

Aula 00

*TJ-RJ (Analista Judiciário - TI - Analista
de Projetos) Passo Estratégico de
Conhecimentos Específicos*

Autor:

Fernando Pedrosa Lopes

26 de Março de 2024

PMBOK 7

Sumário

Conteúdo.....	2
ANÁLISE ESTATÍSTICA	2
Glossário de termos	2
Roteiro de revisão	5
Introdução a Gestão de Projetos e PMBOK	5
Padrão, Termos e Conceitos.....	7
Sistema de Entrega de Valor	9
Princípios	11
Domínios de Desempenho	27
Tailoring.....	47
Modelos, Métodos e Artefatos	49
Questões Estratégicas	54
Questionário de revisão e aperfeiçoamento.....	57
Perguntas.....	57
Perguntas e Respostas	58
Lista de Questões Estratégicas.....	61
Gabaritos	63



CONTEÚDO

PMBOK 7. Introdução. Conceitos básicos. Padrão para gerenciamento de projetos. Termos e conceitos. Sistema de entrega de valor. Princípios de Gerenciamento de Projetos. Guia para gestão de Projetos. Domínios de Desempenho.

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar o percentual de incidência do assunto, dentro da disciplina **Gestão e Governança de TI** em concursos/cargos similares. Quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância.

Obs.: *um mesmo assunto pode ser classificado em mais de um tópico devido à multidisciplinaridade de conteúdo.*

Assunto	Relevância na disciplina em concursos similares
Conceitos básicos no Gerenciamento de Projetos	27.3 %
Áreas de conhecimento	27.3 %
1. Gerenciamento dos riscos	27.3 %
PMBOK e Processos de Gerenciamento de Projetos	9.1 %
Gerenciamento de Projetos Programas e Portfólio	9.1 %

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Faremos uma lista de termos que são relevantes ao entendimento do assunto desta aula. Caso tenha alguma dúvida durante a leitura, esta seção pode lhe ajudar a esclarecer.



PMBOK: Acrônimo para Project Management Body of Knowledge, é um conjunto de práticas e diretrizes em gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute (PMI). É um dos recursos mais reconhecidos e respeitados na área de gerenciamento de projetos.

Resultado: Refere-se à produção específica de uma tarefa ou atividade. Em gerenciamento de projetos, um resultado pode ser um produto, serviço, melhoria, alteração ou outro item mensurável.

Portfólio: Conjunto de projetos, programas, carteiras subsidiárias e operações gerenciados como um grupo para atingir os objetivos estratégicos de uma organização.

Programa: Conjunto de projetos relacionados gerenciados de maneira coordenada para obter benefícios e controle que não estariam disponíveis se gerenciados individualmente.

Projeto: Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Produto: Um artefato que é produzido, é quantificável e pode ser um item finalizado ou um componente de um item.

Gerenciamento de Projetos: A aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto.

Gerente de Projeto: A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe que é responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Equipe do Projeto: Grupo de indivíduos que trabalham juntos em um projeto para atingir seus objetivos.

Sistema de Entrega de Valor: É uma abordagem estratégica que visa maximizar o valor de um produto ou serviço para um cliente. No contexto de gerenciamento de projetos, envolve a coordenação de todos os esforços necessários para entregar o valor desejado, incluindo o gerenciamento de portfólio, programas e projetos.

Valor: É a utilidade ou o mérito de um produto ou serviço. No contexto de gerenciamento de projetos, valor é muitas vezes visto como a realização dos objetivos do projeto que satisfazem as necessidades ou expectativas do cliente ou das partes interessadas.

Princípio: São orientações fundamentais para o comportamento, que devem ser seguidas para atingir um determinado objetivo. No PMBOK, existem 12 princípios que orientam a prática de gerenciamento de projetos.



Domínio de Desempenho: Áreas de atividade de gerenciamento de projetos que são essenciais para a eficácia do projeto. No PMBOK 7, existem oito domínios de desempenho que abrangem todas as atividades do projeto.

Stakeholder: Indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados por, ou ter um interesse percebido no resultado de um projeto.

Complexidade: Característica de um sistema ou projeto que tem muitas partes interconectadas e pode ser difícil de entender ou gerenciar.

Risco: Evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.

Mudança: Qualquer alteração no escopo do projeto, cronograma, orçamento ou especificações que foi aprovada e controlada.

Liderança: A habilidade de influenciar outras pessoas para atingir um objetivo comum.

Abordagem Preditiva: Abordagem de gerenciamento de projetos onde o projeto é planejado em detalhes e as mudanças são formalmente controladas.

Abordagem Adaptativa: Abordagem de gerenciamento de projetos que permite mudanças nas entregas do projeto à medida que se aprende mais sobre o produto e o ambiente do projeto.

SMART: Acrônimo para Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound. É um conjunto de critérios para definir objetivos de maneira eficaz.

KPI: Sigla para Key Performance Indicator. É uma medida de desempenho usada para avaliar o sucesso de um projeto, programa ou organização.

Tailoring: Processo de personalização das diretrizes e princípios de gerenciamento de projetos para se adequar ao ambiente único de um projeto específico.

Modelo: Representação simplificada de um sistema ou fenômeno, com qualquer hipótese necessária para descrever o sistema ou explicar o fenômeno.

Método: Processo estabelecido ou sistemático para alcançar algo. É uma série ordenada de etapas ou uma estratégia.

Ferramenta: Qualquer recurso ou técnica usada para realizar uma tarefa ou função. No gerenciamento de projetos, as ferramentas podem incluir software de gerenciamento de projetos, diagramas de rede, software de colaboração, etc.



ROTEIRO DE REVISÃO

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Introdução a Gestão de Projetos e PMBOK

Gestão de projetos é a **aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir os objetivos de um projeto**. Ela envolve a coordenação e o controle de diversas atividades, como definição de objetivos, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto.

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Temporário significa que todos os projetos possuem um início e fim definidos. No entanto, isso não necessariamente significa que a duração do projeto será curta - alguns projetos podem durar vários anos.

A unicidade é uma característica importante dos projetos. Mesmo que dois projetos pareçam semelhantes, eles nunca serão idênticos, pois cada projeto é feito em um contexto diferente, com diferentes pessoas e circunstâncias.

A gestão de projetos é essencial porque ajuda as organizações a alcançarem seus objetivos dentro do prazo e orçamento estipulados, ao mesmo tempo que mantém os padrões de qualidade. Além disso, proporciona uma estrutura que permite a comunicação clara entre os membros da equipe do projeto e todas as partes interessadas.

O **PMBOK**, que significa Project Management Body of Knowledge (Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, em tradução livre), é um **conjunto de padrões e melhores práticas em gestão de projetos**. É publicado pelo Project Management Institute (PMI), uma organização internacional sem fins lucrativos especializada em gestão de projetos.

A publicação é um guia que descreve um conjunto de padrões, convenções, processos e práticas estabelecidas que são aceitas como as melhores práticas para a gestão de projetos. Ele foi criado



para ajudar gerentes de projeto a administrar seus projetos de maneira mais eficiente. Além disso, fornece diretrizes sobre como planejar, executar e controlar projetos em diferentes indústrias e contextos.

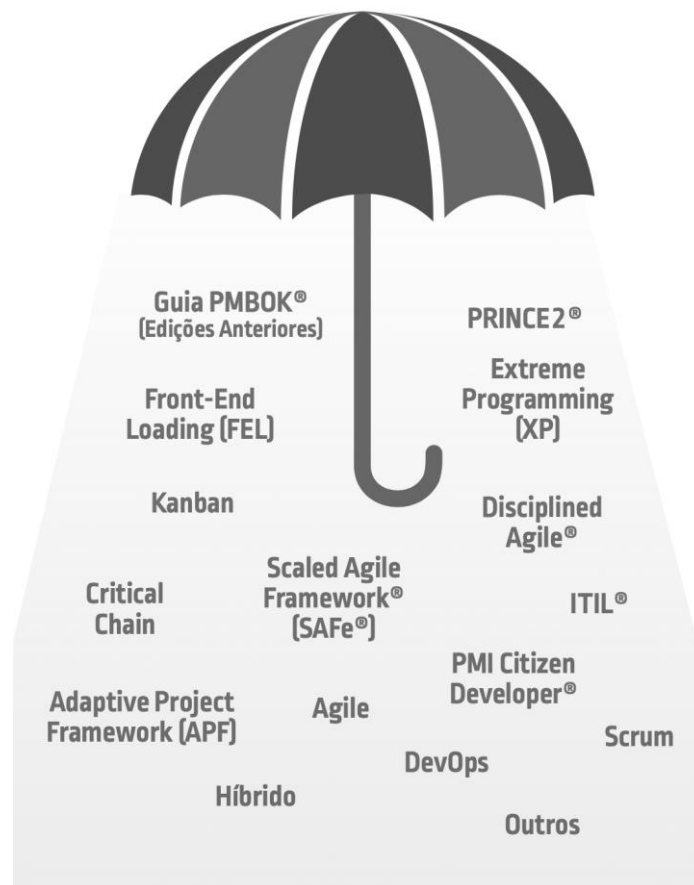
Na sua 7ª edição, o PMBOK passou por uma mudança significativa. Anteriormente, ele era organizado em torno de 5 grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) e 10 áreas de conhecimento. **No entanto, na 7ª edição, o guia mudou para uma estrutura baseada em princípios, focando em 12 princípios de gestão de projetos e 8 áreas de desempenho.**

A figura abaixo ilustra essas mudanças:



As mudanças refletem uma tendência de flexibilização na gestão de projetos, dando aos gerentes de projeto mais liberdade para adaptar as melhores práticas às suas necessidades específicas do projeto, em vez de seguir um conjunto estrito de processos.

Por fim, é importante notar que, agora, o PMBOK 7ª edição consegue se adequar a várias abordagens de entrega (ágil, tradicional, híbridas, etc.), pois o modelo é considerado um "guarda-chuva" que comporta várias metodologias por meio da personalização e adaptação (Tailoring) a contextos diferentes, como podemos ver na imagem abaixo:



Padrão, Termos e Conceitos

O objetivo do Padrão PMBOK é fornecer uma base para a compreensão do gerenciamento de projetos e como ele facilita os resultados pretendidos. Ele é válido em todos os setores, locais, tamanhos ou abordagem de entrega (preditiva/adaptativa). Além disso, busca descrever o **ambiente** em que operam os projetos, a governança, as funções possíveis, e o relacionamento entre projetos e produtos.



Antes de avançarmos em estruturas específicas do padrão, vamos definir alguns termos e conceitos importantes relativos a gestão de projetos.

Resultado: Em gerenciamento de projetos, o resultado é o produto ou serviço único que é criado ao final do projeto. Também pode referir-se a qualquer mudança tangível ou intangível que seja derivada do projeto, como um aumento na eficiência, uma nova habilidade adquirida ou uma melhoria no relacionamento com o cliente.

Portfólio: Um portfólio é uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas como um grupo para atingir objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não necessariamente ser interdependentes ou diretamente relacionados.

Programa: Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle que não seriam possíveis se gerenciados individualmente. Programas podem conter elementos de trabalho (projetos) que são interdependentes ou correlacionados.

Projeto: Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. É temporário no sentido de que tem um início e fim definidos, e único no sentido de que não é uma operação rotineira, mas um conjunto específico de operações destinadas a alcançar um objetivo singular.

Produto: O produto é o resultado tangível ou intangível que é criado a partir do esforço de um projeto. Pode ser um bem físico, um serviço, ou uma melhoria em um processo existente.

Gerenciamento de Projetos: Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto. Envolve iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar o trabalho de uma equipe para atingir metas específicas e cumprir critérios de sucesso específicos dentro do tempo especificado.

Gerente de Projeto: O gerente de projeto é o indivíduo responsável por liderar a equipe que está realizando o trabalho do projeto. Ele ou ela é responsável por planejar, executar e supervisionar o projeto do início ao fim. O gerente de projeto também é responsável por tomar decisões que influenciam o sucesso do projeto.

Equipe do Projeto: A equipe do projeto é um grupo de indivíduos que são designados para executar o trabalho do projeto. Isso pode incluir profissionais de diferentes departamentos ou áreas de especialização, dependendo do escopo e natureza do projeto.



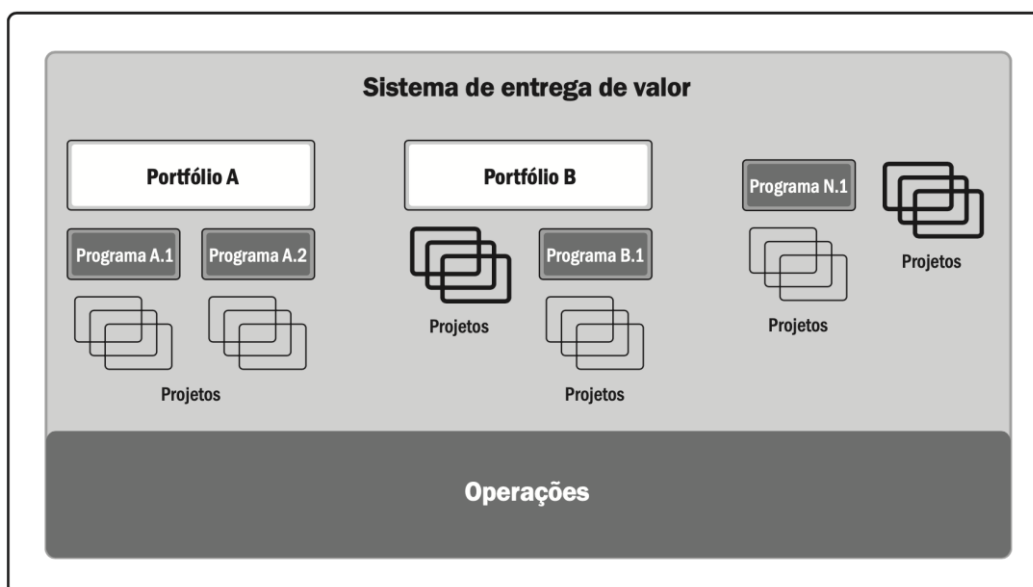
Sistema de Entrega de Valor: É um sistema que permite que valor seja entregue ao cliente ou à organização através de um projeto. Inclui todas as partes e atividades que contribuem para essa finalidade, incluindo stakeholders, recursos, processos e sistemas de gestão.

Valor: No contexto de gerenciamento de projetos, valor se refere à percepção do benefício, utilidade ou importância de um resultado de projeto. Pode ser medido em termos de vários critérios, como qualidade, custo, tempo e escopo, dependendo do que é mais importante para o cliente ou a organização.

Sistema de Entrega de Valor

O Sistema de Entrega de Valor representa **uma visão abrangente de todos os componentes e atividades que contribuem para a criação e entrega de valor através de projetos.**

O sistema é composto por diferentes partes que trabalham juntas para garantir que o projeto esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização e que os resultados do projeto forneçam valor real para a organização ou para os clientes finais. Essas partes incluem os stakeholders, o gerente de projeto e a equipe do projeto, as práticas e processos de gestão de projetos, os recursos organizacionais, a cultura e o ambiente da organização, entre outros.

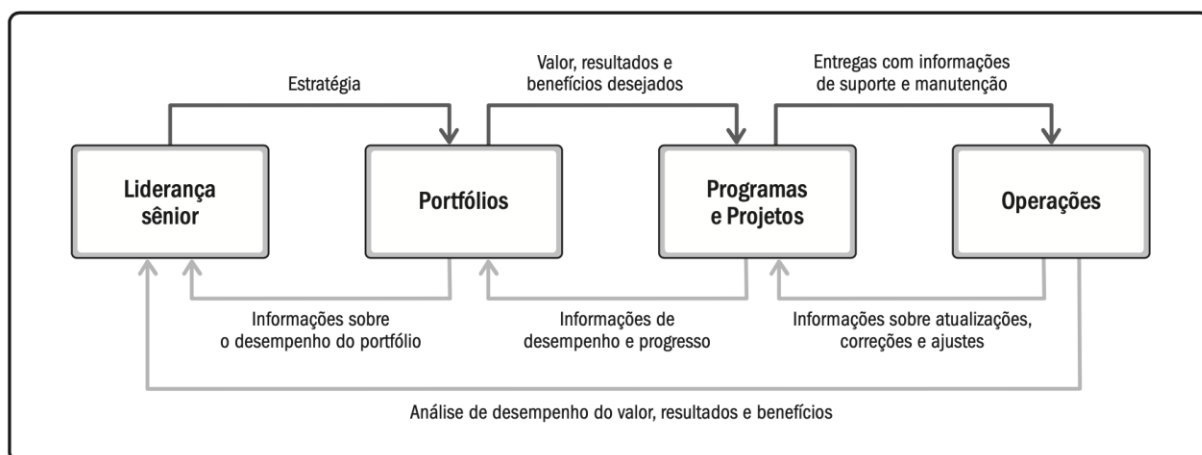


Vamos entender melhor cada componente:



1. **Stakeholders:** Inclui todos que têm interesse no projeto, como clientes, usuários, a equipe de projeto, gerentes, fornecedores, entre outros. São importantes para definir e entender o valor que deve ser entregue.
2. **Gerente de projeto e equipe do projeto:** São os principais responsáveis por planejar, executar e entregar o projeto. Eles precisam garantir que o projeto esteja alinhado com a visão do sistema.
3. **Práticas e processos de gestão de projetos:** Abrange as diferentes práticas, técnicas e processos usados para gerenciar o projeto, muitos dos quais são descritos no PMBOK. Eles precisam ser selecionados e adaptados de acordo com as necessidades específicas do projeto para otimizar a entrega de valor.
4. **Recursos organizacionais:** Inclui todos os recursos que a organização fornece para apoiar a gestão e entrega do projeto, como recursos financeiros, humanos, tecnológicos, informações e conhecimento.
5. **Cultura e ambiente da organização:** A cultura e o ambiente da organização podem influenciar significativamente como o projeto é gerenciado e como o valor é entregue. Eles incluem a estrutura organizacional, as normas e valores, a tolerância ao risco, o apetite por inovação, entre outros.

É importante garantir que informações e feedbacks sejam compartilhados coerentemente entre todos os componentes, mantendo o sistema alinhado com a estratégia e sintonizado com o ambiente. A figura abaixo ilustra bem isso, mostrando como a informação vem da alta administração, chega até os níveis operacionais da empresa, e depois retorna com feedbacks:



Princípios

A abordagem baseada em princípios, como a apresentada na 7ª edição do PMBOK, é uma mudança fundamental em relação às edições anteriores. Essa abordagem sugere que, em vez de se concentrar estritamente em processos e práticas prescritivas, a gestão de projetos deve ser orientada por um conjunto de princípios fundamentais. Esses princípios funcionam como um guia, proporcionando uma estrutura dentro da qual os gerentes de projeto podem trabalhar de forma mais flexível e adaptativa.

Essa abordagem reconhece que cada projeto é único e, portanto, os gerentes de projeto precisam de liberdade para adaptar suas práticas de gestão de projetos ao contexto específico de cada projeto. Além disso, ela fornece essa flexibilidade, permitindo que os gerentes de projeto usem seu julgamento profissional e experiência para determinar a melhor forma de aplicar cada princípio em diferentes situações.

Veja as características de princípios:

PRINCÍPIOS

Eles são a base de como devemos abordar algo.

- » Eles guiam nosso comportamento e ações.
- » Eles são abertos e podemos aplicá-los de diferentes maneiras e contextos.
- » Eles estão interligados.
- » Não há uma ordem específica ou classificação de princípios.


Na 7ª edição do PMBOK, são apresentados **12 princípios** que abrangem uma ampla gama de áreas, incluindo o fornecimento de valor, a consideração dos stakeholders, a liderança eficaz, o desempenho orientado para os resultados, a abordagem sistêmica e a aprendizagem contínua, entre outros. Vamos estudar em maiores detalhes cada um deles.

Princípio #1: SEJA UM ADMINISTRADOR DILIGENTE, RESPEITOSO E ATENCIOSO

Este princípio reconhece o papel crítico que o gerente de projeto desempenha na administração responsável dos recursos confiados a eles. Isso pode incluir vários recursos, como tempo,



dinheiro, talento, conhecimento, tecnologia, e até mesmo a boa vontade e confiança dos stakeholders.

	ADMINISTRAÇÃO	
	Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso	
DESCRIÇÃO Você precisa se preocupar com o projeto e se sentir responsável e comprometido em entregar valor para o projeto. Você deve supervisionar as ações no projeto com o mesmo nível de cuidado que usa em sua vida pessoal.	PALAVRAS-CHAVE - Cuidado - Honestidade - Confiabilidade - Conformidade	
COMENTÁRIOS » O Código de Ética do PMI está relacionado, mas não é a mesma coisa. » Demonstra o seu dever de cuidar e o seu comportamento relativo aos interesses do projeto. » É sobre ser transparente, evitar conflitos de interesse, e seguir a lei.		

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Ser um "administrador diligente" implica em uma série de responsabilidades para os gerentes de projetos:

- **Uso eficiente dos recursos:** Esforçar-se para maximizar o valor obtido de todos os recursos utilizados no projeto. Significa evitar o desperdício, otimizar a alocação de recursos e buscar constantemente maneiras de melhorar a eficiência.
- **Tomada de decisão responsável:** Tomar decisões informadas e consideradas que levem em conta não apenas o sucesso do projeto, mas também o impacto dessas decisões sobre a organização, os stakeholders e o meio ambiente.
- **Transparência e prestação de contas:** Ser transparentes sobre o status do projeto e o uso dos recursos. Eles também devem estar preparados para prestar contas pelos resultados alcançados, sejam eles bons ou ruins.
- **Gestão de riscos:** Devem identificar, avaliar e gerenciar proativamente os riscos que podem afetar o sucesso do projeto ou o uso eficiente dos recursos.
- **Conformidade com leis e regulamentos:** Devem garantir que todas as atividades do projeto estejam em conformidade com as leis, regulamentos e políticas aplicáveis, tanto internas quanto externas.




Ao cumprir essas responsabilidades, os gerentes de projeto não apenas aumentam a probabilidade de sucesso do projeto, mas também ajudam a construir a confiança e a reputação da organização perante os stakeholders e a sociedade em geral.

Princípio #2: CRIE UM AMBIENTE COLABORATIVO PARA A EQUIPE DO PROJETO

Este princípio reconhece que a colaboração é a chave para a execução bem-sucedida de um projeto.

Um ambiente de trabalho colaborativo permite que as equipes compartilhem conhecimento, aprendam umas com as outras, se apoiem mutuamente e trabalhem juntas para alcançar os objetivos do projeto. Isto é especialmente importante em projetos complexos onde diferentes membros da equipe podem ter diferentes especialidades e perspectivas.

	EQUIPE
Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto	
DESCRIÇÃO É impossível entregar resultados sustentáveis sem uma equipe que colabore e trabalhe junto em direção ao mesmo objetivo. Os membros da equipe devem usar suas habilidades específicas visando atender às necessidades da equipe e aos objetivos do projeto.	PALAVRAS-CHAVE - Colaboração - Trabalho em equipe - Cultura - Papéis & Responsabilidades
COMENTÁRIOS » A colaboração em equipe não significa necessariamente amizade . » A cultura organizacional afeta a maneira como as equipes trabalham juntas. » É mais eficiente e eficaz trabalhar em equipe do que sozinho .	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Alguns aspectos-chave deste princípio:

- **Comunicação efetiva:** A colaboração requer comunicação aberta, honesta e eficaz. Todos os membros da equipe devem se sentir confortáveis para expressar suas ideias, preocupações e opiniões.
- **Respeito e confiança mútua:** Cada membro da equipe deve sentir que suas contribuições são valorizadas e que podem confiar uns nos outros para cumprir suas responsabilidades.
- **Empowerment da equipe:** Os membros da equipe devem ter a autonomia para tomar decisões e resolver problemas em suas áreas de especialização.




- **Promoção do trabalho em equipe:** Deve haver uma ênfase no alcance de objetivos compartilhados, em vez de metas individuais. Isso pode ser incentivado através de estruturas de recompensa e reconhecimento que recompensam o desempenho da equipe, em vez do desempenho individual.
- **Ferramentas e processos de colaboração:** Devem ser usadas ferramentas e processos que facilitam a colaboração, como ferramentas de gestão de projetos online, plataformas de colaboração em equipe e técnicas de tomada de decisão em grupo.

Ao promover um ambiente colaborativo, os gerentes de projeto podem ajudar a maximizar a eficácia da equipe do projeto, melhorar a satisfação da equipe, reduzir conflitos e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

Princípio #3: ENVOLVA-SE DE FATO COM AS PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas (stakeholders) são todos aqueles que têm um interesse ou são afetados pelo projeto, incluindo membros da equipe do projeto, patrocinadores, clientes, usuários, fornecedores, e até mesmo a comunidade local.

	<h2>PARTES INTERESSADAS</h2>	
<h3>Envolva-se de fato com as Partes Interessadas</h3>		
<p>DESCRIÇÃO As partes interessadas podem influenciar direta e indiretamente o projeto. Se você não se envolver com eles, poderá criar ameaças e perder oportunidades para otimizar os resultados nos quais você deve se concentrar para entregar valor.</p>	<p>PALAVRAS-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engajamento - Indivíduos - Grupos - Organizações 	
<p>COMENTÁRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> » Elas podem apoiar ou se opor ao projeto, e sua opinião pode mudar com o tempo. » As partes interessadas podem ser internas ou externas à organização. » Elas podem ir e vir durante o ciclo de vida do projeto. 		

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Veja alguns pontos importantes a serem considerados ao aplicar este princípio:

- **Identificação de partes interessadas:** O primeiro passo é identificar todas as partes interessadas do projeto. Isso pode incluir não apenas as partes interessadas óbvias, mas também aquelas que podem ser indiretamente afetadas pelo projeto.



- **Entendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas:** Uma vez identificadas, é crucial entender as necessidades, expectativas e preocupações de cada parte interessada. Isso pode ser alcançado por meio de uma variedade de técnicas de coleta de informações, incluindo entrevistas, workshops e pesquisas.
- **Comunicação efetiva:** É importante manter as partes interessadas informadas sobre o status e o progresso do projeto. A comunicação deve ser clara, concisa e adaptada às necessidades e preferências de cada parte interessada.
- **Engajamento ativo:** Além de simplesmente comunicar informações, o engajamento ativo envolve a colaboração com as partes interessadas, buscando seu feedback e envolvendo-as na tomada de decisões sempre que apropriado. Isso pode melhorar a qualidade das decisões e aumentar a aceitação e o apoio ao projeto.
- **Gestão de conflitos:** Conflitos entre partes interessadas são comuns em projetos. É importante gerenciar esses conflitos de maneira eficaz, buscando compreender as diferentes perspectivas e trabalhar para encontrar soluções que atendam às necessidades de todas as partes.


O envolvimento efetivo das partes interessadas pode resultar em uma melhor compreensão das necessidades do projeto, mais apoio para o projeto, decisões mais informadas e, finalmente, um projeto mais bem-sucedido.

Princípio #4: ENFOQUE NO VALOR

Este princípio enfatiza a importância de sempre se concentrar em fornecer valor aos stakeholders ao gerenciar um projeto.

Valor, neste contexto, pode ser definido de diferentes maneiras, dependendo das necessidades e expectativas dos stakeholders. Pode se referir a aspectos tangíveis, como um produto de alta qualidade ou uma entrega no prazo, ou aspectos intangíveis, como a satisfação do cliente ou a melhoria da reputação de uma organização.



	VALOR
	Enfoque no valor
DESCRIÇÃO Projetos de sucesso têm tudo a ver com entrega de valor. Isto vai acima e além de uma simples entrega . Os benefícios são realizados quando as partes interessadas-alvo percebem o valor positivo dos resultados possibilitados pelas entregas.	PALAVRAS-CHAVE - Resultados - Sucesso - Resultados de Negócios - Benefícios
COMENTÁRIOS » Não faz sentido focar no cronograma e no orçamento se você não entregar valor. » O valor pode ser realizado durante ou após o final de um projeto. » O projeto NÃO deve continuar se não entregar o resultado ou valor proposto.	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Algumas considerações importantes para o princípio:

- **Definição de Valor:** A primeira etapa para focar no valor é entender claramente o que 'valor' significa para os stakeholders do projeto. Isso requer comunicação e engajamento ativo com os stakeholders para entender suas necessidades e expectativas.
- **Planejamento do Valor:** Uma vez que o valor tenha sido definido, o próximo passo é planejar como esse valor será entregue. Isso deve ser refletido no escopo do projeto, nos objetivos do projeto, no cronograma do projeto e nos planos de recursos.
- **Entrega do Valor:** Durante a execução do projeto, todas as atividades devem ser orientadas para a entrega do valor definido. Pode exigir a priorização de atividades com base em seu impacto no valor, e a tomada de decisões baseadas no impacto dessas decisões sobre o valor.
- **Medição e Relato do Valor:** É importante medir e relatar o valor que está sendo entregue ao longo do projeto. Exige o desenvolvimento de métricas de valor e a comunicação regular do progresso em relação a essas métricas para os stakeholders.
- **Otimização do Valor:** Por fim, os gerentes de projeto devem buscar constantemente maneiras de otimizar o valor entregue. Isso pode incluir a busca por oportunidades de melhorar a eficiência, reduzir custos, aumentar a qualidade ou melhorar a satisfação do cliente.


Focar no valor ajuda a garantir que o projeto está realmente atendendo às necessidades dos stakeholders e contribuindo para os objetivos estratégicos da organização. É um princípio fundamental para um gerenciamento de projetos eficaz e bem-sucedido.

Princípio #5: RECONHEÇA, AVALIE E REAJA ÀS INTERAÇÕES DO SISTEMA



Este princípio foca no fato de que um projeto não existe isoladamente, mas é parte de um sistema maior e está interligado com outros elementos dentro e fora da organização.

As "interações do sistema" referem-se às maneiras pelas quais os diferentes elementos do projeto (como tarefas, processos ou pessoas) e do ambiente mais amplo (como a organização, a indústria ou a economia) se afetam mutuamente.

	<h2 style="text-align: center;">PENSAMENTO SISTÊMICO</h2>	
	<h3 style="text-align: center;">Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema</h3>	
<p>DESCRIÇÃO Seu projeto não é uma bolha. É uma "engrenagem" de um sistema mais extenso que inclui vários outros agentes interdependentes. É sua responsabilidade garantir que essas interações sejam consideradas e planejadas.</p>	<p>PALAVRAS-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interdependência - Pensamento Sistêmico - Integração - Sistemas de sistemas - Visão Holística 	
<p>COMENTÁRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> » É essencial equilibrar as perspectivas internas e externas. » Os sistemas podem mudar com o tempo devido à volatilidade interna e externa. » Os sistemas operam além do ciclo de vida do projeto e continuarão depois disso. 		

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Principais considerações relacionadas a este princípio:

- **Visão sistêmica:** Os gerentes de projeto devem manter uma visão holística do projeto, considerando todas as suas partes e como elas interagem entre si e com o ambiente externo. Isso inclui não apenas as partes diretamente relacionadas ao projeto, mas também fatores externos que podem afetá-lo, como mudanças na economia, na tecnologia ou na regulamentação.
- **Análise das interações:** É importante analisar e entender as interações que ocorrem dentro do sistema. Abrange, por exemplo, como uma mudança em uma parte do projeto pode afetar outras partes, ou como as mudanças na organização ou no ambiente externo podem afetar o projeto.
- **Gestão adaptativa:** Em resposta às interações do sistema, os gerentes de projeto devem ser capazes de adaptar seus planos e práticas. Compreende a reavaliação de metas, a repriorização de tarefas ou a alteração de processos para se adaptar a novas condições.
- **Aprendizado e melhoria contínuos:** Como as interações do sistema são dinâmicas e podem mudar ao longo do tempo, os gerentes de projeto devem buscar aprender continuamente com essas interações e usar essas aprendizagens para melhorar suas práticas.



Reconhecer, avaliar e reagir às interações do sistema pode melhorar a capacidade dos gerentes de projeto de lidar com a incerteza e a complexidade, e aumentar a resiliência e o sucesso do projeto.

Princípio #6: DEMONSTRE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Este princípio destaca a necessidade de os gerentes de projeto demonstrarem habilidades de liderança eficazes para dirigir suas equipes ao sucesso.

	<h2>LIDERANÇA</h2> <h3>Demonstre comportamentos de liderança</h3>
DESCRIÇÃO Projetos são esforços complexos e precisam de comportamentos sólidos de liderança para realizar o trabalho. Aspectos como motivação, foco, autoconsciência e facilitação são essenciais para alinhar a equipe e superar o nível natural de conflito que pode surgir.	PALAVRAS-CHAVE - Motivação - Empoderamento - Exemplo - Influência - Coaching
COMENTÁRIOS » Qualquer pessoa na equipe pode demonstrar habilidades de liderança. » Liderança é diferente de autoridade. » Não existe um estilo de liderança universal único.	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Aqui estão algumas das principais considerações em relação a ele:

- **Liderança versus gestão:** Embora a gestão do projeto seja fundamental, a liderança vai além. Enquanto a gestão é mais sobre planejamento, organização e controle, a liderança envolve inspirar e motivar a equipe, promover a visão do projeto e encorajar a inovação.
- **Estilos de liderança:** Existem vários estilos de liderança que podem ser eficazes dependendo do contexto, incluindo liderança transformacional, servidora, autocrática, democrática, entre outros. Os líderes eficazes geralmente são capazes de adaptar seu estilo de liderança às necessidades da equipe e do projeto.
- **Competências de liderança:** As competências de liderança essenciais para os gerentes de projeto incluem habilidades de comunicação, tomada de decisão, resolução de conflitos, gestão de mudanças, e habilidades interpessoais. Também é crucial a capacidade de desenvolver e motivar a equipe, promover a colaboração e a inovação, e criar uma visão compartilhada do sucesso do projeto.




- **Liderança ética:** Os líderes devem demonstrar comportamentos éticos e responsáveis, incluindo honestidade, integridade, transparência e respeito pelos outros. Eles também devem promover esses valores em sua equipe.
- **Desenvolvimento da liderança:** As habilidades de liderança podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo por meio de treinamento, coaching, experiência prática e aprendizado contínuo.

Demonstrar comportamentos de liderança eficazes pode aumentar a motivação da equipe, melhorar a satisfação e a produtividade da equipe, e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

Princípio #7: FAÇA A ADAPTAÇÃO DE ACORDO COM O CONTEXTO

Este princípio reconhece que não existe uma abordagem única para o gerenciamento de projetos que funcione em todos os contextos. Em vez disso, os gerentes de projeto devem adaptar suas abordagens com base no contexto específico de cada projeto.

	TAILORING
	Faça a adaptação de acordo com o contexto
DESCRIÇÃO Sua abordagem não pode ser “engessada” . Deve ser adaptada para se adequar ao trabalho, organização e aspectos culturais correspondentes, com o objetivo de aumentar os benefícios e maximizar o valor.	PALAVRAS-CHAVE - Preditivo (cascata) - Iterativo (ágil) - Híbrido - Canivete Suíço
COMENTÁRIOS » Não existe uma metodologia “melhor” . » Existe apenas uma metodologia “certa” para um caso específico. » O método de entrega pode ser uma mistura de diferentes abordagens e métodos.	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Principais considerações relacionadas a este princípio:

- **Compreensão do Contexto:** Antes que a adaptação possa ocorrer, o gerente de projeto deve compreender plenamente o contexto do projeto. Inclui fatores como o tipo de projeto, o setor, a cultura organizacional, a estrutura da equipe, as necessidades dos stakeholders, e quaisquer restrições ou requisitos específicos.




- **Flexibilidade de Abordagem:** Os gerentes de projeto devem ser flexíveis em suas abordagens, utilizando uma combinação de métodos tradicionais, ágeis, enxutos, ou outros conforme necessário. Por exemplo, um projeto com requisitos bem definidos e um escopo estável pode se beneficiar de uma abordagem mais tradicional, enquanto um projeto em um ambiente de rápida mudança pode se beneficiar de uma abordagem mais ágil.
- **Tomada de Decisões Baseada no Contexto:** As decisões tomadas ao longo do projeto, desde o planejamento até a execução e o encerramento, devem ser baseadas no contexto do projeto. Por exemplo, a forma como os riscos são gerenciados, ou a forma como a comunicação é realizada, pode variar dependendo do contexto.
- **Adaptação Contínua:** A adaptação não é uma atividade única, mas um processo contínuo. À medida que o projeto progride e o contexto pode mudar, os gerentes de projeto devem estar prontos para adaptar suas abordagens conforme necessário.

Ao adaptar-se de acordo com o contexto, os gerentes de projeto podem aumentar a eficácia de suas práticas de gerenciamento e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

Princípio #8: INCLUA QUALIDADE NOS PROCESSOS E NAS ENTREGAS

Este princípio destaca a importância de integrar práticas de qualidade em todas as etapas do ciclo de vida do projeto, não apenas nas entregas finais, mas também nos processos usados para alcançá-las.

	QUALIDADE
	Inclua qualidade nos processos e nas entregas
DESCRIÇÃO Qualidade é a maneira como os resultados se conectam aos objetivos e à cadeia de valor . Sua probabilidade de fornecer benefícios de negócios é drasticamente reduzida se você não puder produzir os resultados do projeto que atendam aos requisitos.	PALAVRAS-CHAVE - Satisfazer às necessidades - Sem defeitos - Adequado para o propósito - Conformidade
COMENTÁRIOS » Qualidade tem tudo a ver com cumprir os requisitos . » A qualidade pode ser medida. » Concentre-se na deteção e prevenção de erros e falhas.	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Principais considerações relacionadas a este princípio:




- **Compreensão da Qualidade:** A qualidade, em termos de gestão de projetos, se refere tanto ao produto final (ou seja, se ele atende aos requisitos e expectativas dos stakeholders) quanto aos processos utilizados para criá-lo (ou seja, se eles são eficientes e eficazes). Para incluir a qualidade, é importante primeiro entender o que 'qualidade' significa no contexto do projeto e para os stakeholders.
- **Planejamento da Qualidade:** A qualidade deve ser considerada desde o início do projeto, durante o planejamento. Inclui a definição de padrões de qualidade para as entregas, a identificação de processos de qualidade relevantes, e a determinação de como a qualidade será monitorada e controlada.
- **Incorporação da Qualidade nos Processos:** A qualidade deve ser incorporada em todos os processos de gestão do projeto. Envolve o uso de técnicas de qualidade como Lean ou Seis Sigma, a busca pela melhoria contínua, e a aprendizagem com erros e sucessos anteriores.
- **Monitoramento e Controle da Qualidade:** É importante monitorar a qualidade ao longo do projeto para garantir que os padrões de qualidade estão sendo atendidos e para identificar oportunidades de melhoria. Isso pode envolver o uso de métricas de qualidade, auditorias de qualidade, e revisões de qualidade.
- **Entrega de Qualidade:** Finalmente, o objetivo é entregar um produto ou resultado de projeto que atenda ou exceda os requisitos e expectativas de qualidade. Isso requer uma verificação final da qualidade antes da entrega, e a obtenção da aceitação do cliente ou do stakeholder.

Incorporar a qualidade nos processos e nas entregas do projeto ajuda a garantir a satisfação do cliente, a eficiência e a eficácia do projeto, e contribui para o sucesso geral do projeto.

Princípio #9: NAVEGUE NA COMPLEXIDADE

Este princípio reconhece que muitos projetos, especialmente os grandes ou inovadores, são inerentemente complexos e essa complexidade precisa ser gerenciada efetivamente para o sucesso do projeto.



	COMPLEXIDADE	
	Navegue na complexidade	
DESCRIÇÃO Você deve procurar maneiras de aceitar a complexidade do ambiente em que está. Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade *[VUCA]* são partes de qualquer projeto. Mude seu foco de evitar a complexidade para avaliar e reagir quando necessário.	PALAVRAS-CHAVE - VUCA - Ambiguidade - Incerteza - Volatilidade	
COMENTÁRIOS » A complexidade surge de diferentes fatores, e a maioria deles está fora do nosso controle. » Pode aumentar ou reduzir em qualquer ponto do projeto. » Indicadores e gatilhos são ferramentas críticas para navegar na complexidade.		

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Aqui estão algumas das principais considerações relacionadas a este princípio:


- **Compreensão da Complexidade:** A complexidade pode se apresentar de várias formas, incluindo complexidade técnica, complexidade organizacional, complexidade ambiental e complexidade sociocultural. Compreender a natureza da complexidade dentro de um projeto é o primeiro passo para gerenciá-la efetivamente.
- **Planejamento para a Complexidade:** Ao planejar o projeto, a complexidade deve ser levada em consideração. Envolve o uso de técnicas de modelagem de complexidade, o planejamento de recursos e tempo adicionais, ou a incorporação de abordagens de gestão mais flexíveis e adaptativas.
- **Gestão da Complexidade:** A gestão efetiva da complexidade geralmente requer uma combinação de habilidades técnicas, interpessoais e de liderança. Compreende a resolução de problemas complexos, a gestão de múltiplos stakeholders, a navegação em ambientes incertos ou em rápida mudança, e a liderança de equipes multifuncionais ou multiculturais.
- **Adaptabilidade:** A complexidade muitas vezes leva a incerteza e mudanças inesperadas. Portanto, é importante ser adaptável, pronto para responder a novas informações ou mudanças nas circunstâncias à medida que surgem.
- **Aprendizado Contínuo:** Devido à natureza dinâmica da complexidade, é importante promover uma cultura de aprendizado contínuo, onde os membros da equipe estão constantemente adquirindo novos conhecimentos e habilidades, e a organização está aprendendo com seus sucessos e falhas.

Ao navegar efetivamente na complexidade, os gerentes de projeto podem aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, mesmo em condições difíceis ou incertas.



Princípio #10: OTIMIZE AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Esse princípio ressalta a importância de identificar, analisar e responder adequadamente aos riscos para aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

	RISCO
Otimize as respostas aos riscos	
DESCRIÇÃO Os riscos fazem parte de cada projeto. Você precisa avaliar proativamente a exposição do projeto e responder com eficácia às ameaças e oportunidades em potencial que podem afetar a capacidade do projeto de entregar valor.	PALAVRAS-CHAVE - Ameaças - Oportunidades - Tolerância a Riscos - Apetite ao Risco
COMENTÁRIOS » Cada organização tem uma tolerância diferente aos riscos, e isso afeta suas ações. » A probabilidade e o impacto mudam ao longo do tempo. » Os riscos podem estar dentro ou fora do seu controle .	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Principais considerações relacionadas a este princípio:

- **Identificação de Riscos:** A identificação dos riscos é a primeira etapa no processo de gestão de riscos. Isso pode envolver a realização de uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), sessões de brainstorming com a equipe do projeto, ou a revisão de lições aprendidas em projetos anteriores.
- **Análise de Riscos:** Uma vez identificados, os riscos devem ser analisados em termos de sua probabilidade de ocorrência e o impacto potencial no projeto. Isso ajuda a priorizar os riscos e a determinar onde focar os esforços de gestão de riscos.
- **Plano de Resposta aos Riscos:** Para cada risco identificado e analisado, deve-se desenvolver uma resposta adequada. As respostas podem variar de aceitação (quando o risco é baixo), mitigação (redução da probabilidade ou impacto), transferência (terceirização do risco) ou evitação (alterando planos para evitar o risco).




- **Monitoramento e Controle:** Os riscos devem ser monitorados continuamente ao longo do projeto, pois novos riscos podem surgir e os riscos existentes podem mudar. Se um risco ocorrer, o plano de resposta deve ser implementado, e sua eficácia deve ser avaliada.
- **Oportunidades:** É importante lembrar que nem todos os riscos são negativos. Alguns riscos podem representar oportunidades potenciais, que também devem ser identificadas, analisadas e respondidas de forma adequada.

Ao otimizar as respostas aos riscos, os gerentes de projetos podem melhor gerenciar a incerteza, reduzir ou aproveitar os impactos dos riscos, e aumentar a resiliência e o sucesso do projeto.

Princípio #11: ADOTE A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA

Esse princípio reconhece que os projetos muitas vezes enfrentam mudanças e adversidades, e que a capacidade de se adaptar a essas mudanças e se recuperar de dificuldades é fundamental para o sucesso do projeto.

	<h2>CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA</h2> <h3>Adote a capacidade de adaptação e resiliência</h3>
DESCRIÇÃO Sua resiliência permitirá que você “reconstrua melhor” após um revés. Se você ou sua organização não forem adaptáveis e resilientes, será difícil aceitar as mudanças e se recuperar dos problemas.	PALAVRAS-CHAVE - Recuperação - Adaptabilidade - Reação - Diversidade
COMENTÁRIOS » A resiliência é construída melhorando a capacidade de absorção de impacto e recuperação . » A adaptabilidade aumenta com foco nos resultados e não em uma entrega específica. » A diversidade da equipe melhora a capacidade de desenvolver adaptabilidade e resiliência.	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Principais considerações relacionadas a este princípio:

- **Adaptabilidade:** Adaptabilidade refere-se à capacidade de mudar ou ajustar-se em resposta a novas informações, circunstâncias alteradas ou desafios inesperados. No contexto do gerenciamento de projetos, isso pode envolver a alteração de planos, processos, práticas ou objetivos de projeto com base em feedback, resultados ou mudanças no ambiente.



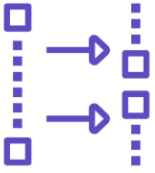
- **Resiliência:** Resiliência é a capacidade de se recuperar rapidamente de dificuldades, obstáculos ou falhas. No gerenciamento de projetos, isso pode envolver a gestão eficaz de riscos, a aprendizagem a partir de erros, a manutenção de uma atitude positiva perante adversidades, e a perseverança para superar obstáculos e alcançar os objetivos do projeto.
- **Cultura de Aprendizado e Melhoria Contínua:** A adaptabilidade e a resiliência muitas vezes requerem uma cultura de aprendizado e melhoria contínua, onde os membros da equipe estão abertos a novas ideias e abordagens, aprendem com seus erros e sucessos, e estão sempre buscando formas de melhorar.
- **Liderança Adaptativa e Resiliente:** O gerente de projeto desempenha um papel fundamental na promoção da adaptabilidade e resiliência. Isso pode envolver a demonstração de flexibilidade e resiliência própria, a promoção de uma cultura de abertura e aprendizado, e o apoio à equipe do projeto durante tempos de mudança ou adversidade.
- **Gestão de Mudanças:** A gestão eficaz de mudanças é uma parte importante da adaptabilidade e resiliência. Abrange a comunicação eficaz sobre mudanças, o envolvimento dos stakeholders na tomada de decisões, e o apoio aos membros da equipe durante o processo de mudança.

Ao adotar a capacidade de adaptação e resiliência, os gerentes de projetos podem ajudar suas equipes a navegar com sucesso através de desafios e incertezas, e a alcançar seus objetivos apesar das adversidades.

**Princípio #12: ACEITE A MUDANÇA PARA ALCANÇAR
O FUTURO ESTADO PREVISTO**

Esse princípio reconhece que a mudança é uma parte inevitável e, muitas vezes, necessária do gerenciamento de projetos. Se as circunstâncias mudam, se surgem novas informações ou se os resultados do projeto não estão alinhados com os objetivos desejados, pode ser necessário fazer mudanças para chegar ao estado futuro pretendido.



	<h2>MUDANÇA</h2> <p>Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto</p>
<p>DESCRIÇÃO Mudança é a única característica permanente de qualquer projeto. Você deve agir como um agente de mudança e criar as condições para que outros se adaptem a um ambiente rápido e em evolução.</p>	<p>PALAVRAS-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none">- Segurança Psicológica- Aceitação- Compreensivo- Resistência
<p>COMENTÁRIOS</p> <ul style="list-style-type: none">» Mudança NÃO é necessariamente uma coisa ruim.» Aceitar a mudança é o oposto de evitar a mudança.» Mantenha os resultados desejados em mente ao avaliar as mudanças.	

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Aqui estão algumas das principais considerações relacionadas a este princípio:

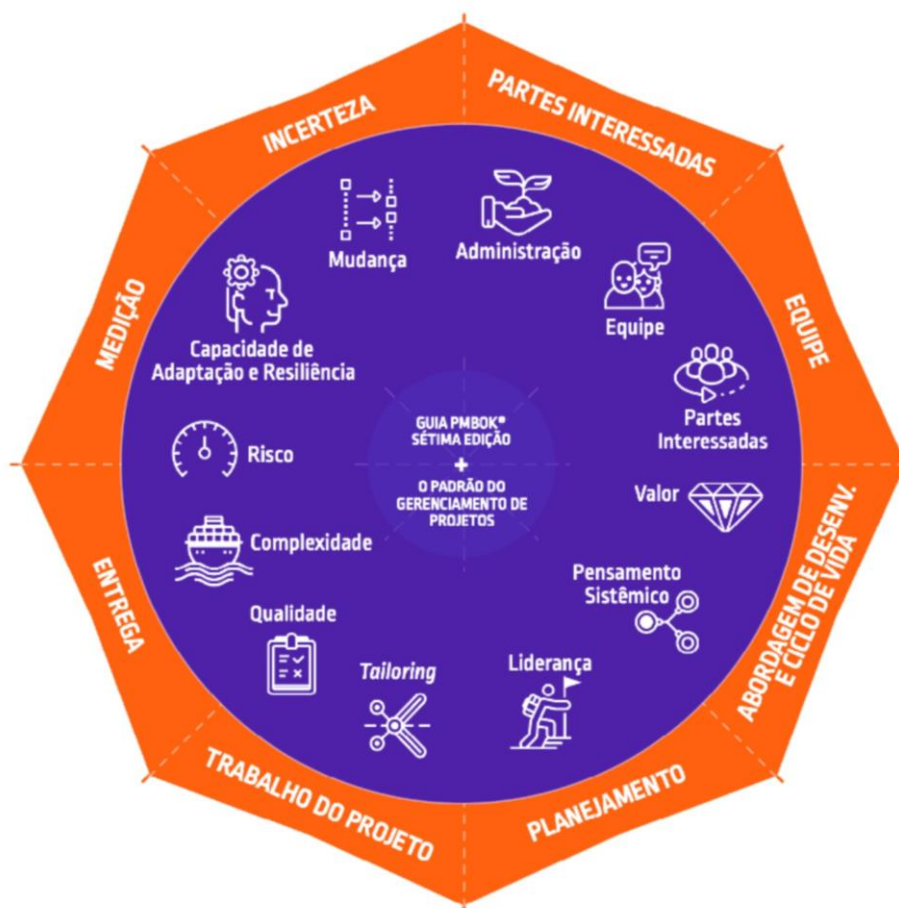
- **Abertura à Mudança:** O primeiro passo para aceitar a mudança é estar aberto a ela. Isso requer uma mentalidade flexível e adaptativa, tanto por parte do gerente do projeto como dos membros da equipe.
- **Gestão de Mudanças:** A gestão efetiva de mudanças é crucial. Isso pode envolver a identificação de necessidades de mudança, a avaliação dos potenciais impactos e benefícios da mudança, a comunicação efetiva sobre a mudança, e a implementação e monitoramento da mudança.
- **Feedback e Aprendizagem:** A mudança muitas vezes requer aprendizado e adaptação. Isso pode envolver a coleta e a resposta ao feedback dos stakeholders, a aprendizagem a partir de erros e sucessos, e a atualização de práticas e processos com base em novos conhecimentos e experiências.
- **Planejamento e Estratégia:** Embora a mudança seja frequentemente necessária, ela deve ser feita de maneira estratégica, em alinhamento com os objetivos gerais do projeto. Mudanças impulsivas ou mal planejadas podem criar mais problemas do que resolvem.
- **Foco no Estado Futuro Desejado:** O objetivo final de qualquer mudança deve ser alcançar o estado futuro desejado do projeto. Isso requer uma visão clara do que se quer alcançar e como a mudança ajudará a chegar lá.

Ao aceitar a mudança, os gerentes de projetos podem ajudar suas equipes a se adaptarem a novas circunstâncias, a melhorar continuamente e a alcançar seus objetivos, mesmo em meio a incertezas e desafios.



Domínios de Desempenho

Domínios de Desempenho no Guia PMBOK 7ª edição representam as áreas de foco que se referem à eficácia do gerenciamento de projetos. Eles substituíram os grupos de processos encontrados em edições anteriores do PMBOK. Esses domínios não são prescritivos; eles são destinados a serem adaptáveis e a apoiar todos os tipos de abordagens de entrega, incluindo abordagens preditivas, ágeis, híbridas e outras.



Há oito Domínios de Desempenho no total:

1. **Stakeholders (Partes Interessadas):** Enfatiza a importância de entender e envolver efetivamente os stakeholders durante todo o ciclo de vida do projeto.
2. **Equipe:** Concentra-se em liderar, gerenciar e apoiar a equipe do projeto, além de criar um ambiente de equipe eficaz e colaborativo.
3. **Ciclo de Vida do Projeto:** Trata de definir, gerenciar e adaptar o ciclo de vida do projeto, desde o início até a conclusão.



4. **Planejamento:** Envolve o desenvolvimento de uma abordagem e um plano para entregar os resultados do projeto.
5. **Trabalho do Projeto:** Aborda todas as atividades relacionadas ao trabalho real, como recursos físicos, contratação e gerenciamento de mudanças.
6. **Entrega:** Envolve a execução do trabalho do projeto para entregar os resultados definidos.
7. **Medição:** Inclui o gerenciamento de desempenho e medições do projeto.
8. **Incerteza:** Trata do gerenciamento de riscos e incertezas do projeto, bem como a resposta a elas.

Esses domínios refletem as competências que as organizações e os gerentes de projeto precisam para entregar resultados de projeto efetivos e criar valor para seus stakeholders. Cada domínio de desempenho é orientado por uma série de princípios de gerenciamento de projetos, que fornecem uma base para tomar decisões eficazes e alcançar os resultados desejados do projeto.

Vamos estudar cada domínio de desempenho em maiores detalhes.

Domínio de Desempenho #1: STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS)

Este domínio foca no envolvimento ativo e contínuo de todas as partes interessadas do projeto. Envolve a identificação de todos os stakeholders, entendendo suas necessidades e expectativas, e garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas durante todo o projeto. A gestão eficaz dos stakeholders pode ajudar a ganhar apoio para o projeto, melhorar a satisfação e aumentar a confiança na equipe de gerenciamento do projeto.

PARTES INTERESSADAS

DESCRIÇÃO

Combina um conjunto de atividades relacionadas às partes interessadas, incluindo o processo de engajamento para garantir que haja **relações de trabalho produtivas com as partes interessadas**.

COMENTÁRIOS

- » Contém elementos relevantes de **comunicações**.
- » Inclui atividades para abordar as partes interessadas de **apoio e oposição**.
- » **Não se trata de amizade**. Trata-se de um relacionamento produtivo.
- » **As partes interessadas mudam** durante o projeto.
- » **Nem todas as partes interessadas são iguais**. Elas têm diferentes **interesses e influências**.

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>



Definições:

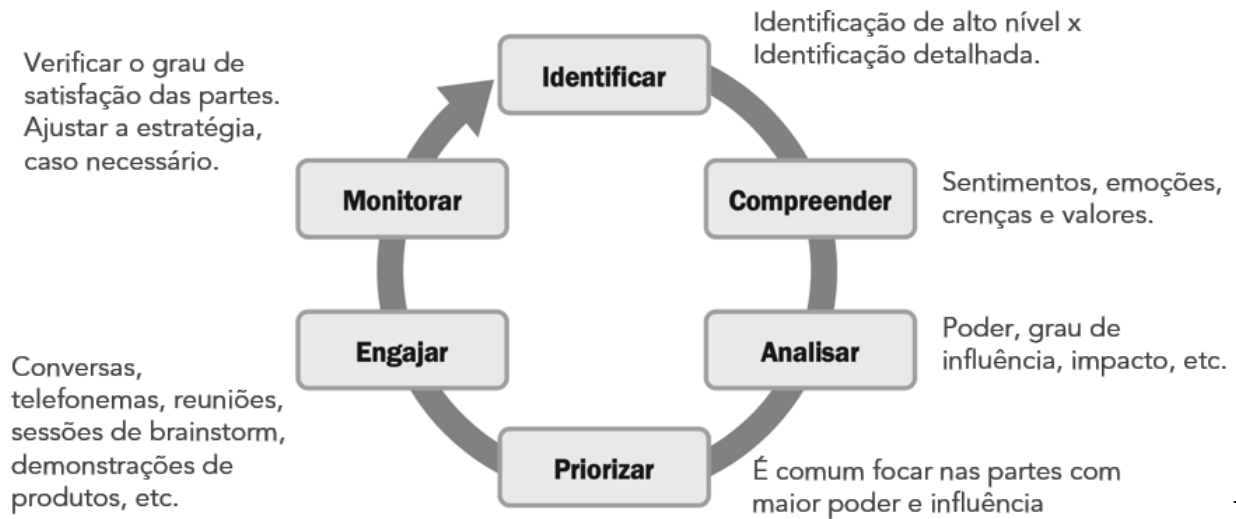
- Parte interessada
 - Indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio
- Análise das partes interessadas
 - Método de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto

A figura abaixo mostra exemplos de partes interessadas:



O engajamento das partes interessadas envolve seis atividades principais: identificar, compreender, analisar, priorizar, engajar e monitorar. Veja:





Resultados Esperados:

- Relação de trabalho produtiva com as partes interessadas ao longo do projeto
- Acordo das partes interessadas com os objetivos do projeto
- As partes interessadas beneficiárias do projeto apoiam e estão satisfeitas
- As partes interessadas que podem se opor ao projeto ou às suas entregas não afetam negativamente os resultados do projeto

Domínio de Desempenho #2: EQUIPE

O domínio da equipe se concentra na liderança e gestão da equipe do projeto. Isso envolve a criação de um ambiente de trabalho eficaz e colaborativo, o fornecimento de orientação e apoio e a promoção de uma cultura de aprendizado e melhoria contínua. Uma gestão de equipe eficaz pode levar a um maior envolvimento dos membros da equipe, melhor qualidade do trabalho e maior sucesso do projeto.



EQUIPE

DESCRIÇÃO

Contém as atividades que tratam das **responsabilidades** associadas ao trabalho que deve ser feito para entregar valor ao negócio.

COMENTÁRIOS

- » Inclui as **funções e responsabilidades** dentro da equipe.
- » A **cultura** da equipe deve ser construída, incluindo normas e comportamentos.
- » Muito ligado ao **princípio de liderança**.
- » Inclui componentes de **inteligência emocional, pensamento crítico e motivação**.
- » Forte ênfase em **propriedade compartilhada**.

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Definições:

- Gerente do projeto
 - Pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar os seus objetivos
- Equipe de gerenciamento do projeto
 - Membros da equipe do projeto diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento do projeto
- Equipe do projeto
 - Grupo de indivíduos que executa o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos

Estilos de Liderança:

Existem diferentes estilos de liderança que podem ser aplicados no domínio de Equipe. O PMBOK destaca dois principais:

- Liderança Centralizada
 - A responsabilidade é de um indivíduo específico (geralmente o gerente do projeto)
 - O Termo de Abertura do Projeto atribui a autoridade
- Liderança Distribuída
 - Equipes auto-organizadas com responsabilidades compartilhadas
 - Em vez de ter um gerente projeto, alguém da equipe atua como facilitador para remover obstáculos, prevenir desvios e dar oportunidades de melhoria e crescimento

Comportamentos Desejados:



Ao liderar a equipe, o líder deve demonstrar um conjunto de comportamentos esperados, quais sejam:

- Transparência**
 - Na forma de pensar, nas escolhas e nas informações
- Integridade**
 - Comportamento ético e honesto
- Respeito**
 - A diferentes formas de pensar, habilidades e experiências
- Discurso positivo**
 - Trabalhar para resolver opiniões divergentes
 - Diálogo (ganha-ganha) versus Debate (ganha-perde)
- Apoio**
 - Ajudar a resolver problemas e remover impedimentos
- Coragem**
 - Demonstrar coragem para fazer uma sugestão, discordar ou tentar algo novo
- Comemorar o sucesso**
 - Reconhecer as vitórias, manter a equipe motivada

Variáveis que influenciam a liderança:

- Experiência e maturidade da equipe**
 - Equipes mais experientes são mais autogerenciáveis e exigem menos liderança
 - Equipes novas precisam de mais supervisão
- Estrutura Organizacional**
 - O estilo de liderança da Alta Administração pode influenciar o estilo de liderança no projeto
- Equipes de projeto distribuídas**
 - Pode ser desafiador criar um bom nível de colaboração e relacionamento (dica: utilize recursos tecnológicos)

Resultados Esperados:

- Propriedade compartilhada**
 - Todos os membros do projeto conhecem a visão e os objetivos
- Equipe de alto desempenho**
 - Uma equipe confiante, colaborativa e que se adapta a diversas situações
 - Sente-se fortalecida e reconhece o seu valor
- Liderança demonstrada por todos os membros da equipe**



- Os membros apresentam habilidades interpessoais e pensamento crítico
- Estilo de liderança adequado ao contexto do projeto

Domínio de Desempenho #3: CICLO DE VIDA DO PROJETO

Este domínio trata de definir, gerenciar e adaptar o ciclo de vida do projeto, desde o início até a conclusão. Isso inclui a seleção da abordagem de gerenciamento de projetos mais adequada (por exemplo, preditiva, ágil ou híbrida), o planejamento de todas as fases do projeto e a adaptação do projeto conforme necessário em resposta a mudanças e desafios.

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO E CICLO DE VIDA

DESCRIÇÃO

É o domínio onde a abordagem de entrega (**preditiva, iterativa, híbrida**) é selecionada e o ciclo de vida, fases e cadência são definidas.

COMENTÁRIOS

- » Um projeto pode ter uma entrega **única** ou **múltipla, periódica** ou **entregas contínuas**.
- » **Abordagem preditiva** é baseada em **requisitos definidos**.
- » **Abordagem iterativa ou adaptativa** é usada quando há um **alto grau de incerteza**.
- » **Abordagem híbrida** combina aspectos de **ambas** abordagens, preditivas e iterativas.
- » **Muitos fatores** afetam a seleção de sua abordagem (riscos, inovação, estabilidade, financiamento).

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Definições:

- Abordagem de desenvolvimento
 - Um método usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado do projeto
 - Métodos preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou híbridos



Abordagem Preditiva	Uma abordagem de desenvolvimento na qual o escopo, o tempo e o custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Também conhecida como abordagem em Cascata .
Abordagem Adaptativa	Uma abordagem de desenvolvimento em que os requisitos estão sujeitos a um alto nível de incerteza e volatilidade e podem mudar ao longo do projeto. Iterativo e Incremental .
Abordagem Híbrida	Combinação de abordagens preditivas e adaptativas. É possível usar abordagens diferentes em momentos diferentes do projeto.

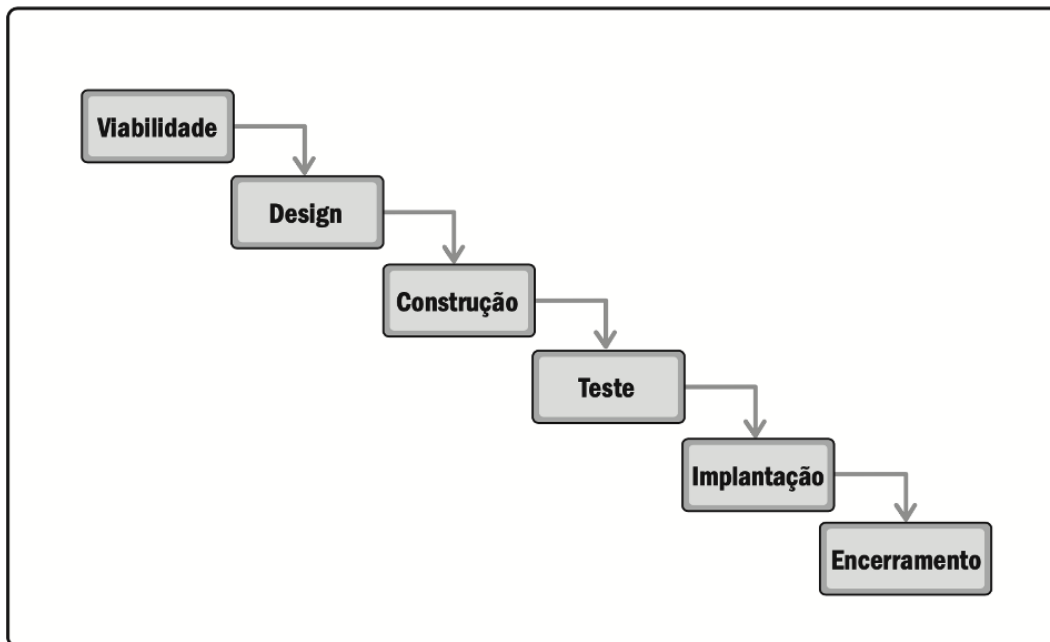
Cadência

- Um ritmo de atividades realizadas ao longo do projeto. Refere-se ao tempo e à frequência de entregas do projeto, tais como:

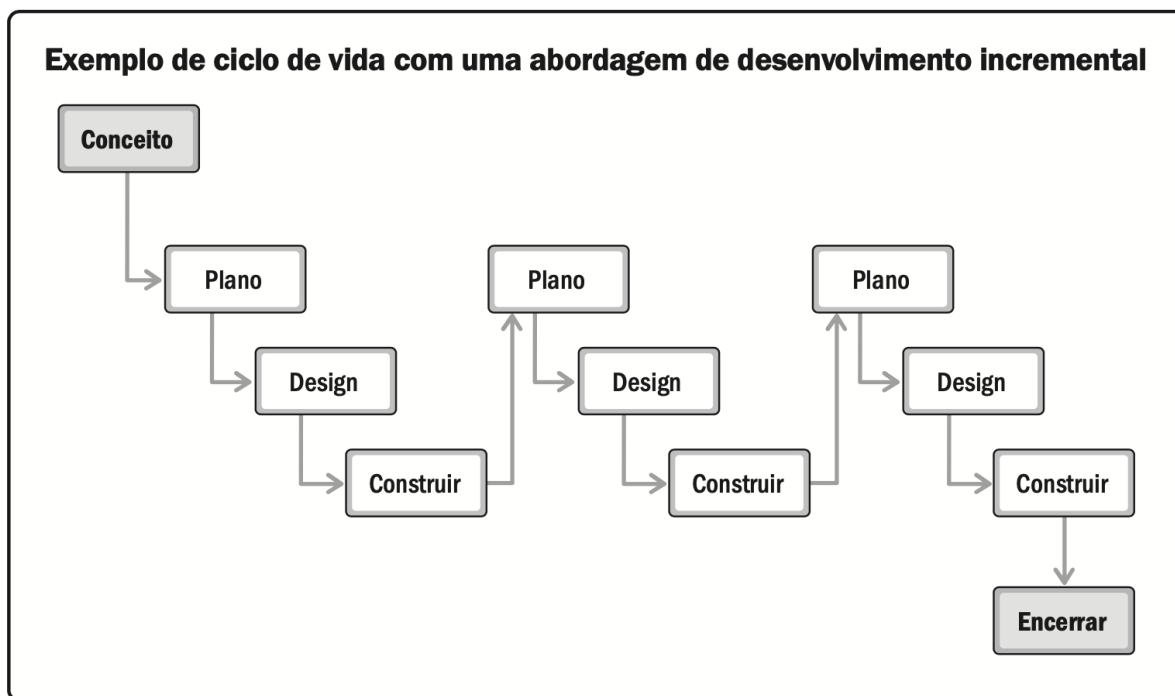
Única entrega	Uma única entrega realizada ao final do projeto.
Entregas múltiplas	Várias entregas, em momentos diferentes do projeto (sequenciais ou não).
Entregas periódicas	São como entregas múltiplas, porém com uma programação fixa de entrega, por exemplo semanal, mensal ou bimestral.
Entrega contínua	Entrega incrementos de funcionalidades imediatamente aos clientes. Muito comum em produtos digitais. Kanban, Devops.

Exemplo de ciclo de vida preditivo:



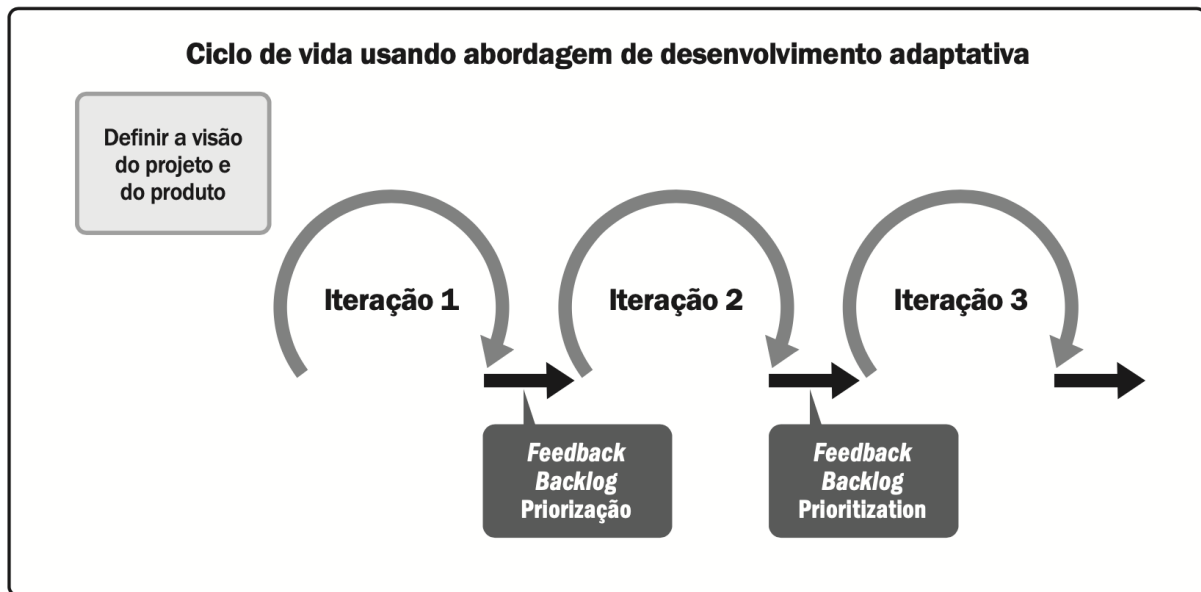


Exemplo de ciclo de vida incremental:



Exemplo de ciclo de vida adaptativo:





- Fase do projeto
 - Coleção de atividades de projeto logicamente relacionadas que culmina na conclusão de uma ou mais entregas
- Ciclo de Vida do Projeto
 - Uma série de fases pelas quais um projeto passa desde seu início até sua conclusão

Considerações para se escolher uma abordagem:

- Considerando o produto, serviço ou resultado
 - Grau de inovação, certeza dos requisitos, estabilidade do escopo, facilidade de mudança, segurança, regulamentos, etc.
- Considerando o projeto
 - Envolvimento das partes interessadas, restrições de cronograma e disponibilidade de recursos financeiros
- Considerando a organização
 - Rigidez da estrutura, cultura de trabalho, tamanho e localização da equipe, etc.

Resultados Esperados:

- A abordagem de desenvolvimento é consistente com as entregas do projeto
- Existe um ciclo de vida bem definido para o projeto (fases, etapas)
- Existe uma cadência (ritmo de entregas) adequada à abordagem de desenvolvimento

Domínio de Desempenho #4: PLANEJAMENTO



O domínio do planejamento envolve a elaboração de uma abordagem e um plano para entregar os resultados do projeto. Abrange a definição de objetivos e entregas, a identificação de tarefas e recursos necessários, a estimativa de prazos e custos e a preparação para possíveis riscos e incertezas.

PLANEJAMENTO

DESCRIÇÃO

Contém as atividades associadas à **coordenação e organização** necessárias para produzir as entregas.

COMENTÁRIOS

- » Fortemente relacionado à **Abordagem de Desenvolvimento**.
- » **O planejamento preditivo** usa **EAP** e modelos de decomposição para dividir o escopo.
- » **O planejamento iterativo** usa o conceito de **avaliar várias opções** até que os custos excedam os benefícios.
- » Descreve os conceitos de **estimativa, programação e orçamento** usando diferentes abordagens.
- » Contém aspectos do **grupo de processos de planejamento** do Guia PMBOK® 6a Ed.

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Definições:

- Estimativa
 - Número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com recursos estimados
- Exatidão
 - Uma avaliação da assertividade da estimativa (obs.: *o quão próximo estou do valor real*)
- Precisão
 - Refere-se ao grau da exatidão
 - Por exemplo, uma estimativa de dois dias é mais precisa do que “em algum momento desta semana”
- Compressão
 - Método usado para reduzir a duração do cronograma mediante a adição de recursos
- Paralelismo
 - Método de compressão de cronograma em que atividades ou fases normalmente sequenciais são executadas em paralelo
- Orçamento
 - A estimativa aprovada para o projeto ou qualquer componente de estrutura analítica do projeto (EAP) ou qualquer atividade do cronograma



Variáveis que afetam o planejamento:

- Abordagem de desenvolvimento
 - Preditiva (orientada a planos) x Adaptativa (orientada a valor)
- Tipo de entrega
 - É um projeto de construção (rígido)? Ou de tecnologia (flexível)?
- Requisitos organizacionais
 - Políticas, procedimentos, processos, regras institucionais
- Condições de mercado
 - Em ambientes altamente competitivos, é mais vantagem ter um planejamento mais simples, porém com uma velocidade maior de entregas
- Restrições legais
 - Agências reguladoras e órgãos de controle podem exigir documentos específicos de planejamento ou execução

Tipos de Estimativa:

- Determinística versus Probabilística
 - Determinística: um único número ou valor (exemplo: “36 meses”)
 - Probabilística: uma média ponderada ou simulação de vários cenários (pessimista, mais provável, otimista)
- Absoluta versus Relativa
 - Absoluta: informações específicas com números reais
 - Relativa: comparações dentro de um contexto (exemplo: Planning Poker)
- Estimativa baseada em fluxo
 - Determinada pelo “tempo de ciclo” e a “produtividade”
 - *Por exemplo, quantos itens de backlog podem ser entregues em uma sprint de duas semanas*

Sobre Cronograma:

- Um cronograma é um modelo para a execução das atividades do projeto, incluindo durações, dependências e outras informações de planejamento
- Caso o cronograma esteja atrasado, é possível aplicar Compressão (Crashing) ou Paralelismo para recuperar o tempo perdido
- Ao comprimir o cronograma, é importante ter em mente os diferentes tipos de **dependências**
 - Dependência obrigatória versus Arbitrada
 - Dependência interna versus externa

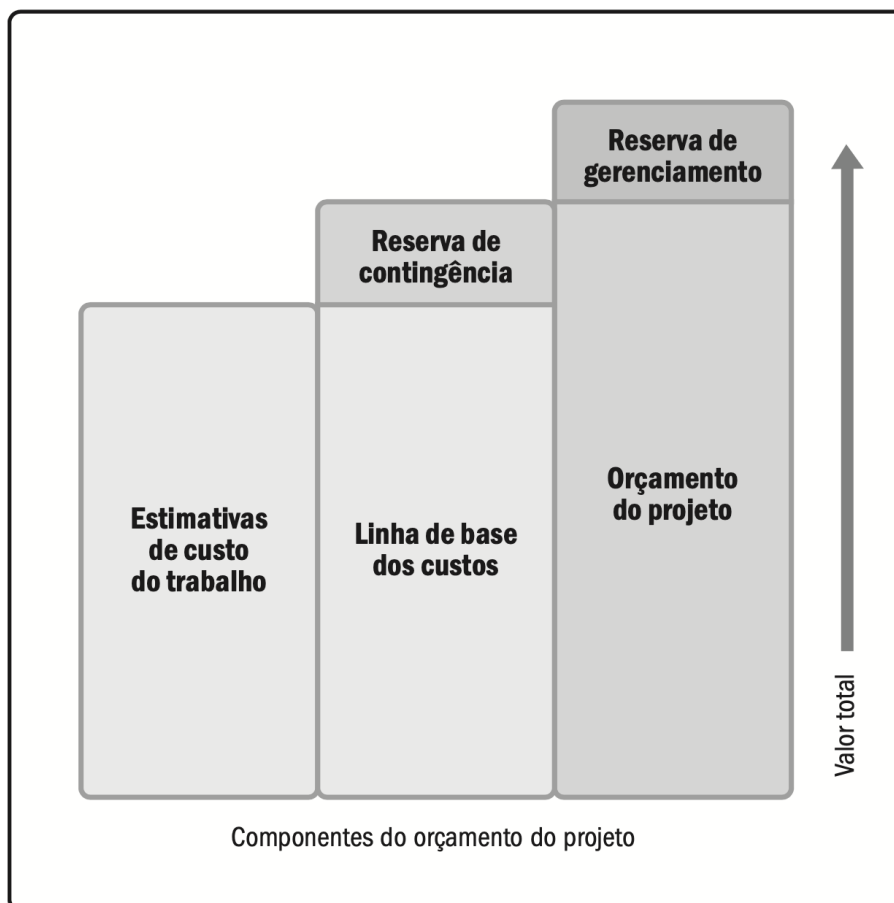


Tipos de Cronograma:

- Preditivo
 - Decomposição de escopo -> sequência de atividades -> estimativas (duração, esforço recursos, etc.) -> alocação de pessoas -> cronograma acordado
- Adaptativo
 - Visão do Produto (*roadmap*)
 - Iterações e Planejamento incremental
 - Backlog com funcionalidades priorizadas
 - Cadência de entrega com *time-boxes*

Sobre Orçamento:

- O orçamento do projeto deve incluir fundos de reserva de contingência para considerar a incerteza
- As reservas de contingência são provisionadas para implementar uma resposta ao risco ou para reagir aos eventos de risco



Resultados Esperados:

- O projeto avança de maneira organizada e coordenada
- O tempo gasto no planejamento é apropriado para cada situação
- As informações de planejamento são suficientes para o acompanhamento do projeto
- Há um processo de adaptação dos planos ao longo do projeto com base em variáveis emergentes

Domínio de Desempenho #5: TRABALHO DO PROJETO

Este domínio se concentra na execução das tarefas e atividades do projeto conforme planejado. Isso envolve a gestão e o controle do trabalho do projeto, a garantia de que o trabalho está alinhado com os objetivos do projeto e a adaptação do trabalho conforme necessário em resposta a feedback, resultados e mudanças.

TRABALHO DO PROJETO

DESCRIÇÃO

Aborda todas as atividades relacionadas ao **trabalho real**, como recursos físicos, contratação, gerenciamento de mudanças e capacidade de aprendizado contínuo.

COMENTÁRIOS

- » Inclui a revisão do trabalho do projeto usando os métodos **lições aprendidas, retrospectiva e lean**.
- » As ações relacionadas à redução do **trabalho em andamento** ocorrem neste domínio.
- » Vários processos de **aquisição** acontecem no Domínio de Trabalho do Projeto, especialmente atividades de contratação.
- » Muito intimamente ligado aos princípios de **Adaptação e Mudança**.
- » Contém alguns elementos do **grupo de processos de execução** do Guia PMBOK® 6a ed.

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Definições:

- Documentos de licitação
 - Documentos utilizados para solicitar informações, cotações ou propostas de potenciais fornecedores
- Reunião com licitantes
 - Reunião com fornecedores potenciais para garantir que todos têm um entendimento claro sobre o processo de aquisição
- Conhecimento explícito



- Pode ser traduzido em palavras, números e imagens

Conhecimento tácito

- Conhecimento implícito, difícil de articular

Elementos de Trabalho do Projeto:

Processos

- Precisam cumprir os requisitos de qualidade, regulamentos, padrões e políticas, além de produzir o resultado desejado

Balanceamento de restrições concorrentes

- Podem ser de datas, conformidade, orçamento, qualidade, etc.
- É necessário equilibrar as restrições e, ao mesmo tempo, manter a satisfação das partes interessadas

Foco da equipe do projeto

- É necessário equilibrar a carga de trabalho e avaliar se os membros da equipe permanecem motivados

Comunicações e engajamento

- Comunicação formal x informal
- Comunicação escrita x verbal

Gerenciamento de recursos físicos

- Eliminar os tempos de espera dos materiais
- Minimizar a sucata e o desperdício
- Facilitar um ambiente de trabalho seguro

Monitoramento do trabalho e mudanças

- Controlar mudanças de escopo, tempo e custo

Aprendizagem e melhoria contínua

- A equipe se reúne periodicamente para decidir como trabalhar melhor no futuro (lições aprendidas)
- Além disso, como ela pode melhorar o seu processo nas próximas iterações (retrospectivas)

Sobre Aquisições:

Muitos projetos envolvem alguma forma de contratação ou aquisição

- A aquisição pode cobrir tudo, desde materiais, equipamentos, suprimentos até soluções, mão-de-obra e serviços

Na maioria dos projetos, o gerente de projetos não tem autoridade para contratar

- Ele trabalha com uma equipe experiente em contratações (área administrativa)

O processo de aquisições pode incluir um conjunto de **documentos de licitação**



Documentos de licitação:

- Solicitação de informações
 - Usado para reunir mais informações do mercado antes de enviar documentos de licitação a fornecedores
- Solicitação de proposta
 - Usado em aquisições complexas, onde o comprador deseja que o fornecedor dê uma solução
- Solicitação de orçamento
 - Usado quando o preço é o principal fator de decisão e a solução já é conhecida

Resultados Esperados:

- Desempenho do projeto eficiente e eficaz
- Processos apropriados ao ambiente e o projeto
- Comunicação adequada entre as partes interessadas
- Gerenciamento eficaz de recursos físicos
- Gerenciamento eficaz de aquisições
- Controle eficaz de mudanças
- Aprendizado contínuo e melhoria de processos

Domínio de Desempenho #6: ENTREGA

Este domínio envolve a entrega dos resultados definidos do projeto aos stakeholders. Isso inclui a garantia de que as entregas atendem aos padrões de qualidade necessários, a gestão da aceitação das entregas pelos stakeholders e a facilitação da transição das entregas para o ambiente operacional ou de negócios.



ENTREGA

DESCRIÇÃO

Combina as atividades e o trabalho associados à entrega do trabalho, incluindo **requisitos, qualidade e mudança.**

COMENTÁRIOS

- » Os requisitos podem ser claros no **desenvolvimento preditivo.**
- » Na **abordagem adaptativa**, os requisitos só podem ser claros em **estágios posteriores.**
- » Inclui aspectos de Custo da Qualidade (CDQ) como **prevenção e correção.**
- » **Aceitação e satisfação das partes interessadas** é um fator-chave de desempenho para avaliar as entregas.
- » **Falhe rápido, aprenda rápido** é uma abordagem que pode apoiar na condução dos **resultados abaixo do ideal.**

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Definições:

- Requisito
 - Condição ou funcionalidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade de negócio
- Estrutura analítica do projeto (EAP)
 - Decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto
- Definição de pronto (DoD)
 - Uma lista de verificação de todos os critérios que devem ser atendidos para que uma entrega possa ser considerada pronta para uso do cliente
- Qualidade
 - O grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos
- Custo da qualidade (CDQ)
 - Todos os custos incorridos ao longo da vida útil do produto pelo investimento em:
 - Prevenção da não conformidade
 - Avaliação do produto ou serviço para conformidade
 - Não cumprimento dos requisitos

Resultados Esperados:

- O projeto realiza os resultados pretendidos
- A equipe do projeto tem uma compreensão clara sobre os requisitos
- As partes interessadas aceitam e estão satisfeitas com os resultados do projeto



Domínio de Desempenho #7: MEDIÇÃO

O domínio de medição foca na coleta, análise e utilização de dados de desempenho do projeto. Isso envolve o monitoramento contínuo do progresso do projeto, a avaliação do desempenho do projeto em relação aos objetivos e planos, e a utilização dos dados para tomar decisões informadas e melhorar o projeto.

MEDIÇÃO

DESCRIÇÃO

Inclui as atividades que permitem **acessar o desempenho do projeto e realizar ações** para garantir que os resultados desejados sejam alcançados.

COMENTÁRIOS

- » É impossível avaliar os resultados se você **não os medir**.
- » A medição vai **além dos relatórios e dados**.
- » A medição envolve **conversas e decisões** usando os dados.
- » Abrange os indicadores (KPI) **leading e lagging**, mostrando o que é uma métrica eficaz.
- » Aspectos de **Análise de Valor Agregado, dashboards, Kanban** e outras formas visuais de relatório são apresentados por este domínio.

Fonte: <https://ricardo-vargas.com/>

Definições:

- Métrica
 - A descrição de um atributo do projeto ou do produto e como medi-lo
- Linha de Base
 - A versão aprovada de um produto do trabalho, usada como base para comparação com os resultados reais
- Painel de controle (Dashboard)
 - Um conjunto de tabelas e gráficos que mostram o progresso ou desempenho do projeto

Indicadores-Chave de Desempenho (KPI's):

São medidas quantificáveis usadas para avaliar o sucesso de um projeto, podendo ser de dois tipos:

- Indicadores de antecipação (*lead indicators*)
 - Preveem mudanças ou **tendências** no projeto



- Indicadores de espera (*lag indicators*)
 - Medem entregas ou eventos do projeto
 - Fornecem informações **após o fato**

Métricas SMART:

- A equipe do projeto deve medir apenas o que é relevante e garantir que as medidas sejam úteis
- Uma métrica útil é SMART:
 - Específica (*Specific*) – está claro o que será medido
 - Significativa (*Meaningful*) – vinculada ao negócio
 - Alcançável (*Achievable*) - viável
 - Relevante (*Relevant*) – tem algum valor para tomada de ações
 - Oportuna (*Timely*) – no tempo correto

Resultados Esperados:

- Existe uma compreensão confiável do status do projeto
- Existem dados para a tomada de decisão
- Existem ações oportunas e apropriadas para o desempenho do projeto sob controle
- As previsões e avaliações são confiáveis

Domínio de Desempenho #8: INCERTEZA

Este domínio aborda a gestão de incertezas e riscos no projeto. Isso envolve a identificação e avaliação de potenciais riscos, a preparação de respostas a esses riscos e a adaptação do projeto em resposta a eventos imprevistos ou mudanças nas condições. A gestão eficaz da incerteza pode reduzir a probabilidade e o impacto de problemas e ajudar a garantir que o projeto atinja seus objetivos, apesar dos desafios.



INCERTEZA

DESCRIÇÃO

Garante que o projeto contenha atividades que tratem de **riscos, incerteza, VUCA** (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) e seu ambiente.

COMENTÁRIOS

- » Apesar de não ser mencionado no guia, o conceito **VUCA** é um aspecto crítico deste domínio.
- » Fortemente conectado aos princípios de **Pensamento Sistêmico, Complexidade e Riscos**.
- » **Alerta antecipado e compreensão do ambiente** são atividades relevantes para lidar com a incerteza.
- » A área de conhecimento “Risco” do Guia PMBOK® 6a Ed. é abordada de perto aqui.
- » Assim como os riscos, **incertezas não são sempre negativas**. Podem ser oportunidades.

Definições:

- Incerteza
 - Falta de compreensão ou consciência sobre questões, eventos ou caminhos a serem seguidos
- Ambiguidade
 - Dificuldade em identificar a causa de eventos ou a melhor opção entre várias possibilidades
- Complexidade
 - Característica do projeto ou seu ambiente que indica uma dificuldade de gerenciamento
- Volatilidade
 - A possibilidade de mudança rápida e imprevisível
- Risco
 - Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto

Formas de lidar com riscos negativos (ameaças):

- Prevenir
 - Eliminar a ameaça ou proteger o projeto do seu impacto
- Escalar
 - Quando a resposta excede a autoridade do gerente do projeto
- Transferir
 - Passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros



- Mitigar
 - Reduzir a probabilidade ou impacto de uma ameaça
- Aceitar
 - Nenhuma ação proativa é tomada

Formas de lidar com riscos positivos (oportunidades):

- Explorar
 - Garantir a ocorrência de uma oportunidade
- Escalar
 - Quando a resposta excede a autoridade do gerente do projeto
- Compartilhar
 - Transfere a oportunidade a um terceiro, melhor equipado para aproveitar o benefício dela
- Melhorar
 - Aumentar a probabilidade ou impacto de uma oportunidade
- Aceitar
 - Nenhuma ação proativa é tomada

Resultados Esperados

- Explorar e responder de forma proativa a incertezas
- Capacidade de antecipar ameaças e oportunidades e compreender as suas consequências
- Entrega do projeto com pouco ou nenhum impacto negativo de eventos inesperados
- Oportunidades realizadas para o melhor desempenho do projeto
- Reservas de custo e cronograma são utilizadas de forma eficaz para alcançar os objetivos do projeto

Tailoring

"Tailoring" ou adaptação, no contexto do PMBOK 7ª edição, é o processo de **personalização e ajuste das orientações de gerenciamento de projetos para se adequarem a um projeto específico**. Isso é feito considerando-se o ambiente único de cada projeto, as necessidades e expectativas dos stakeholders, a natureza do trabalho do projeto e outros fatores relevantes.

O tailoring reconhece que não existe uma abordagem única para todos os projetos. Cada projeto é único e, portanto, requer uma abordagem única de gerenciamento de projetos. Ao adaptar as

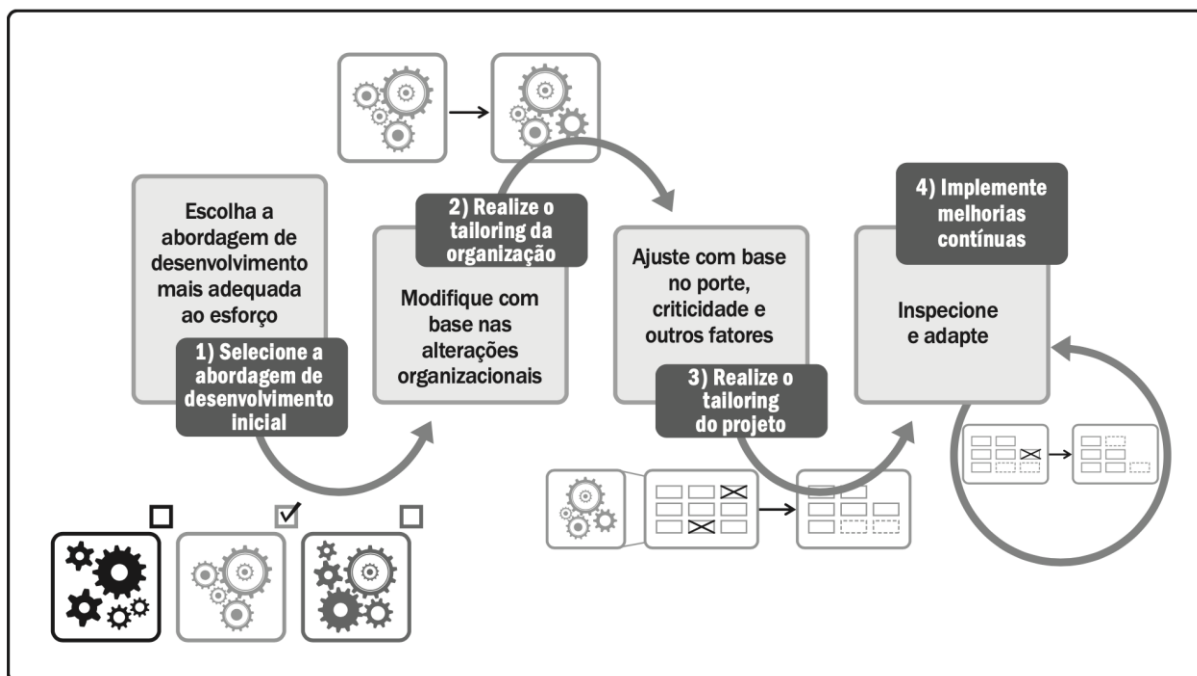


orientações de gerenciamento de projetos a um projeto específico, as organizações podem aumentar a eficácia do gerenciamento de projetos e melhorar as chances de sucesso do projeto.

Algumas das áreas que podem ser adaptadas incluem:

- **Abordagem de Gerenciamento:** Dependendo do projeto, uma abordagem preditiva, ágil, híbrida ou outra pode ser apropriada. A abordagem escolhida deve refletir a natureza do trabalho do projeto e o ambiente no qual ele está sendo realizado.
- **Comunicação:** Os métodos e canais de comunicação devem ser adaptados para se adequar às necessidades dos stakeholders e ao ambiente do projeto.
- **Risco e Incerteza:** Dependendo do nível de risco e incerteza associado ao projeto, diferentes estratégias de gerenciamento de riscos podem ser necessárias.
- **Recursos:** Dependendo do projeto, diferentes tipos e quantidades de recursos podem ser necessários.

Veja o processo de Tailoring de acordo com o PMBOK:



Além disso, o PMBOK dá exemplos de situações comuns em projetos e como elas podem ser adaptadas de acordo com a prática de Tailoring:



Situação	Sugestão de <i>tailoring</i>
Entregas de baixa qualidade	Adicione mais ciclos de verificação de <i>feedback</i> e etapas de garantia da qualidade.
Membros da equipe não sabem como prosseguir ou realizar o seu trabalho	Adicione mais etapas de orientação, treinamento e verificação.
Longos atrasos à espera de aprovações	Tente simplificar as decisões de aprovação, reduzindo o número de pessoas autorizadas a tomar decisões até determinados limites de valor.
Muitos trabalhos em andamento ou grande volume de descarte	Use técnicas como mapeamento da cadeia de valor e quadros <i>Kanban</i> para visualizar o trabalho, identificar questões e propor soluções.
Partes interessadas não estão envolvidas nem compartilham <i>feedback</i> negativo	Avalie se as informações compartilhadas com as partes interessadas são suficientes; se os ciclos de <i>feedback</i> foram adotados e estão funcionando. O engajamento mais profundo pode funcionar melhor do que a simples comunicação.
Falta de visibilidade e entendimento do andamento do projeto	Verifique se as medidas apropriadas estão sendo coletadas, analisadas, compartilhadas e discutidas durante as reuniões da equipe com as partes interessadas; valide as medidas acordadas entre a equipe e as partes interessadas.
Questões e/ou riscos para os quais a equipe não está preparada continuam a surgir, exigindo que a equipe resolva, em vez de continuar com o trabalho	Explore as causas raiz para saber se há falhas relativas aos processos ou às atividades do projeto.

Modelos, Métodos e Artefatos

No contexto de gerenciamento de projetos, modelos, métodos e artefatos são elementos fundamentais que ajudam a estruturar e orientar o trabalho do projeto.

Modelos

Um modelo é uma representação simplificada de um sistema ou fenômeno complexo. Pode ser um diagrama, um gráfico, uma tabela, um esquema ou outro tipo de representação visual ou conceitual. Modelos ajudam a entender, analisar e comunicar aspectos complexos do projeto. Por exemplo, um modelo de processo pode ilustrar as etapas de um processo de negócios, enquanto um modelo de estrutura de divisão do trabalho (EDT/WBS) pode mostrar a decomposição das entregas do projeto em componentes menores.

Entre os modelos do PMBOK podemos encontrar as categorias de: Liderança, Comunicação, Motivação, Mudança e Complexidade. A tabela abaixo traz explica alguns exemplos deles:



Modelo	Descrição
Modelos de Liderança	
1. Liderança Transformacional	A liderança transformacional se concentra em inspirar e motivar a equipe. Os líderes transformacionais são carismáticos e entusiasmados, e incentivam seus membros da equipe a superarem seus próprios interesses para o bem da equipe ou organização.
2. Liderança Situacional	A liderança situacional sugere que o melhor tipo de liderança depende da situação. Os líderes adaptam seu estilo de liderança com base na maturidade e competência dos membros da equipe e das demandas da situação.
Modelos de Comunicação	
1. Modelo de Shannon e Weaver	Este é um modelo linear de comunicação que descreve a comunicação como um processo de envio e recebimento de mensagens. Inclui componentes como emissor, codificador, canal, decodificador e receptor. Também considera potenciais fontes de ruído ou interferência na comunicação.
2. Modelo de Berlo	Este modelo foca no processo de codificação e decodificação e sugere que a comunicação depende da habilidade, atitude, conhecimento e sistema social do emissor e do receptor.
Modelos de Motivação	
1. Teoria da Autodeterminação	Esta teoria sugere que as pessoas são motivadas para crescer e mudar por três necessidades inatas: competência, autonomia e relacionamento.
2. Teoria da Expectativa	Esta teoria sugere que a motivação é baseada nas expectativas de que um determinado comportamento levará a um determinado resultado e no valor que a pessoa atribui a esse resultado.
Modelos de Mudança	
1. Modelo de Lewin	Este modelo descreve a mudança como um processo de três etapas: descongelamento (preparando a organização



	para a mudança), mudança (implementando a nova maneira de fazer as coisas) e recongelamento (tornando a nova maneira de fazer as coisas uma parte normal da organização).
2. Modelo de Kotter	Este é um modelo de oito etapas para a mudança que inclui aumentar a urgência da mudança, formar uma coalizão poderosa para liderar a mudança, criar uma visão para a mudança, comunicar a visão, remover obstáculos, criar vitórias rápidas, construir sobre a mudança e ancorar a mudança na cultura.
Modelos de Complexidade	
1. Modelo Cynefin	Este modelo categoriza os problemas e sistemas em cinco domínios: simples (ou óbvio), complicado, complexo, caótico e desordem. Sugere diferentes abordagens de gerenciamento para cada domínio.
2. Modelo de Stacey	Este modelo examina a complexidade de um problema ou projeto com base em dois fatores: o grau de certeza e o grau de acordo entre a equipe e os stakeholders. Os projetos podem cair em uma das quatro áreas do modelo: simples, complicado, complexo ou anárquico. Cada área representa um nível diferente de complexidade e sugere diferentes abordagens para a tomada de decisões e o gerenciamento.

Métodos

Métodos são as abordagens ou procedimentos utilizados para realizar o trabalho do projeto. Eles fornecem uma estrutura sistemática para planejar, executar, monitorar e controlar o projeto. Por exemplo, o método do caminho crítico é usado para planejar e gerenciar o cronograma do projeto, enquanto o método Scrum é usado para gerenciar projetos ágeis. O método escolhido depende de vários fatores, incluindo a natureza do trabalho do projeto, o ambiente do projeto e as necessidades e preferências dos stakeholders.

A tabela abaixo mostra alguns métodos comuns citados pelo PMBOK nas categorias de coleta e análise de dados, estimativa e reuniões e eventos:



Método	Descrição
Métodos de Coleta e Análise de Dados	
1. Pesquisas/Questionários	Este método envolve a coleta de dados por meio de questionários que são distribuídos a um grupo específico de pessoas. Os dados coletados são então analisados para identificar tendências e padrões.
2. Entrevistas	As entrevistas podem ser usadas para coletar dados de um número menor de pessoas. Este método é mais útil quando você precisa de informações detalhadas e em profundidade.
3. Análise de Documentos	Este método envolve a revisão de documentos existentes para extrair dados relevantes. Pode ser usado para analisar registros históricos, relatórios, políticas, etc.
Métodos de Estimativa	
1. Estimativa de Cima para Baixo (Top-down)	Neste método, o projeto é estimado como um todo, muitas vezes com base na experiência passada, e essa estimativa global é então dividida pelas tarefas individuais.
2. Estimativa de Baixo para Cima (Bottom-up)	Neste método, cada tarefa individual é estimada e as estimativas são somadas para criar a estimativa do projeto como um todo.
3. Estimativa Paramétrica	Este método usa dados de projetos anteriores e parâmetros matemáticos para estimar a duração e o custo de um projeto.
Métodos de Reuniões e Eventos	
1. Brainstorming	Este método envolve a geração de ideias em um grupo. O objetivo é promover a livre troca de ideias e encorajar o pensamento criativo.
2. Daily Stand-up/Scrum	Em uma reunião diária stand-up, a equipe se reúne todos os dias para uma rápida atualização do progresso. Cada membro da equipe fala sobre o que fez no dia anterior, o que planeja fazer no dia



	seguinte, e quaisquer bloqueios que possam estar enfrentando.
3. Revisão do Sprint	Em um evento de revisão do sprint, a equipe demonstra o trabalho que concluiu durante o sprint. O objetivo é obter feedback e aprender para melhorar os futuros sprints.

Artefatos

Artefatos são os produtos tangíveis ou intangíveis produzidos durante o projeto. Eles podem incluir documentos, código, hardware, software, planos, especificações, relatórios, registros, e outros. Eles ajudam a documentar o progresso do projeto, a comunicar informações aos stakeholders, a registrar decisões e aprendizados, e a entregar os resultados do projeto. Por exemplo, uma declaração de escopo do projeto é um artefato que documenta os objetivos, entregas, limites e requisitos do projeto.

Veja alguns artefatos comuns citados pelo PMBOK:

- De Estratégia
 - Business Case (proposta de valor de um projeto)
 - Business Model Canvas (resumo visual de uma página)
 - Termo de abertura do projeto (concebe formalmente o projeto)
 - Roadmap (cronograma de alto nível)
 - Resumo do projeto (resumo de alto nível de metas, entregas e processos do projeto)
- Histórico e registros
 - Backlog (lista ordenada com tarefas do projeto)
 - Registro de premissas (fatos considerados verdadeiros ou certos no projeto)
 - Registro dos riscos (probabilidade, impacto, criticidade)
 - Registro das partes interessadas (quem é quem)
- Planos (basicamente todos os planos de gerenciamento do projeto)
 - Comunicações, custos, aquisições, qualidade, recursos, riscos, escopo, cronograma, partes interessadas, etc.
 - Plano de iteração
 - Plano de testes
 - Plano de liberações
- Gráficos de Hierarquia



- Estrutura analítica organizacional
- Estrutura analítica de produto
- Estrutura analítica dos recursos
- Estrutura analítica dos riscos
- Estrutura analítica do projeto (EAP)

☐ Dados e informações visuais

- Gráfico de Burndown/Burnup (trabalho feito em uma *timebox*)
- Diagrama de Causa e Efeito (rastrear um efeito até sua raiz)
- Fluxograma (fluxo de trabalho de um processo)
- Gráfico de Gantt (cronograma em formato de gráfico de barras)
- Diagrama de Rede de Atividades (ordem das atividades)
- Matriz de Responsabilidades (RACI)
- Caso de Uso (como o usuário interage com o produto)

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.

Observação: PMBOK 7 é um assunto recente, então traremos questões de bancas variadas para representar de maneira mais fiel como o assunto vem sendo cobrado.

1. **(CESPE / CEBRASPE - 2023 - CNMP - Analista do CNMP)** Na 7.ª edição do guia PMBOK, atividades e resultados são as novas formas de se referir aos processos e saídas.

Comentários:

A afirmação está correta. Na 7ª edição do PMBOK, a estrutura processual da 6ª edição foi revisada. Agora, o foco está em resultados e atividades em vez de processos e saídas. Esse é um passo em direção a uma abordagem mais flexível e adaptativa para o gerenciamento de projetos.

Gabarito: Certo



2. **(CESPE / CEBRASPE - 2023 - CNMP - Analista do CNMP)** Entre os modelos que representam um processo na 7.ª edição do PMBOK, destacam-se os modelos de comunicação, motivação e mudança.

Comentários:

Esta afirmação também está correta. Na 7ª edição do PMBOK, há um foco maior na aplicação de diferentes modelos - incluindo modelos de comunicação, motivação e mudança - que são essenciais para gerenciar eficazmente os projetos.

Gabarito: Certo

3. **(CESPE / CEBRASPE - 2022 - PGE-RJ - Analista de Sistemas e Métodos)** Mede-se o sucesso do projeto e do produto pela realização dos benefícios pretendidos e pela eficiência e eficácia na entrega desses benefícios.

Comentários:

A afirmação está incorreta. Embora a eficiência e a eficácia na entrega dos benefícios sejam importantes, a medição do sucesso de um projeto não se limita a esses fatores. O sucesso do projeto também é medido pela satisfação do cliente, pela conformidade com os objetivos do projeto e pela entrega do valor acordado.

Gabarito: Errado

4. **(CESPE / CEBRASPE - 2021 - TJ-RJ - Analista Judiciário - Analista de Negócios)** De acordo com o PMBOK 7, o planejamento organizacional impacta os projetos, que são priorizados com base em riscos, em financiamentos e em outras considerações, a exemplo de projeto, programa e portfólio. A esse respeito, assinale a opção correta.

A) Os portfólios são agrupados em um programa que engloba os projetos com objetivos estratégicos.

B) Os projetos individuais estão sempre associados a programas que são gerenciados de forma coordenada para apoiar o portfólio.

C) Portfólio refere-se a projetos, programas, carteiras subsidiárias e operações gerenciadas como um grupo para atingir os objetivos estratégicos.

D) Portfólios, programas e projetos são interdependentes, não havendo relação direta entre eles.



E) Projetos e portfólios são diretamente relacionados ao plano estratégico da organização por meio do seu programa.

Comentários:

A alternativa C está correta. No PMBOK 7, o portfólio refere-se a projetos, programas, carteiras subsidiárias e operações que são gerenciados como um grupo para atingir os objetivos estratégicos. As outras alternativas representam mal-entendidos ou concepções errôneas da relação entre projetos, programas e portfólios.

Gabarito: Letra C

5. **(FEPESE - 2022 - UDESC - Analista de Suporte)** Analise as afirmativas abaixo com relação às edições 6 e 7 do PMBOK.

1. Ambas as edições são prescritivas, e não descritivas.

2. Ambas as edições englobam tanto o ambiente do projeto interno quanto externo.

3. Enquanto a versão 6 aplica-se à maioria dos projetos na maior parte do tempo, a versão 7 aplica-se a qualquer projeto.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

A) É correta somente a afirmação 2.

B) São corretas somente as afirmações 1 e 2.

C) São corretas somente as afirmações 1 e 3.

D) São corretas somente as afirmações 2 e 3.

E) São corretas as afirmações 1, 2 e 3.

Comentários:

A afirmativa 1 está incorreta porque a 6ª edição do PMBOK era mais prescritiva, enquanto a 7ª edição é mais flexível e adaptativa, o que a torna mais descritiva. As afirmativas 2 e 3 estão corretas. Ambas as edições consideram tanto o ambiente interno quanto o externo do projeto, e enquanto a 6ª edição do PMBOK era aplicável à maioria dos projetos na maior parte do tempo, a 7ª edição se aplica a qualquer projeto.



Gabarito: Letra D

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma auto explicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

1. O que é PMBOK e por que é importante no gerenciamento de projetos?
2. Qual é a diferença entre um projeto e um programa?
3. O que é o Sistema de Entrega de Valor?
4. Como a abordagem baseada em princípios se aplica ao gerenciamento de projetos?



5. Como o princípio "Seja um administrador diligente" se aplica no gerenciamento de projetos?
6. O que significa "Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema" no contexto do gerenciamento de projetos?
7. O que significa "Faça a adaptação de acordo com o contexto" no gerenciamento de projetos?
8. Quais são os oito domínios de desempenho no PMBOK 7?
9. Como o domínio de desempenho "Stakeholders" impacta o gerenciamento de projetos?
10. O que é tailoring no contexto do PMBOK 7?
11. Quais são alguns exemplos de modelos que podem ser usados em gerenciamento de projetos?
12. Como o método de coleta e análise de dados é aplicado no gerenciamento de projetos?
13. Qual é a diferença entre uma abordagem preditiva e uma abordagem adaptativa?
14. O que é um KPI no gerenciamento de projetos?
15. Como o princípio "Crie um ambiente de entrega colaborativa" é aplicado no gerenciamento de projetos?
16. O que significa o termo "risco" no contexto do gerenciamento de projetos?
17. O que o acrônimo SMART significa no contexto do gerenciamento de projetos?
18. Como o gerenciamento de mudanças é aplicado no gerenciamento de projetos?
19. Como a liderança é aplicada no gerenciamento de projetos?
20. O que são ferramentas de gerenciamento de projetos e como são usadas?

Perguntas e Respostas

1. O que é PMBOK e por que é importante no gerenciamento de projetos?

Resposta: PMBOK é o Project Management Body of Knowledge, um conjunto de práticas e diretrizes em gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute (PMI). Ele é importante pois fornece um padrão reconhecido e respeitado para gerenciamento de projetos, oferecendo uma linguagem comum e ferramentas consistentes para os profissionais.

2. Qual é a diferença entre um projeto e um programa?

Resposta: Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Um programa, por outro lado, é um conjunto de projetos relacionados gerenciados de maneira coordenada para obter benefícios e controle que não estariam disponíveis se gerenciados individualmente.

3. O que é o Sistema de Entrega de Valor?



Resposta: O Sistema de Entrega de Valor é uma abordagem estratégica que visa maximizar o valor de um produto ou serviço para um cliente. No contexto de gerenciamento de projetos, envolve a coordenação de todos os esforços necessários para entregar o valor desejado, incluindo o gerenciamento de portfólio, programas e projetos.

4. Como a abordagem baseada em princípios se aplica ao gerenciamento de projetos?

Resposta: A abordagem baseada em princípios se refere à orientação das decisões e ações de gerenciamento de projetos com base em um conjunto de princípios fundamentais. Em vez de seguir regras rígidas, a abordagem permite adaptabilidade e flexibilidade, considerando o contexto único de cada projeto.

5. Como o princípio "Seja um administrador diligente" se aplica no gerenciamento de projetos?

Resposta: Esse princípio implica que o gerente de projeto deve ser um bom administrador dos recursos do projeto, incluindo tempo, dinheiro, pessoal, materiais e informações. Isso envolve manter o foco nas metas e objetivos do projeto, ao mesmo tempo em que toma decisões ponderadas que protegem a integridade do projeto.

6. O que significa "Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema" no contexto do gerenciamento de projetos?

Resposta: Este princípio significa que os gerentes de projeto precisam entender que todos os elementos do projeto estão interligados, e uma mudança em uma área pode impactar outras. Reconhecer e avaliar essas interações permite tomar decisões informadas e ajustar as ações do projeto conforme necessário.

7. O que significa "Faça a adaptação de acordo com o contexto" no gerenciamento de projetos?

Resposta: Este princípio enfatiza a importância de adaptar as práticas de gerenciamento de projetos ao contexto único de cada projeto. Isso pode envolver considerar o ambiente do projeto, as necessidades e expectativas das partes interessadas, as restrições e as oportunidades.

8. Quais são os oito domínios de desempenho no PMBOK 7?

Resposta: Os oito domínios de desempenho são: Partes Interessadas, Equipe, Ciclo de Vida do Projeto, Planejamento, Trabalho do Projeto, Entrega, Medição e Incerteza.

9. Como o domínio de desempenho "Stakeholders" impacta o gerenciamento de projetos?



Resposta: O domínio de desempenho "Stakeholders" envolve a identificação, o engajamento e a gestão das partes interessadas em um projeto. Como as partes interessadas podem influenciar ou serem influenciadas pelo projeto, uma gestão eficaz das partes interessadas é crucial para o sucesso do projeto.

10. O que é tailoring no contexto do PMBOK 7?

Resposta: Tailoring refere-se à personalização das diretrizes e princípios de gerenciamento de projetos para se adequar ao ambiente único de um projeto específico. É uma parte essencial da abordagem baseada em princípios, pois permite flexibilidade e adaptabilidade.

11. Quais são alguns exemplos de modelos que podem ser usados em gerenciamento de projetos?

Resposta: Exemplos de modelos que podem ser usados em gerenciamento de projetos incluem modelos de liderança, comunicação, motivação, mudança e complexidade.

12. Como o método de coleta e análise de dados é aplicado no gerenciamento de projetos?

Resposta: O método de coleta e análise de dados é usado no gerenciamento de projetos para coletar informações sobre o progresso do projeto, a performance da equipe, as expectativas das partes interessadas e outros aspectos. Esses dados são então analisados para tomar decisões informadas sobre o projeto.

13. Qual é a diferença entre uma abordagem preditiva e uma abordagem adaptativa?

Resposta: Uma abordagem preditiva é uma abordagem de gerenciamento de projetos onde o projeto é planejado em detalhes e as mudanças são formalmente controladas. Uma abordagem adaptativa, por outro lado, permite mudanças nas entregas do projeto à medida que se aprende mais sobre o produto e o ambiente do projeto.

14. O que é um KPI no gerenciamento de projetos?

Resposta: KPI é a sigla para Key Performance Indicator. É uma medida de desempenho usada para avaliar o sucesso de um projeto, programa ou organização.

15. Como o princípio "Crie um ambiente de entrega colaborativa" é aplicado no gerenciamento de projetos?

Resposta: Este princípio enfatiza a importância de promover a colaboração e a comunicação eficaz entre os membros da equipe e as partes interessadas. Isso pode envolver a criação de uma



cultura de abertura e confiança, onde as ideias são compartilhadas livremente e os problemas são resolvidos coletivamente.

16. O que significa o termo "risco" no contexto do gerenciamento de projetos?

Resposta: No gerenciamento de projetos, o risco refere-se a um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.

17. O que o acrônimo SMART significa no contexto do gerenciamento de projetos?

Resposta: SMART é um acrônimo para Specific (Específico), Measurable (Mensurável), Achievable (Alcançável), Relevant (Relevante) e Time-bound (Com prazo definido). É um conjunto de critérios usados para definir objetivos de maneira eficaz.

18. Como o gerenciamento de mudanças é aplicado no gerenciamento de projetos?

Resposta: O gerenciamento de mudanças no contexto do gerenciamento de projetos envolve a identificação, documentação, análise, aprovação e controle de todas as alterações feitas no escopo do projeto, cronograma, orçamento ou especificações.

19. Como a liderança é aplicada no gerenciamento de projetos?

Resposta: A liderança no gerenciamento de projetos envolve a capacidade de influenciar e orientar os membros da equipe para atingir os objetivos do projeto. Isso pode envolver a comunicação eficaz da visão e dos objetivos do projeto, a motivação da equipe e a facilitação da colaboração.

20. O que são ferramentas de gerenciamento de projetos e como são usadas?

Resposta: Ferramentas de gerenciamento de projetos são recursos ou técnicas usadas para realizar tarefas ou funções no gerenciamento de projetos. Elas podem incluir software de gerenciamento de projetos, diagramas de rede, software de colaboração e outros. Elas são usadas para planejar, executar e controlar todos os aspectos de um projeto.

LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

1. **(CESPE / CEBRASPE - 2023 - CNMP - Analista do CNMP)** Na 7.ª edição do guia PMBOK, atividades e resultados são as novas formas de se referir aos processos e saídas.



2. **(CESPE / CEBRASPE - 2023 - CNMP - Analista do CNMP)** Entre os modelos que representam um processo na 7.ª edição do PMBOK, destacam-se os modelos de comunicação, motivação e mudança.
3. **(CESPE / CEBRASPE - 2022 - PGE-RJ - Analista de Sistemas e Métodos)** Mede-se o sucesso do projeto e do produto pela realização dos benefícios pretendidos e pela eficiência e eficácia na entrega desses benefícios.
4. **(CESPE / CEBRASPE - 2021 - TJ-RJ - Analista Judiciário - Analista de Negócios)** De acordo com o PMBOK 7, o planejamento organizacional impacta os projetos, que são priorizados com base em riscos, em financiamentos e em outras considerações, a exemplo de projeto, programa e portfólio. A esse respeito, assinale a opção correta.
 - A) Os portfólios são agrupados em um programa que engloba os projetos com objetivos estratégicos.
 - B) Os projetos individuais estão sempre associados a programas que são gerenciados de forma coordenada para apoiar o portfólio.
 - C) Portfólio refere-se a projetos, programas, carteiras subsidiárias e operações gerenciadas como um grupo para atingir os objetivos estratégicos.
 - D) Portfólios, programas e projetos são interdependentes, não havendo relação direta entre eles.
 - E) Projetos e portfólios são diretamente relacionados ao plano estratégico da organização por meio do seu programa
5. **(FEPESE - 2022 - UDESC - Analista de Suporte)** Analise as afirmativas abaixo com relação às edições 6 e 7 do PMBOK.
 1. Ambas as edições são prescritivas, e não descritivas.
 2. Ambas as edições englobam tanto o ambiente do projeto interno quanto externo.
 3. Enquanto a versão 6 aplica-se à maioria dos projetos na maior parte do tempo, a versão 7 aplica-se a qualquer projeto.Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.
 - A) É correta somente a afirmação 2.
 - B) São corretas somente as afirmações 1 e 2.
 - C) São corretas somente as afirmações 1 e 3.
 - D) São corretas somente as afirmações 2 e 3.
 - E) São corretas as afirmações 1, 2 e 3.



Gabaritos

1. C
2. C
3. E
4. C
5. D



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.