade dos projetos individuais, as metodologias, os padrões e o risco/ oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa – O gerente de projetos é quem se preocupa com escopo, cronograma, custo e qualidade de projetos individuais, ou seja, de seus respectivos projetos. Mas, realmente, o PMO se preocupa com metodologias, os padrões e o risco/ oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa. Parcialmente correto, ou seja, errado;

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

Alternativa b).

47. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013)

Assinale a alternativa que apresenta uma análise correta do ciclo de vida de um projeto.

- a) Os níveis de custo e de pessoal são altos no início do projeto e caem ao longo do projeto.



- b) A influência das partes interessadas é menor durante o início do projeto e cresce ao longo de sua vida.
- c) 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.
- d) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente diminuem significativamente conforme o projeto se aproxima do término.
- e) As incertezas são menores durante o início do projeto e aumentam ao longo da vida do projeto.

Outra questão de raciocínio! Vejamos:

Os níveis de custo e de pessoal são altos no início do projeto e caem ao longo do projeto – errado. Nas fases iniciais, cuja ênfase é o planejamento, os custos são baixos. Quando a execução começa é que o bicho pega, rs.

A influência das partes interessadas é menor durante o início do projeto e cresce ao longo de sua vida. – errado. No início do projeto é que elas possuem maior capacidade de delinear os requisitos. No avançar do ciclo, eles começam a ficar restritos, podendo apenas avaliar ou não o que está sendo feito.

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. – corretíssimo! Modificações nas fases finais do projeto custarão mais caro!

Os custos das mudanças e correções de erros geralmente diminuem significativamente conforme o projeto se aproxima do término. - errado! Modificações nas fases finais do projeto custarão mais caro!

As incertezas são menores durante o início do projeto e aumentam ao longo da vida do projeto. – errado. No início, a insegurança é muito grande. À medida que o projeto vai sendo executado e “as coisas acontecem”, a insegurança vai diminuindo. Basta imaginar a compra de um apartamento na planta, olhando para um terreno baldio, e um apartamento pronto, visitando a própria unidade. Não é mesmo?

Alternativa c).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

E chegamos ao final desta primeira parte.

Como vocês puderam perceber, essa parte inicial do Guia cai bastante em provas, daí a importância de assimilá-la bem. Deixaremos o aprofundamento nos processos para a próxima aula.

Até lá!

Victor Dalton



5. LISTA DE EXERCÍCIOS

1. (FCC – Prefeitura de Teresina – Analista de Negócios – 2016)

O PMBOK 5a edição descreve a influência da estrutura organizacional das empresas nos projetos por elas desenvolvidos. Segundo o PMBOK 5a edição, considerando um determinado projeto,

- (A) a autoridade do gerente de projetos é baixa em uma empresa com estrutura matricial forte.
- (B) o gerente de projetos atua em tempo parcial em uma empresa com estrutura voltada a projetos.
- (C) há pouca disponibilidade de recursos em uma empresa com estrutura funcional.
- (D) a autoridade do gerente de projetos é alta em uma empresa com estrutura matricial fraca.
- (E) a disponibilidade de recursos é baixa em uma empresa com estrutura voltada a projetos.

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

Com relação às atribuições de um Gerente de Projetos e de um escritório de projetos, considere:

I. O Gerente de Projetos concentra-se nos objetivos especificados do projeto, enquanto o escritório de projetos gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.

II. O Gerente de Projetos tem como função principal dar suporte ao escritório de projetos por meio do gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos, enquanto o escritório de projetos atua no treinamento e supervisão da equipe do projeto, incluindo o gerente.

III. O Gerente de Projetos controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto o escritório de projetos otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.

IV. O Gerente de Projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade etc.) dos projetos individuais, enquanto o escritório de projetos gerencia as metodologias, padrões, o risco/oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.

Segundo o Guia PMBoK, as diferenças entre o papel do gerente de projetos e de um escritório de projetos incluem o que consta APENAS em

- (A) II e IV.
- (B) I e III.
- (C) I, III e IV.
- (D) II e III.



(E) III e IV.

3. (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.

4. (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.

5. (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.

6. (FCC - TRT 16ª Região – Analista Judiciário – Informática – 2014)



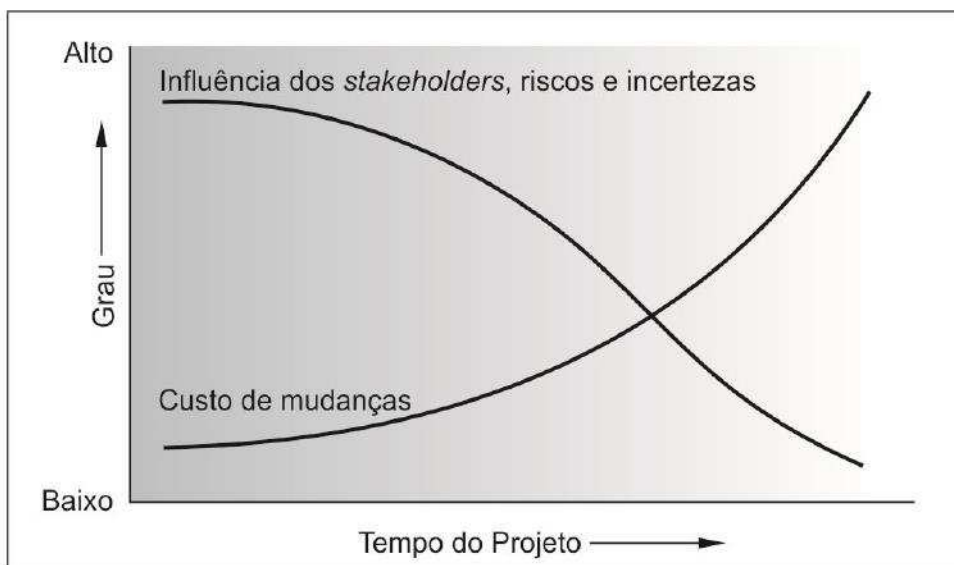
É uma entidade ou corpo organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Possui responsabilidades que podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade 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.

7. (FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário – Tecnologia da Informação – 2014)

De acordo com o guia PMBoK, a estrutura genérica do ciclo de vida de projeto apresenta algumas características, dentre as quais estão as apresentadas no gráfico abaixo.



Considerando o ciclo de vida do projeto e as informações do gráfico, é INCORRETO afirmar:

- (A) 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.
- (B) As curvas representadas pelos custos de mudanças e influência dos stakeholders, riscos e incertezas são diretamente proporcionais devido às dificuldades da etapa de elicitação de requisitos, que permeia todo o ciclo de vida do projeto.

(C) A influência dos stakeholders, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto. Estes fatores caem ao longo da vida do projeto.

(D) 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.

(E) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

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

Segundo o PMBoK v5, os custos da equipe de projetos

(A) diminuem de forma linear, do início até o término do projeto, em função da liberação das pessoas que já cumpriram suas atividades.

(B) são mais elevados em fases intermediárias do projeto, quando há plena execução de tarefas planejadas do desenvolvimento do produto.

(C) são maiores no momento inicial do projeto, quando ocorre todo o esforço de planejamento.

(D) são estáveis, não havendo oscilações significativas ao longo do tempo e do ciclo de vida do projeto.

(E) aumentam de forma linear, do início até o término do projeto, em função da equipe receber cada vez mais integrantes conforme vai surgindo necessidade de novos conhecimentos e habilidades.

9. (FCC – SEFAZ/SP – Agente Fiscal de Rendas – 2009 – Tecnologia da Informação)

A respeito dos conceitos aplicados aos Projetos, segundo o PMBOK, é INCORRETO afirmar:

a) A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto.

b) Um projeto é um esforço contínuo que visa manter um serviço em funcionamento.

c) Geralmente, o termo "temporário" não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto.

d) Pode ser classificado como projeto aquele que é do tipo de pesquisa que desenvolve um conhecimento.

e) Os projetos podem criar uma capacidade de realizar um serviço.

10. (FCC – TRE/SP – Analista Judiciário – Análise de Sistemas 2012)

Sobre gerência de projetos, é INCORRETO afirmar que

a) não existe necessariamente uma relação direta entre o valor cobrado por um sistema e o custo de seu desenvolvimento.

b) o tempo necessário para a finalização de um projeto é sempre proporcional ao número de pessoas alocadas a ele.



- c) entre os fatores que alteram a produtividade de um software estão o ambiente de trabalho e o processo de desenvolvimento.
- d) o preço de um software frequentemente é adequado para se fechar um contrato com o cliente e as funcionalidades oferecidas são, então, ajustados para se adaptar a esse preço.
- e) existem diversas técnicas de estimativa de custos de sistema e, ao se preparar a estimativa de custo, diversas técnicas devem ser utilizadas.

11. (FCC – INFRAERO – Analista de Sistemas – Gestão de TI - 2011)

No tocante à abrangência do escopo, na sequência do mais reduzido e específico para o mais abrangente e alinhado à estratégia da organização, encontram-se os processos de gerenciamento de

- a) projeto, de portfólio e de programa.
- b) programa, de portfólio e de projeto.
- c) portfólio, de projeto e de programa.
- d) projeto, de programa e de portfólio.
- e) programa, de projeto e de portfólio.

12. (FCC – TRE/CE – Técnico Judiciário – Operação de Computador - 2012)

De acordo com o estabelecido no PMBOK, NÃO é uma fase do ciclo de vida de um projeto

- a) o início.
- b) o encerramento.
- c) a organização e preparação.
- d) a execução.
- e) a integração.

13. (FCC – TRE/RJ – Analista de Sistemas – 2012)

O Project Management Body of Knowledge (PMBok) é um conjunto de práticas em gerência de projetos que divide o ciclo de vida do projeto em cinco grupos de processos, entre os quais:

- a) Monitoramento e Controle, Execução e Crítica.
- b) Iniciação, Crítica e Execução.
- c) Planejamento, Otimização e Garantia da Qualidade do Processo.
- d) Otimização, Planejamento e Encerramento.
- e) Iniciação, Planejamento e Monitoramento e Controle.

14. (FCC – TRT/6ª Região – Analista Judiciário – Tecnologia da Informação – 2012)

Com relação ao ciclo de vida do produto, segundo o PMBOK, considere:



I. Geralmente o ciclo de vida de um projeto está contido em um ou mais ciclos de vida do produto. O ciclo de vida do produto consiste em fases do produto, geralmente sequenciais e não sobrepostas, determinadas pela necessidade de produção e controle da organização, sendo que a última fase do ciclo de vida de um produto é a entrega para o cliente final.

II. Vários aspectos do ciclo de vida do produto prestam-se à execução como projetos, por exemplo, a realização de um estudo de viabilidade, a condução de pesquisas de mercado, a execução de campanhas publicitárias, a instalação de um produto, realização de dinâmicas de grupo e de avaliações de produtos em mercados de teste. Em cada um destes exemplos, o ciclo de vida do projeto difere do ciclo de vida do produto.

III. Quando a saída do projeto está relacionada a um produto, existem muitas relações possíveis. Por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto pode ser um projeto em si. Ao mesmo tempo, um produto existente pode se beneficiar de um projeto para o acréscimo de novas funções ou características.

Está correto o que se afirma em

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

15. (FCC – Prefeitura de São Paulo – Auditor Fiscal Tributário Municipal I (ISS) – Tecnologia da Informação – 2012)

Segundo o PMBOK, os ativos de processos organizacionais incluem qualquer um ou todos os ativos relacionados a processos, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no projeto que podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Os ativos de processos organizacionais podem ser agrupados em duas categorias. São elas:

- a) Processos individuais e Processos coletivos.
- b) Processos e procedimentos e Base de conhecimento corporativa.
- c) Processos de gerenciamento e Processos externos.
- d) Processos de planejamento e Processos de execução.
- e) Processos de monitoramento e controle e Processos de encerramento.

16. (FCC – TRT 6ª Região - Analista Judiciário – Tecnologia de Informação – 2012)

Segundo o PMBOK, a governança de projetos oferece um método abrangente e consistente de controle e garantia de sucesso do projeto, considerando duas restrições que devem ser observadas.

Uma das restrições é que a abordagem da governança do projeto deve ser descrita no plano de gerenciamento do projeto. A outra é que



- a) em projetos com várias fases, pode ocorrer mais de uma relação entre elas durante o ciclo de vida do projeto. A governança do projeto deve se restringir às fases isoladas, deixando o tratamento das relações com a equipe de gerenciamento do projeto.
- b) da mesma maneira que o gerenciamento do projeto, a governança do projeto deve dividir um projeto em duas fases onde uma equipe diferente pode escolher gerenciar todo o trabalho como uma única fase.
- c) a organização da governança do projeto deve estabelecer políticas que padronizam todos os projetos, enquanto a equipe de gerenciamento é encarregada de escolher as políticas mais apropriadas para seu projeto específico.
- d) a governança do projeto deve se adequar ao contexto mais amplo do programa ou da organização patrocinadora.
- e) a equipe de governança 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.

17. (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.

18. (CESPE – BACEN – Analista – Área 2:Infraestrutura de TI - 2013)

Considerando-se que, na fabricação de um produto, a equipe de projeto tenha encontrado dificuldades para elaborar o termo de abertura do projeto, é correto afirmar que, para concluir a tarefa, a equipe não identificou bem os objetivos ou o produto do projeto.

19. (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.

20. (ESAF – Analista de Finanças e Controle – Tecnologia da Informação - 2005)

Segundo o PMBOK, um projeto pode ser definido como

- a) um empreendimento “cíclico” ou continuado com o objetivo de criar produtos ou serviços “variados”. O termo “cíclico” significa que cada projeto não tem nem começo nem fim definidos e o termo “variados” significa que os produtos ou serviços produzidos devem ser os mais diversificados possíveis, garantindo assim a característica de reaproveitamento de um projeto.
- b) um empreendimento “cíclico” ou continuado com o objetivo de criar um produto ou serviço “único”. O termo “cíclico” significa que cada projeto não tem nem começo nem fim definidos



e o termo “único” significa que o produto ou serviço produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes.

c) um empreendimento “temporário” com o objetivo de criar um produto ou serviço “único”. O termo “temporário” significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos e o termo “único” significa que o produto ou serviço produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes.

d) um empreendimento “temporário” com o objetivo de criar produtos ou serviços “variados”. O termo “temporário” significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos e o termo “variados” significa que os produtos ou serviços produzidos devem ser os mais diversificados possíveis, garantindo assim a característica de reaproveitamento de um projeto.

e) um empreendimento tanto “cíclico” ou continuado quanto “temporário”, com o objetivo de gerenciar o desenvolvimento de produtos que envolvem mão de obra especializada.

21. (Cesgranrio – BNDES - Analista de Suporte - 2008)

Segundo o PMBOK, NÃO é característica de um projeto:

- a) possuir início e fim definidos.
- b) desenvolver-se em etapas e continuar por incrementos.
- c) ser contínuo e repetitivo.
- d) criar serviços únicos.
- e) criar produtos únicos.

22. (ESAF – STN – Desenvolvimento de Sistemas de Informação - 2008)

O conjunto de atividades necessárias à criação de um serviço exclusivo, até uma data limite, representa

- a) uma implementação
- b) uma operação
- c) um programa
- d) um projeto
- e) uma instrução

23. (FMP – ISS/POA – Agente Fiscal da Receita Municipal - 2012)

Qual das alternativas listadas corresponde à definição de projeto, de acordo com o PMBOK?

- a) Desenvolvimento de um produto esperado dentro do prazo e custo esperado.
- b) Conjunto de indivíduos e organizações envolvidos ou que serão afetados positivamente ou negativamente no resultado final.
- c) Conjunto de ações cujo resultado, em um dado período, contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional.



- d) Grupo de ações designados a alcançar um objetivo estratégico abrangente.
- e) Um esforço temporário com a finalidade de criar um produto/serviço único.

24. (FMP – ISS/POA – Agente Fiscal da Receita Municipal - 2012)

Segundo o PMBOK, qual conceito é expresso com a frase: “Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos”.

- a) Planejamento estratégico.
- b) Gerência de projetos.
- c) Definição de operações.
- d) Definição de projeto.
- e) Gerência de operações.

25. (Cesgranrio - Eletrobrás – Analista de Sistemas – Engenharia de Software – 2010)

Um gerente de projetos está tentando concluir um projeto de desenvolvimento de software, mas está enfrentando dificuldades para designar adequadamente os recursos, devido à sua pouca autoridade. Os recursos já alocados não têm dedicação exclusiva, pois o tempo é dividido entre as tarefas departamentais e a do projeto. Considerando o PMBOK, em qual forma de organização o gerente de projetos trabalha?

- a) matricial forte
- b) matricial apertada
- c) funcional
- d) projetizada
- e) projetizada compartilhada

26. (Cesgranrio – Petrobrás – Analista de Sistemas Júnior – Processos de Negócio - 2011)

Segundo o PMBOK 5a Edição, as estruturas organizacionais influenciam na forma como os projetos são executados. Nesse contexto, na estrutura organizacional

- a) funcional, quem controla o orçamento é o gerente de projeto.
- b) matricial fraca, a autoridade do gerente de projeto é de considerável a total.
- c) matricial balanceada, o pessoal administrativo da gerência do projeto trabalha para o mesmo em tempo integral.
- d) matricial forte, a disponibilidade de recurso é de moderada a alta.
- e) projetizada, o papel de gerente de projeto é de dedicação parcial.

27. (ESAF – Comissão de Valores Mobiliários – Analista de Sistemas – 2010)

Segundo o PMBOK, são *stakeholders* de um projeto:

- a) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente, Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Departamento. Fornecedores. Distribuidores.



- b) Gerente do Projeto. Analista do Projeto. Cliente. Programa de Treinamento. Assessoria. Gerentes de Conta. Fornecedores Concorrentes. Mantenedores.
- c) *Pool* de Programação. Controlador do Projeto. Servidores. Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Operações. Entidades Externas. *Webmasters*.
- d) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente. *Coachers*. Secretaria Executiva. Gerentes de Treinamento. Fornecedores. Empresas Concorrentes.
- e) Gerente do Projeto. Estratégias. Logística. Diretoria. Escritório de Projetos. Gerentes de Contingência. Fornecedores. Distribuidores.

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.



36. (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.

37. (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.

38. (CETRO – SEMSA/Manaus – Analista de Sistemas – 2012)

Quanto ao gerenciamento de projetos, assinale a alternativa que apresenta a ação correta a ser tomada em, primeiro lugar, por um gerente de projeto quando outro gerente de um projeto de vital importância solicita o empréstimo temporário de um colaborador.

- a) Cede o colaborador, pois o projeto é de vital importância.
- b) Ignora o pedido, pois o pedido, se justificável, deve ser decidido por um nível hierárquico superior.
- c) Faz análise de risco para o seu projeto ao emprestar o colaborador.
- d) Refaz seu cronograma para contornar o empréstimo.
- e) Aciona os níveis hierárquicos superiores para tomar a decisão.

39. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Em relação à estrutura projetizada, é correto afirmar que ela tem como

- a) vantagem o fato de que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo.
- b) vantagem o fato de que especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.
- c) vantagem o fato de existir uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.
- d) desvantagem o fato de que as comunicações são dificultadas em comparação à estrutura funcional.
- e) desvantagem o fato de não existir uma unidade de comando dentro do projeto.

40. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Roberto foi admitido como gerente de projeto em uma empresa de estrutura matricial. Assinale a alternativa que apresenta a expectativa de Roberto quanto à comunicação.

- a) De fácil gerência.
- b) Aberta e exata.



- c) Simples.
- d) Sem conflitos.
- e) Complexa.

41. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Assinale a alternativa que não apresenta um componente do resultado de um projeto.

- a) A manutenção de um produto.
- b) O desenvolvimento de um novo serviço.
- c) A construção de uma casa com piscina.
- d) A implantação de novo procedimento.
- e) A implantação de um novo processo de negócio.

42. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Em relação a projetos, marque V para verdadeiro ou F para falso e, em seguida, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- () São realizados por equipes.
- () Possuem data para terminar.
- () Os custos envolvidos são monitorados pela gerência executiva.
- () Terminam quando o objetivo é alcançado.
- a) F/ V/ V/ F
- b) V/ V/ V/ V
- c) F/ F/ F/ F
- d) V/ F/ V/ F
- e) V/ V/ F/ V

43. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Em relação ao escritório de projetos, analise as assertivas abaixo.

- I. Ele pode realizar fechamento de projeto.
 - II. É de sua competência o desenvolvimento de procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento dos projetos.
 - III. Não é sua função o treinamento de equipes de trabalho quanto aos procedimentos a serem seguidos.
- É correto o que se afirma em
- a) I, apenas.
 - b) I e II, apenas.



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

44. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013 – prova anulada)

Assinale a alternativa que apresenta uma classificação de processos de gerenciamento de projetos que não é mais recomendada.

- a) Processos de Iniciação.
- b) Processos de Planejamento.
- c) Processos de Fechamento.
- d) Processos de Monitoramento e Controle.
- e) Processos Facilitadores.

45. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013)

Quanto aos conceitos de gestão de programas, marque V para verdadeiro ou F para falso e, em seguida, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- () Concentra-se nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-lo.
 - () Não pode incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa.
 - () Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.
 - () Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um programa e não como um portfólio de projetos.
- a) V/ F/ F/ V
 - b) V/ F/ V/ F
 - c) F/ V/ F/ V
 - d) F/ V/ V/ F
 - e) V/ V/ F/ V

46. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013)

Quanto ao escritório de projetos, analise as assertivas abaixo.

- I. Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos seus objetivos.
- II. Gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.



III. Gerencia as restrições de escopo, cronograma, custo e qualidade dos projetos individuais, as metodologias, os padrões e o risco/ oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.

É correto o que se afirma em:

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

47. (CETRO – ANVISA – Analista Administrativo – Área 5 - 2013)

Assinale a alternativa que apresenta uma análise correta do ciclo de vida de um projeto.

- a) Os níveis de custo e de pessoal são altos no início do projeto e caem ao longo do projeto.
- b) A influência das partes interessadas é menor durante o início do projeto e cresce ao longo de sua vida.
- c) 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.
- d) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente diminuem significativamente conforme o projeto se aproxima do término.
- e) As incertezas são menores durante o início do projeto e aumentam ao longo da vida do projeto.



GABARITO

1	C
2	C
3	A
4	B
5	D
6	E
7	B
8	B
9	B
10	B
11	D
12	E

13	E
14	A
15	B
16	D
17	C
18	E
19	C
20	C
21	C
22	D
23	E
24	B

25	C
26	D
27	A
28	C
29	C
30	E
31	E
32	C
33	C
34	E
35	C
36	C

37	C
38	C
39	A
40	E
41	A
42	B
43	B
44	E
45	B
46	B
47	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.