

## **Aula 00**

*EMATER-RJ (Técnico em Administração  
e Finanças - Processamento de Dados)*

*Governança de TI*

Autor:

**Paolla Ramos**

04 de Abril de 2024

# Índice

1) Apresentação da Prof. Paolla Ramos .....	3
2) Apresentação Flashcards .....	5
3) PMBOK 6 - Gestão de Projetos .....	7
4) PMBOK 6 - Grupos de Processo .....	33
5) PMBOK 6 - Áreas de Conhecimento .....	48
6) PMBOK 6 - Gerenciamento de Integração .....	52
7) PMBOK 6 - Gerenciamento do Escopo do Projeto .....	69
8) PMBOK 6 - Gerenciamento do Cronograma do Projeto .....	82
9) PMBOK 6 - Gerenciamento dos Custos do Projeto .....	98
10) PMBOK 6 - Gerenciamento da Qualidade do Projeto .....	109
11) PMBOK 6 - Gerenciamento dos Recursos do Projeto .....	116
12) PMBOK 6 - Gerenciamento das Comunicações do Projeto .....	124
13) PMBOK 6 - Gerenciamento dos Riscos do Projeto .....	129
14) PMBOK 6 - Gerenciamento das Aquisições do Projeto .....	149
15) PMBOK 6 - Gerenciamento de Partes Interessadas .....	154
16) PMBOK 6 - Novidades .....	160
17) PMBOK 6 - Referências .....	162
18) PMBOK 6 - Resumo .....	163
19) PMBOK 6 - Questões Comentadas .....	186
20) PMBOK 6 - Lista de Questões .....	247



## APRESENTAÇÃO

# PROF. PAOLLA RAMOS

FORMADA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PELA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO,  
PÓS-GRADUADA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO  
DIREITO TRIBUTÁRIO  
DIREITO ADMINISTRATIVO  
AUDITORA FISCAL ESPECIALISTA EM TI.



Olá, pessoal!! Meu nome é Paolla Ramos, sou Auditora Fiscal especialista em TI do ISS-Aracaju. Trabalhar nesse fisco incrível tem sido uma experiência fantástica!!  
Pessoal, eu sou uma pessoa normal, assim como vocês. No início, achava que conquistar a aprovação em um concurso de alto nível era quase impossível, até que provei o contrário! Querem saber qual foi o segredo? Foi o hiper foco, galera! Não existe uma fórmula mágica, e eu nunca fui considerada "superinteligente" ou a primeira aluna na turma. No entanto, sempre fui **MUITO DETERMINADA, PERSISTENTE.**

A equipe de TI e eu estamos aprimorando nossas aulas de forma gradativa para oferecer o melhor conteúdo possível. Sabemos que o estudo pode ser complexo, especialmente por meio de livros eletrônicos, por isso, recomendo estudar em conjunto com as vídeo-aulas.



Além disso, informo que estamos trabalhando na atualização dos cursos neste exato momento! Estamos refazendo a formatação, adicionando questões e diagramas, entre outros aprimoramentos. Gradualmente, os cursos ficaram mais completos e aprofundados. E, para acompanhar as tecnologias mais recentes, novas videoaulas também estão a caminho.

Caso surja alguma demanda, não hesitem em contactar no fórum. Se preferirem, também podem entrar em contato pelo Instagram [@prof.paollaramos](https://www.instagram.com/prof.paollaramos). Eu amo ajudar os alunos e estou disponível para esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir.


A minha missão aqui é dar o meu melhor para ajudar cada um de vocês a conquistar a aprovação também! Podem contar comigo sempre que precisarem.

Então, minha ideia aqui é fazer o meu melhor para que você também consiga ser aprovado! Sempre que precisar, pode contar comigo. Meu instagram é:

 [@prof.paollaramos](https://www.instagram.com/prof.paollaramos)



# ESTRATÉGIA FLASHCARDS

 Você tem dificuldade de estudar, memorizar e revisar os conteúdos que estuda em nossas aulas? Então nós temos a ferramenta perfeita para você!

Apresentamos o **Estratégia Cards**: app de flashcards que vai revolucionar sua forma de **estudar** e **revisar** conteúdos de provas de concurso público. Com nossa tecnologia inovadora e interface amigável, você dominará os tópicos mais complexos de maneira eficiente e divertida.

## 🌟 Recursos do Estratégia Cards:

<b>Curadoria de Flashcards</b>	Flashcards criados e revisados por professores especializados em cada área, com qualidade e voltados para concursos públicos.
<b>Flashcards Personalizados</b>	Crie seus próprios flashcards, cobrindo os principais tópicos e matérias dos concursos públicos.
<b>Repetição Espaçada</b>	Técnica de aprendizagem que envolve revisar informações em intervalos crescentes para melhorar a retenção de longo prazo e combater o esquecimento.
<b>Estatísticas Personalizadas</b>	Visualize graficamente o percentual de acertos, erros ou dúvidas dos decks estudados.
<b>Modo Offline</b>	Estude em qualquer lugar, mesmo sem conexão à internet, fazendo o download dos decks.
<b>Estudo por Áudio</b>	<i>Está dirigindo ou fazendo esteira e quer continuar estudando?</i> Basta utilizar a opção “Escutar”.
<b>Decks Favoritos</b>	Você pode escolher decks específicos como favoritos e visualizá-los em uma aba separada do app.
<b>Opções de Estudo</b>	Você poderá estudar todos os cards de um deck; ou apenas os que você errou; ou apenas os que você não estudou ainda; entre outras opções.

## E como eu consigo baixar?



É muito fácil! Basta pesquisar por “Estratégia Cards” na loja oficial do seu smartphone.

Se você tiver um Android, basta acessar a **Google Play**;



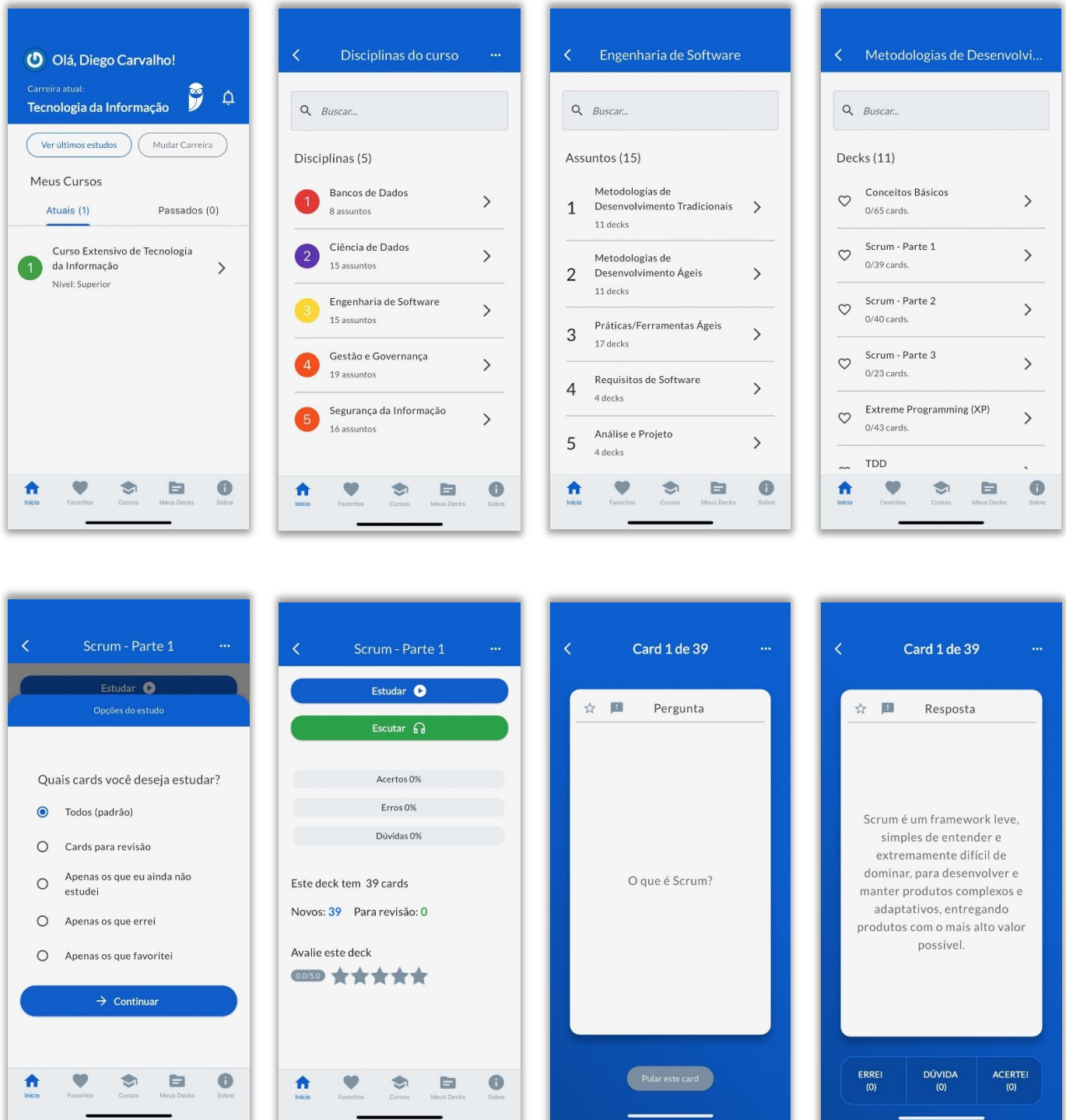
Se for tiver um iPhone, basta acessar a **App Store (iOS)**.



## É para acessar?

Para acessar, basta ter uma conta no Estratégia Concursos. Em seguida, utilize suas credenciais de login e senha para acessar o aplicativo. Por fim, acessa a carreira de Tecnologia da Informação.

## Como utilizar o app:



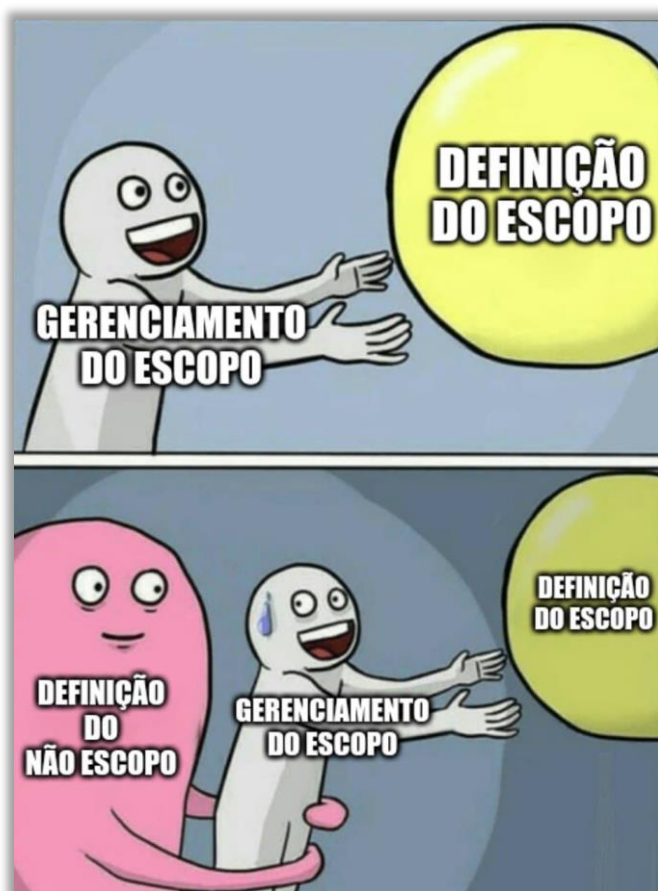
## APRESENTAÇÃO DA AULA

Olá, galera! Vamos iniciar os estudos sobre o **PMBOK**! Esse assunto é extenso – o guia possui mais de 700 páginas! Porém, vamos utilizar o método “dividir para conquistar” para alcançar o seu objetivo: ser aprovado. Recomendo a vocês realizarem um estudo por camadas, em que, inicialmente, irão entender a dinâmica do PMBOK, o que é um projeto, o que é o gerenciamento do projeto, os grupos e as áreas de processos.

Inicialmente, foquem nos grupos de processos e depois nas áreas. Posteriormente, quando iniciarem a próxima camada de conhecimento, vocês vão aprofundar o aprendizado inicialmente nos processos mais importantes (nome e definição básica) utilizando as palavras-chave. Em minha trajetória aprendi que o melhor a fazer é reproduzir o que os aprovados fazem: confiem em mim, é uma boa estratégia!

Nesta aula, apresento inúmeras palavras-chave, para que vocês possam entender e internalizar o conteúdo de forma mais simples. Aproveitem o material, além dos esquemas, resumos e mnemônicos. Vamos ao que importa!

 **PROFESSORA PAOLLA RAMOS – [WWW.INSTAGRAM.COM/PROF.PAOLLARAMOS](https://www.instagram.com/prof.paollaramos)**



**Galera, utilizei da brilhantíssima ideia do Prof. Diego das faixas de incidência, portanto, todos os tópicos da aula possuem Faixas de Incidência, que indicam se o assunto cai muito ou pouco em prova. Paolla, se cai pouco para que colocar em aula? Cair pouco não significa que não cairá justamente na sua prova! A ideia é: vamos realizar um estudo por camadas. Primeiramente, foquem no básico, depois aprofundem a cada passada pela disciplina.**

Por outro lado, se estão com pouco tempo e precisam ver somente aquilo que cai mais, podem ir direto para os tópicos de incidências média, alta e altíssima; se têm maior disponibilidade de tempo e podem ver tudo, vejam também as incidências baixas e baixíssimas. *Fechado?*

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXÍSSIMA

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Além disso, essas faixas não são por banca – são baseadas tanto na quantidade de vezes que o assunto caiu em prova independentemente da banca e também em minhas avaliações sobre cada assunto.





## GESTÃO DE PROJETOS

### Conceitos Básicos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O **PMBOK 6** é um framework de Gerenciamento de projetos amplamente utilizado. Formalmente é definido como **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. O **PMBOK** é um **conjunto de boas práticas** de gerenciamento de projetos – portanto **não é uma metodologia**. O PMBOK possui 10 áreas de gerenciamento de projetos e 5 grupos de processos. A primeira informação que você deve internalizar é:

#### GRUPOS DE PROCESSOS

# NÃO SÃO

#### FASES DO PROJETO

(Ministério da Economia – 2020) No conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK), os grupos de processos são as fases cronológicas pelas quais o projeto passa, e suas áreas estão divididas em seis áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

**Comentários:** Questão clássica!!! É proibido errar uma questão dessas, hein! GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO. Ademais, são 10 as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos (Gabarito: Errado).

As áreas de processos são 10, e com o desenvolvimento do estudo você vai internalizá-las, e essa tarefa se tornará fácil, pois você fará muitas questões sobre as áreas de processos – confie em mim! O principal conceito de gerenciamento de projetos é a própria definição de PROJETO. A definição exata fornecida pelo próprio guia é: **“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (único)”**.



PRESTE MAIS  
**ATENÇÃO!!**

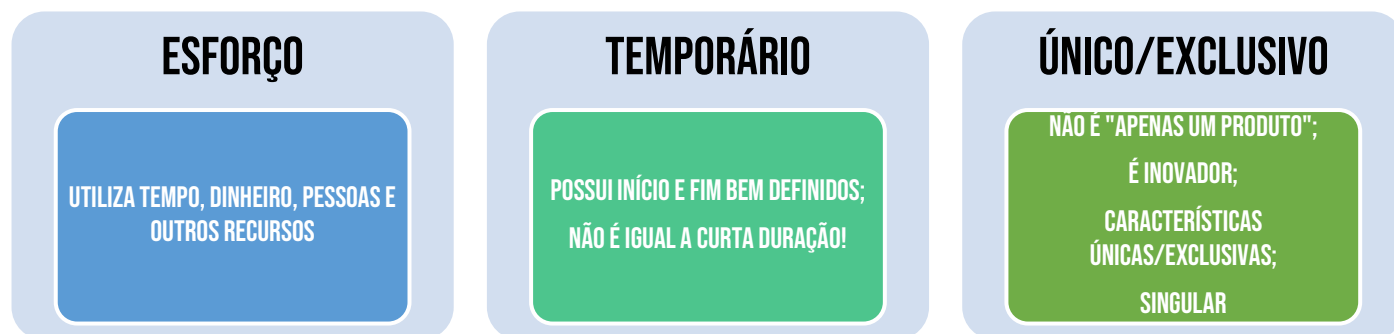
# PROJETO

- **ESFORÇO TEMPORÁRIO**
- **PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO ÚNICO E EXCLUSIVO**



O projeto, então, é realizado por um **período pré-determinado** (temporário, possui início e fim bem definidos) com o **objetivo de atingir um propósito**, ou seja, o projeto é realizado para entregar um produto ou um serviço **único e exclusivo**. Esse produto ou serviço é específico e singular.

Uma das palavras-chave da definição de projeto é “**único**”. Essa palavra é citada repetidamente na definição da entrega a ser realizada pelo projeto. Dizer que um projeto gera como saída um produto ou resultado **ÚNICO E EXCLUSIVO não quer dizer que é apenas um “objeto”**, mas sim um serviço ou produto **INOVADOR**, com características **SINGULARES**. **Portanto não quer dizer que é APENAS UM resultado, mas sim que O RESULTADO É SINGULAR para o contexto.**

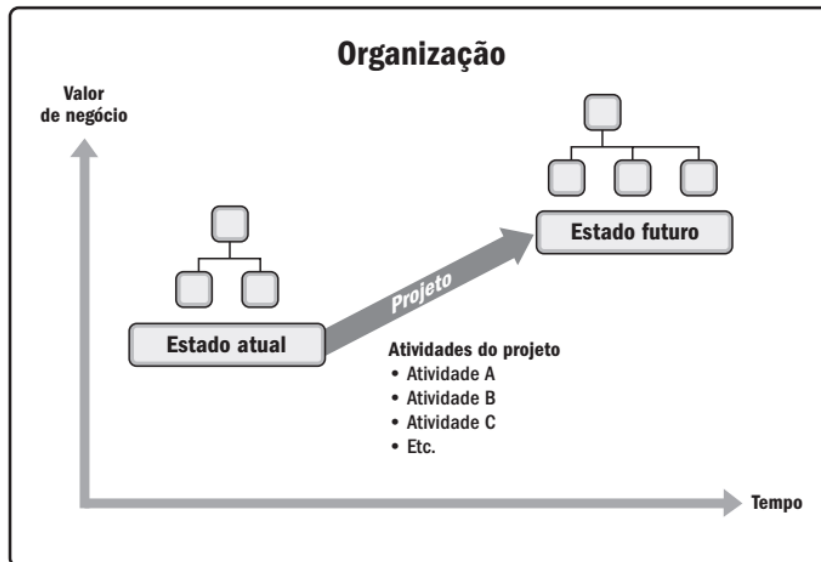


**(UFMT – 2021)** O conceito “Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” refere-se à:

- a) Gestão de Risco.
- b) Gestão de Processos.
- c) Gestão de Compliance.
- d) Gestão de Projetos.

**Comentários:** A definição exata fornecida pelo próprio guia é: “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Veja que somente com a definição de projeto você já consegue acertar essa questão! (Gabarito: Letra D).





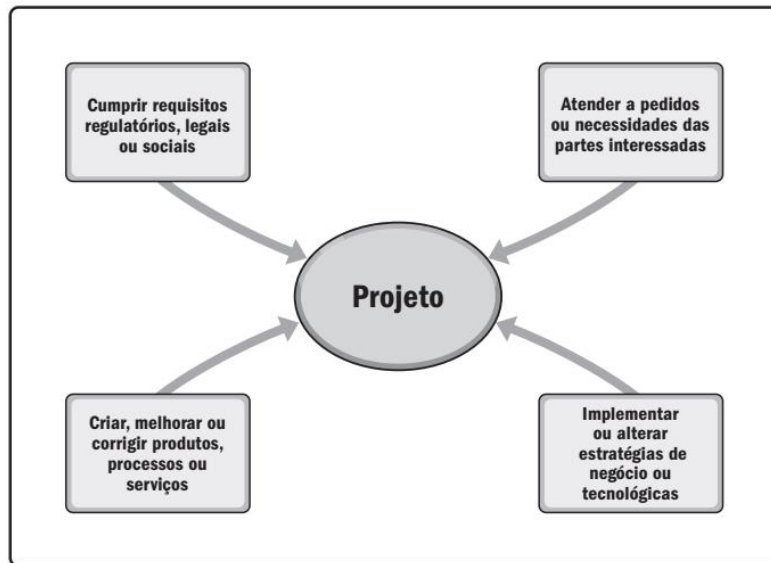
Além disso, **projetos impulsionam mudanças nas organizações**. Do ponto de vista de negócios, um projeto destina-se a **mover uma organização de um estado a outro**, para atingir um objetivo específico. Os projetos permitem a criação de valor de negócio.

**(MPC-PA – 2010)** Projetos são executados para impulsionar mudanças nas organizações.

**Comentários:** Projetos impulsionam mudanças nas organizações. Do ponto de vista de negócios, um projeto destina-se a mover uma organização de um estado a outro, para atingir um objetivo específico. Os projetos permitem a criação de valor de negócio, portanto perfeita questão (Gabarito: Correto).

Os projetos são criados por diferentes motivos, o PMBOK elenca alguns deles:

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



O projeto pode ser finalizado por diferentes motivos. O mais comum é quando os objetivos do projeto são atingidos, além disso eles também podem ser finalizados quando os objetivos não puderem mais ser atingidos, quando a necessidade deixar de existir e por fim quando o **patrocinador decidir encerrá-lo**.



## Conceito e Importância do Gerenciamento de Projetos

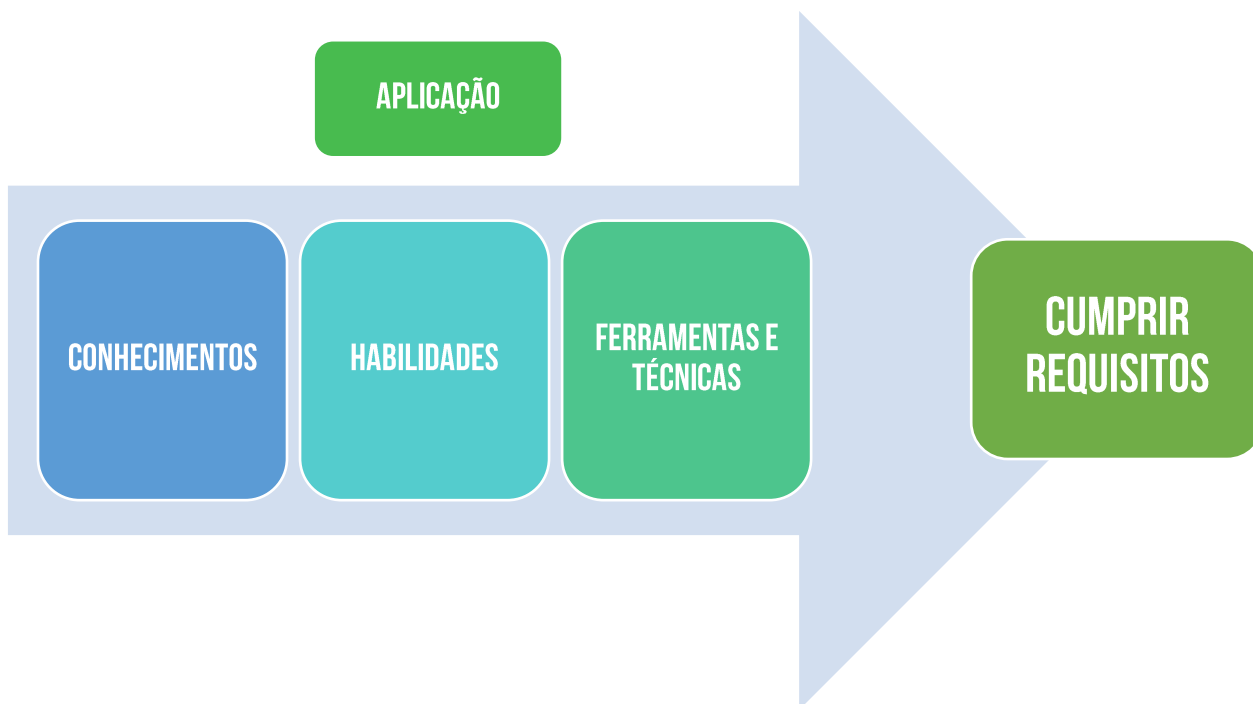
RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Atualmente, há um mercado altamente competitivo que gera muita demanda às empresas. As empresas, então, precisam inovar e gerar novos produtos. Esses fatores contribuem para que o gerente de projetos aplique melhores técnicas para lidar com recursos (cronograma, financeiro e outros) cada vez mais escassos para atingir objetivos do projeto.

De acordo com o PMBOK, **para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente.**

A partir da definição de projetos, é possível entender que projetos são importantes. Porém, há várias restrições sobre eles (prazo, escopo, custos), portanto devem ser gerenciados. A **definição de Gerenciamento de Projetos** de acordo com o PMBOK é:

“Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”.



A grande **finalidade** do Gerenciamento de Projetos é **permitir que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.** Organizações executam projetos para entregar serviços e produtos. Elas visam entregar esses insumos de forma a satisfazer as expectativas dos clientes.



Os projetos tem como objetivo desenvolver produtos e serviços para resolução de problemas e questões em tempo hábil. Suponha que seu projeto é ser aprovado em um concurso, para isso você precisa estudar, obter conhecimento e se preparar para prova. O resultado final do seu projeto é ser aprovado. Para isso você terá que definir:

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
ESCOPO	Quais matérias irá estudar.
TEMPO (OU CRONOGRAMA)	Quanto tempo irá estudar por dia, quantos dias na semana e quanto tempo você terá até a prova.
RECURSOS	Envolvendo pessoas (coach), equipamentos eletrônicos (PC, notebook, outras), e até mesmo recursos financeiros. Além de outras restrições como qualidade, custos, etc.

Há várias restrições em um projeto que devem ser balanceadas, por exemplo escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos. Essas restrições são conflitantes, pois em alguns projetos não há como aumentar o escopo sem aumentar os cursos ou o cronograma. Por outro lado, não há como diminuir os cursos sem diminuir a qualidade. Quando há cronogramas apertados, pensa-se em aumentar os recursos (por exemplo inserir mais profissionais para realizar tarefas), mas nem sempre isso é possível ou viável.

O exemplo clássico é que 9 mulheres não conseguem gerar um bebê em um mês. Portanto muitas vezes solicita-se reduzir o tempo aumentando os recursos – como no exemplo – porém vimos que em determinados projetos essa estratégia não surtirá os efeitos desejados.

Ressalto aqui alguns problemas que podem ocorrer com projetos mal gerenciados ou gerenciados de forma inadequada ou insuficiente (somente a título de entendimento – não é necessário decorar).

**PRAZOS PERDIDOS**

**ESTOUROS DE ORÇAMENTO**

**MÁ QUALIDADE E RETRABALHO**

**PARTES INTERESSADAS INSATISFEITAS**

**EXPANSÃO DESCONTROLADA DO PROJETO**

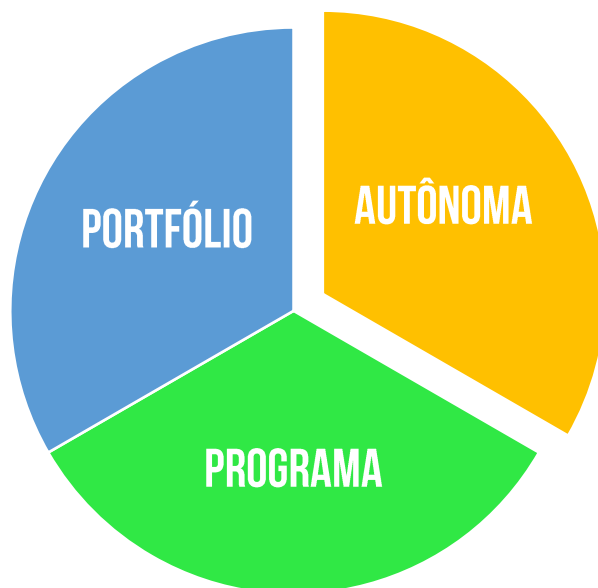
**PERDA DE REPUTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO**



## Projetos, Programas, Portfólios e Operações

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Os conceitos de Projetos, Programas, Portfólios e Operações são muito cobrados, portanto, vamos analisá-los! Projetos podem ser gerenciados de três formas distintas: separadamente, de forma **autônoma**, podem também ser gerenciados em conjunto com outros projetos dentro de um **programa** ou dentro de um **portfólio**. Os gerentes de projeto interagem com gerentes de portfólio e programa quando um projeto pertence a um programa ou portfólio.



*Pessoal, percebam que há uma diferença entre PROJETOS e OPERAÇÕES. Operações são atividades contínuas e repetitivas, que é exatamente o oposto do projeto: que é temporário e gera um resultado ÚNICO e EXCLUSIVO.*

É importante que vocês tenham em mente que muito embora a definição de projeto e operações sejam distintas, podem ocorrer operações dentro de um projeto. Da mesma forma, o projeto pode ser desenvolvido para posteriormente gerar como resultado infraestrutura para realizar operações.

Vamos a um exemplo: suponha que há um projeto de construção de uma fábrica de tijolos. O projeto terá como resultado final um produto ÚNICO E EXCLUSIVO – a fábrica de tijolos que estará em uma localização específica com condições singulares – exemplo: localização, tamanho, etc. Após a conclusão do projeto, haverá naquela fábrica operações que irão realizar atividades repetitivas (fabricação de tijolos). Vamos falar mais sobre operações no tópico específico.

O uso de **técnicas, ferramentas e processos de gerenciamento de projetos** fornece uma base sólida para as **organizações atingirem suas metas e objetivos**.



## Definição de Programa

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Um programa é definido como um **grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados**, gerenciados de modo coordenado, **visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente**. O ponto principal na definição de programa é "a obtenção de benefícios que **não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente**". Uma definição de programa mais aprofundada:

O gerenciamento de programas é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades e princípios a um programa para atingir os objetivos do programa e obter benefícios e controle que de outra forma **não estariam disponíveis através do gerenciamento individual dos componentes do programa**.

Os projetos que são gerenciados por meio de um programa são **necessariamente relacionados** entre si.



(APEX Brasil – 2021) Um conjunto de múltiplos projetos conectados constitui um exemplo de:

- ciclo de vida organizacional.
- planejamento estratégico.
- plano de ação.
- programa.

**Comentários:** Olha a definição de programa aparecendo em uma prova do CESPE! Um programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa **relacionados**, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. O Cespe colocou uma palavra diferente (conectados) para tentar dificultar um pouco, mas vocês devem ter entendido esse conceito! (Gabarito: Letra D).





## Definições de Portfólio

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Galera, vamos ver agora algumas definições de portfólio trazidas pelo PMBOK:

	DEFINIÇÃO
PORTFÓLIO	Projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS	Definido como o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos.



O portfólio nada mais é que a carteira de produtos e/ou serviços que uma organização dispõe. O gerenciamento de portfólio visa alocação de recursos para maximizar o retorno sobre o investimento.

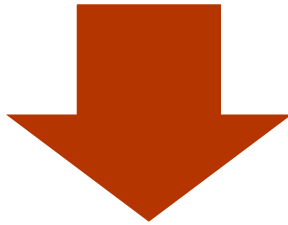
Além disso, **os projetos, programas e portfólios podem, muitas vezes, lidar com as mesmas partes interessadas e utilizar os mesmos recursos.** Essa situação pode gerar conflitos de interesses na organização, sendo esse um dos motivos do gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os programas ou projetos do portfólio **podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.**





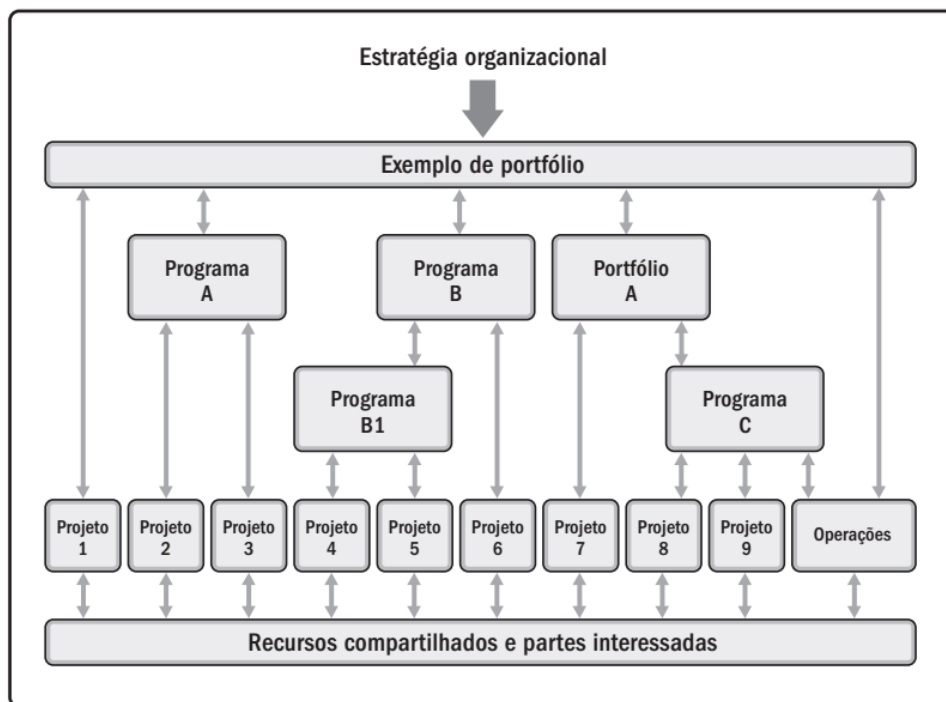
## PROGRAMA

OS PROJETOS SÃO RELACIONADOS ENTRE SI  
(NECESSARIAMENTE)



## PORTFÓLIO

PROJETOS OU PROGRAMAS **PODEM OU NÃO** SER  
RELACIONADOS



Com essa figura vocês podem visualizar um exemplo de portfólio. Observem que um portfólio pode conter um ou mais programas (o Portfólio apresentado possui os programas A, B1, B, C). Assim como um programa pode estar associado a vários projetos (o Programa A está associado aos Projetos 2 e 3). Por outro lado, um projeto pode não estar associado a nenhum programa (Projeto 1) ou a um programa (Projeto 2).

Os componentes do portfólio são agrupados para facilitar a eficácia da governança e do gerenciamento do trabalho, e para concretizar as estratégias e prioridades organizacionais. O planejamento organizacional e de portfólio afeta os componentes por meio de priorização baseada em riscos, financiamento e outras considerações. Do ponto de vista organizacional, o gerenciamento de **programas e projetos** foca em **fazer programas e projetos da maneira "certa"**. O gerenciamento de **portfólios** foca em **fazer os programas e projetos "certos"**.



## GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS

- FAZER PROGRAMAS E PROJETOS DA MANEIRA “CERTA”.

## GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS

- FAZER OS PROGRAMAS E PROJETOS “CERTOS”.

Gerenciamento de Projetos Organizacionais			
	Projetos	Programas	Portfólios
<b>Definição</b>	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
<b>Escopo</b>	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
<b>Mudança</b>	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a elas, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
<b>Planejamento</b>	Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas são gerenciados usando planos de alto nível que monitoram as interdependências e o progresso dos componentes do programa. Os planos de programa também são usados para orientar o planejamento em nível de componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários e a comunicação relativa ao portfólio agregado.
<b>Gerenciamento</b>	Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto.	Os programas são gerenciados por gerentes de programa, que garantem que os benefícios do programa sejam entregues conformes esperado, coordenando as atividades dos componentes de um programa.	Os gerentes de portfólio podem administrar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólio, ou o pessoal do programa e do projeto que tenha responsabilidades de prestação de contas sobre o portfólio agregado.
<b>Monitoramento</b>	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantir as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.
<b>Sucesso</b>	O sucesso é medido por qualidade do projeto e do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.	O sucesso de um programa é medido pela capacidade do programa de entregar seus benefícios esperados para uma organização, e pela eficiência e eficácia do programa para entregar esses benefícios.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização de benefício do portfólio.

Vocês viram que o conceito de gerenciamento de projetos, programas e portfólios são diferentes, certo? Além disso, esses **conceitos se relacionam** uns com os outros.



## Gerenciamento de operações

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Operações são as atividades repetitivas que são realizadas pelas organizações para apoiar os projetos. Operações preocupam-se em transformar entradas em saídas. São atividades de produção contínua de mercadorias e/ou serviços.



O objetivo do gerenciamento de operações é assegurar que as operações de negócios continuem de forma eficiente, por meio do uso dos melhores recursos necessários, para atender às exigências dos clientes. É interessante que vocês percebam que o **objetivo final é sempre agregar valor aos clientes atendendo às exigências destes.**

A principal informação que vocês devem levar sobre o Gerenciamento de operações é que ele está **fora do escopo de gerenciamento de projetos** formal descrito no PMBOK.

**GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES ESTÁ FORA DO ESCOPO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.**

Nesse momento o aluno pensa: *então por que eu estou estudando isso?* Apesar de estar fora do escopo do Gerenciamento de projetos, devemos saber as diferenças entre operações e projetos.

As mudanças nas operações organizacionais ou de negócios podem ser objeto de um projeto, especialmente quando houver mudanças significativas nas operações de negócio resultantes da entrega de um novo produto ou serviço. As operações contínuas estão fora do escopo de um projeto; entretanto, há pontos de interseção em que as duas áreas se cruzam, como por exemplo:

- No desenvolvimento de um novo produto, na atualização de um produto, ou na expansão das saídas;
- Na melhoria das operações ou no processo de desenvolvimento do produto;
- Ao final do ciclo de vida do produto; e
- Em cada fase de encerramento.



Em cada ponto, as entregas e o conhecimento são transferidos entre o projeto e as operações para implementação do trabalho entregue. Esta implementação ocorre através da transferência dos recursos ou conhecimento do projeto para operações ou através da transferência de recursos operacionais para o projeto.



## Componentes do guia

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

Há, no PMBOK, vários componentes extremamente importantes para o entendimento sobre Gerenciamento de Projetos. Uma pegadinha clássica das bancas é dizer que os grupos de processos são fases do gerenciamento de projeto. Guarde isso no coração: **GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO!** Uma questão dessas é proibido errar!

### GRUPOS DE PROCESSOS

# NÃO SÃO

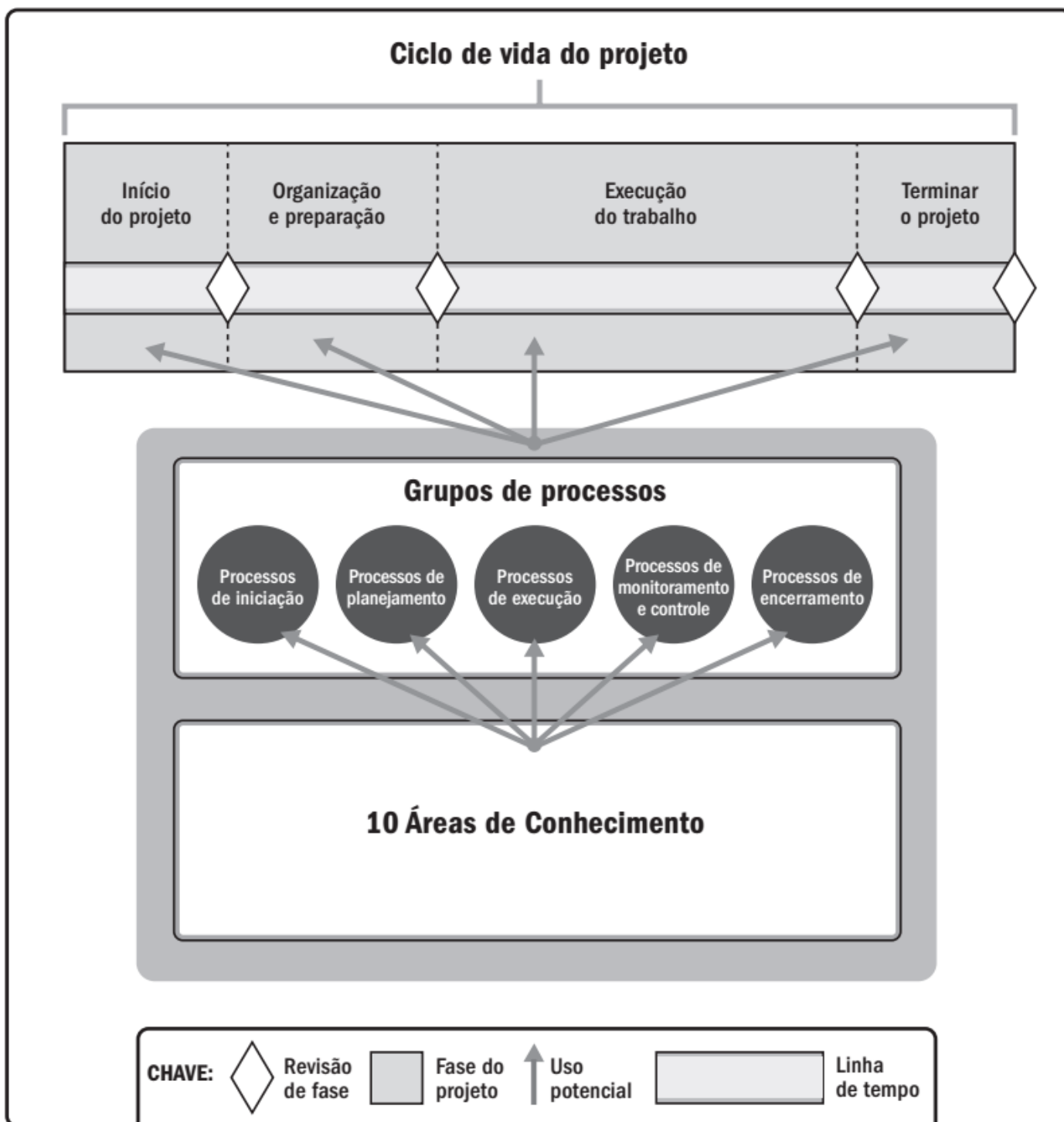
### FASES DO PROJETO

Então vamos entender cada um desses componentes do PMBOK!

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
CICLO DE VIDA DO PROJETO	A série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término.
FASE DO PROJETO	Um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
REVISÃO DE FASE	Uma análise no final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar um programa ou projeto.
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas.
GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.
ÁREA DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Já adianto para vocês que os mais importantes para prova são os **Processos, Grupos e Áreas de Conhecimento**.



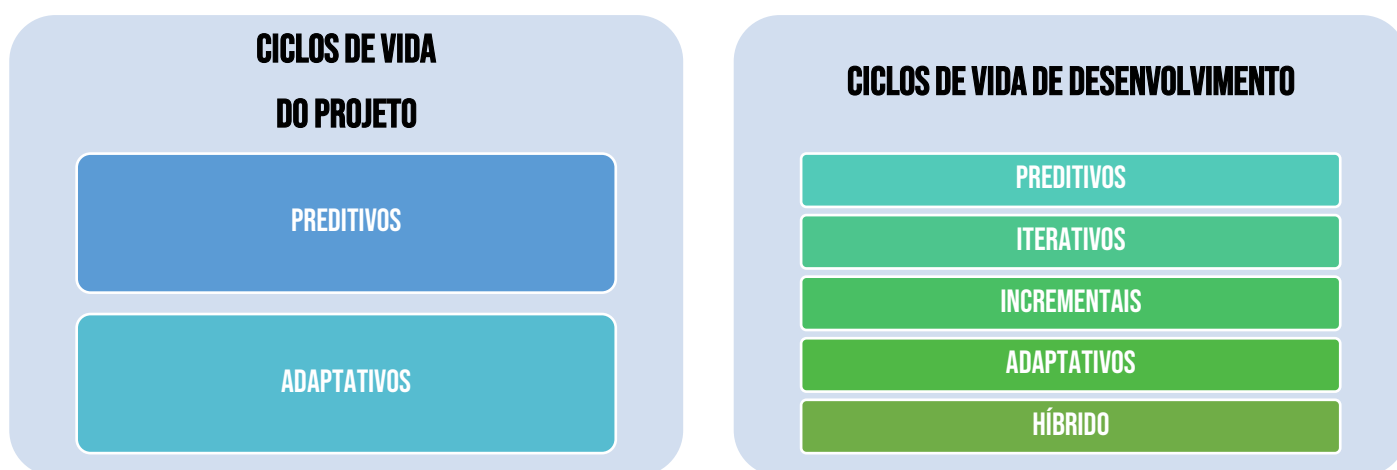


## Ciclos de Vida do Projeto e do Desenvolvimento

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

O **ciclo de vida do projeto** é a **série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão**. Ele fornece a **estrutura básica para o gerenciamento do projeto**. Esta estrutura básica se aplica independentemente do trabalho do projeto específico envolvido. A denominação varia de projeto para projeto. **As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas**. Todos os projetos podem ser mapeados na estrutura genérica de ciclo de vida mostrada na Figura – “Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos” (tópico anterior).

Os **ciclos de vida do projeto** podem ser **preditivos ou adaptativos**. Em um ciclo de vida do projeto, há geralmente uma ou mais fases associadas com o desenvolvimento do produto, serviço ou resultado. Elas são chamadas de **ciclo de vida de desenvolvimento**. Os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser **preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou um modelo híbrido**. Para que não reste dúvida, fiz um esquema diferenciando os Ciclos de Vida do PROJETO e os Ciclos de vida de DESENVOLVIMENTO.



TIPOS DE CICLO DE VIDA	DESCRIÇÃO
<b>PREDITIVO</b>	O escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em cascata.
<b>ITERATIVO</b>	O escopo do projeto geralmente é determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos são normalmente modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivamente à funcionalidade do produto.
<b>INCREMENTAL</b>	A entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final.





#### ADAPTATIVO

São ágeis, iterativos ou incrementais. O escopo detalhado é definido e aprovado antes do início de uma iteração. Os ciclos de vida adaptativos são também chamados ágeis ou de ciclos de vida orientados a mudanças.

#### HÍBRIDO

É uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, e os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo de vida de desenvolvimento adaptativo.

Cabe à equipe de gerenciamento do projeto determinar o melhor ciclo de vida de cada projeto. O ciclo de vida do projeto precisa ser flexível o suficiente para lidar com a variedade de fatores incluídos no projeto. A flexibilidade de ciclo de vida pode ser realizada por meio de:

- Identificação do processo ou processos que precisam ser executados em cada fase;
- Execução do processo ou processos identificados na fase apropriada;
- Ajuste dos vários atributos de uma fase (por exemplo, nome, duração, critérios de saída e critérios de entrada).

Os ciclos de vida do projeto são independentes dos ciclos de vida do produto que possa resultar de um projeto. O ciclo de vida de um produto é a série de fases que representam a evolução de um produto, da sua concepção à entrega, crescimento, maturidade e descontinuação.

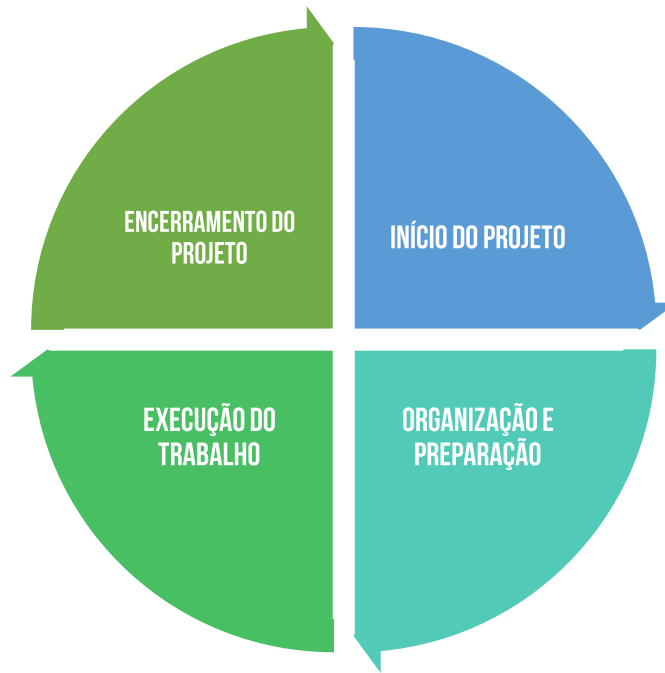
O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas.

Os nomes, a quantidade e a duração das fases do projeto são determinadas pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, pela natureza do projeto em si e sua área de aplicação. As fases têm prazo definido, com um ponto de início, fim ou controle (às vezes denominado como revisão de fase, pontos de verificação, marco ou outro termo semelhante).

No ponto de controle, o termo de abertura do projeto e os documentos de negócios são reexaminados com base no ambiente atual. Na ocasião, o desempenho do projeto é comparado com o plano de gerenciamento do projeto para determinar se o projeto deve ser alterado, encerrado ou continuado conforme planejado.

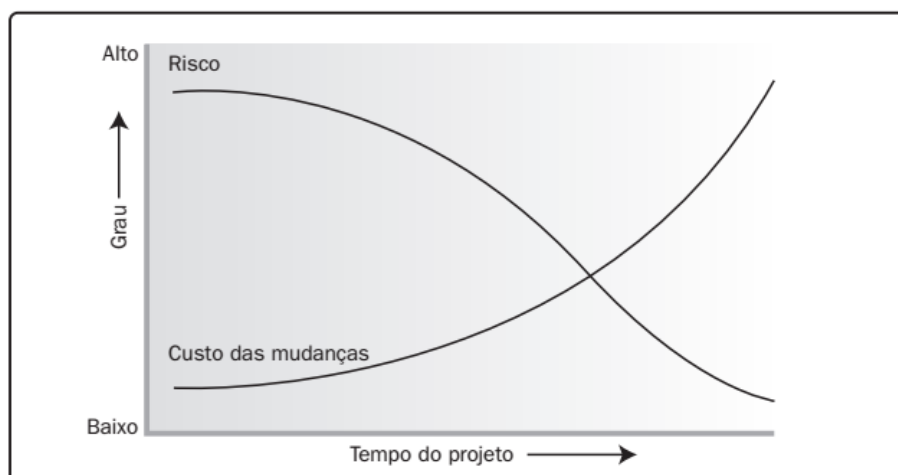
O ciclo de vida do projeto pode ser influenciado pelos aspectos exclusivos da organização, do setor, do método de desenvolvimento ou da tecnologia utilizada. Embora todos os projetos tenham um início e um fim, as entregas e atividades específicas que ocorrem podem variar muito de acordo com o projeto. O ciclo de vida fornece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido. Embora os projetos variem em tamanho e complexidade que contêm, um projeto típico pode ser mapeado para a seguinte estrutura de ciclo de vida do projeto.





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

- Os níveis de **custo e de mobilização (e desmobilização) de recursos** são baixos no início, aumentam à medida que o trabalho é executado e **caem rapidamente conforme o projeto é finalizado**.
- O risco é maior no início do projeto, conforme ilustrado na Figura **Impacto de Variáveis ao Longo do Tempo**. Esses fatores diminuem ao longo do ciclo de vida do projeto, à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.
- A capacidade das partes interessadas para influenciar as características finais do produto do projeto, sem afetar significativamente os custos e o cronograma, é mais alta no início do projeto e diminui à medida que o projeto progride para o seu término. A Figura abaixo ilustra o custo das mudanças e correções de erros, que geralmente aumenta significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.



## Estruturas Organizacionais

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Os projetos operam dentro das restrições impostas pela organização por meio da sua estrutura e governança. Para operar de forma eficaz e eficiente, o gerente de projetos precisa entender onde a responsabilidade, a prestação de contas e a autoridade residem na organização. Este entendimento ajudará o gerente de projetos a usar com eficácia o seu poder, influência, competência, liderança e capacidades políticas para concluir com sucesso o projeto.

A interação de vários fatores em uma organização individual cria um sistema único que afeta o projeto sendo operado nesse sistema. O sistema organizacional resultante determina o poder, influência, interesses, competências e capacidades políticas das pessoas capazes de agir no sistema. Os fatores do sistema incluem, mas não estão limitados a:

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

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
ELEMENTOS DE GERENCIAMENTO	São os componentes que integram as funções ou princípios-chave do gerenciamento geral da organização. Os elementos do gerenciamento geral são alocados na organização de acordo com a sua estrutura de governança e tipo de estrutura organizacional selecionada. As funções ou princípios chave do gerenciamento do projeto incluem, mas não estão limitados a: divisão de trabalho usando habilidades especializadas e disponibilidade para executar o trabalho; autoridade dada para executar o trabalho; responsabilidade por executar o trabalho atribuída de maneira apropriada com base em atributos como habilidade e experiência; entre outros.
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	A governança é a estrutura na qual se exerce autoridade nas organizações. Essa estrutura inclui, entre outros: regras; políticas; Procedimentos; Normas; Relacionamentos; Sistemas; e Processos. Esta estrutura influencia a forma como: os objetivos da organização são definidos e alcançados; os riscos são monitorados e avaliados; e o desempenho é otimizado.
TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	A determinação do tipo de estrutura organizacional adequada resulta do estudo de compensações entre duas variáveis-chave. As variáveis são os tipos de estrutura organizacional disponíveis para uso e como otimizá-las para uma determinada organização.



## Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP/PMO)

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) (em inglês, Project Management Office – PMO) é uma **estrutura organizacional** que **padroniza os processos** de governança relacionados a projetos e **facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas**. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o **fornecimento de funções de apoio** ao gerenciamento de projetos até o **gerenciamento direto** de um ou mais projetos.



Definição de Escritório de gerenciamento de projetos (EGP):

Uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Há vários tipos de estruturas organizacionais. A própria organização deve estudar e compreender a mais adequada e otimizá-la para o seu contexto. Em geral, estruturas organizacionais dão suporte, facilitam o compartilhamento de recursos e ferramentas, ajudam na comunicação entre os projetos, e podem exigir conformidade – realizar auditorias, etc. Nas organizações, existem vários tipos de EGP. Cada tipo varia em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, como:

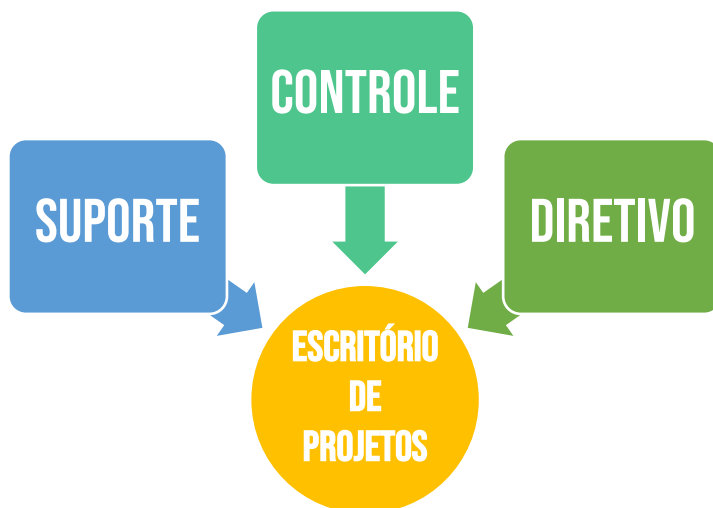
**De suporte:** Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos. O **nível de controle** fornecido pelo EGP de **suporte** é **baixo**.

**De controle:** Os EGPs de controle **fornecem suporte e exigem a conformidade** por vários meios. O **nível de controle** exercido pelo EGP de **controle** é **médio**. A conformidade pode envolver:

- Adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos;
- **Uso de ferramentas, formulários e modelos específicos;** e
- Conformidade com as estruturas de governança.

**Diretivo:** Os EGPs diretivos **assumem o controle dos projetos** pelo seu **gerenciamento direto**. **Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele**. O **nível de controle** fornecido pelo EGP **diretivo** é **alto**.





## SUPORTE

- NÍVEL DE CONTROLE BAIXO
- FORNECEM UM PAPEL CONSULTIVO NOS PROJETOS, FORNECENDO MODELOS, PRÁTICAS RECOMENDADAS, TREINAMENTO, ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

## CONTROLE

- FORNECE SUPORTE E EXIGE CONFORMIDADE
- NÍVEL INTERMEDIÁRIO
- NÍVEL DE CONTROLE MÉDIO

## DIRETIVO

- ASSUMEM O CONTROLE DOS PROJETOS PELO SEU GERENCIAMENTO DIRETO
- GERENTES DE PROJETOS SÃO DESIGNADOS PELO EGP, E SÃO SUBORDINADOS A ELE
- NÍVEL DE CONTROLE ALTO





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



## Gerente de Projetos

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Além disso, o gerente de projetos executa funções de **comunicação entre o patrocinador, os membros da equipe e outras partes interessadas**.

Ele utiliza habilidades comportamentais para equilibrar as metas conflitantes e concorrentes das partes interessadas no projeto para chegar a um consenso.

O gerente desempenha um papel crítico na liderança de uma equipe de projeto para atingir os objetivos do mesmo. Este papel é claramente visível ao longo do projeto. Muitos gerentes de projetos envolvem-se em um projeto do início ao fim. No entanto, em algumas organizações, o gerente de projetos pode envolver-se nas atividades de avaliação e análise antes da iniciação do projeto.



O PMI (*Project Management Institute*), que desenvolve o PMBOK, definiu no PMBOK 6 o Triângulo de Talentos. O triângulo de talentos se concentra em três conjuntos de habilidades-chave:

TIPOS	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO	Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.
LIDERANÇA	Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS	Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

# IMPORTANTE



## GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO

- **CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS RELATIVOS A DOMÍNIOS ESPECÍFICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS. OS ASPECTOS TÉCNICOS DA EXECUÇÃO DA SUA FUNÇÃO.**

## LIDERANÇA

- **CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS NECESSÁRIOS PARA ORIENTAR, MOTIVAR E DIRIGIR UMA EQUIPE, PARA AJUDAR A ORGANIZAÇÃO A ATINGIR SUAS METAS DE NEGÓCIO.**

## GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS

- **CONHECIMENTO E EXPERTISE NO SETOR E NA ORGANIZAÇÃO, DE FORMA A MELHORAR O DESEMPENHO E FORNECER MELHOR OS RESULTADOS DO NEGÓCIO.**

O gerente do projeto é responsável por garantir que o trabalho relacionado a requisitos seja considerado no plano de gerenciamento do projeto, e que as atividades relacionadas a requisitos sejam realizadas no prazo e dentro do orçamento, e entreguem valor.





## GRUPOS DE PROCESSOS

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Os processos de gerenciamento de projetos são um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas dividido em **cinco Grupos de Processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento**. Definição do Grupo de processos de gerenciamento de projetos:

Um **agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas** de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem processos de **iniciação**, processos de **planejamento**, processos de **execução**, processos de **monitoramento e controle** e processos de **encerramento**. **Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.**



Os Grupos de Processos são independentes das fases do projeto, além disso, novamente, vocês já devem estar com esse mantra na cabeça: **GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO!** Pessoal, é recorrente questão cobrando exatamente isso, vou repetir inúmeras vezes, até que vocês internalizem!



**GRUPOS DE PROCESSOS**

**NÃO SÃO**

**FASES DO PROJETO**

Um Grupo é um agrupamento logicamente relacionado de processos afins. Por exemplo, o grupo de processos de iniciação é composto de processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase, bem tranquilo, não é galera?



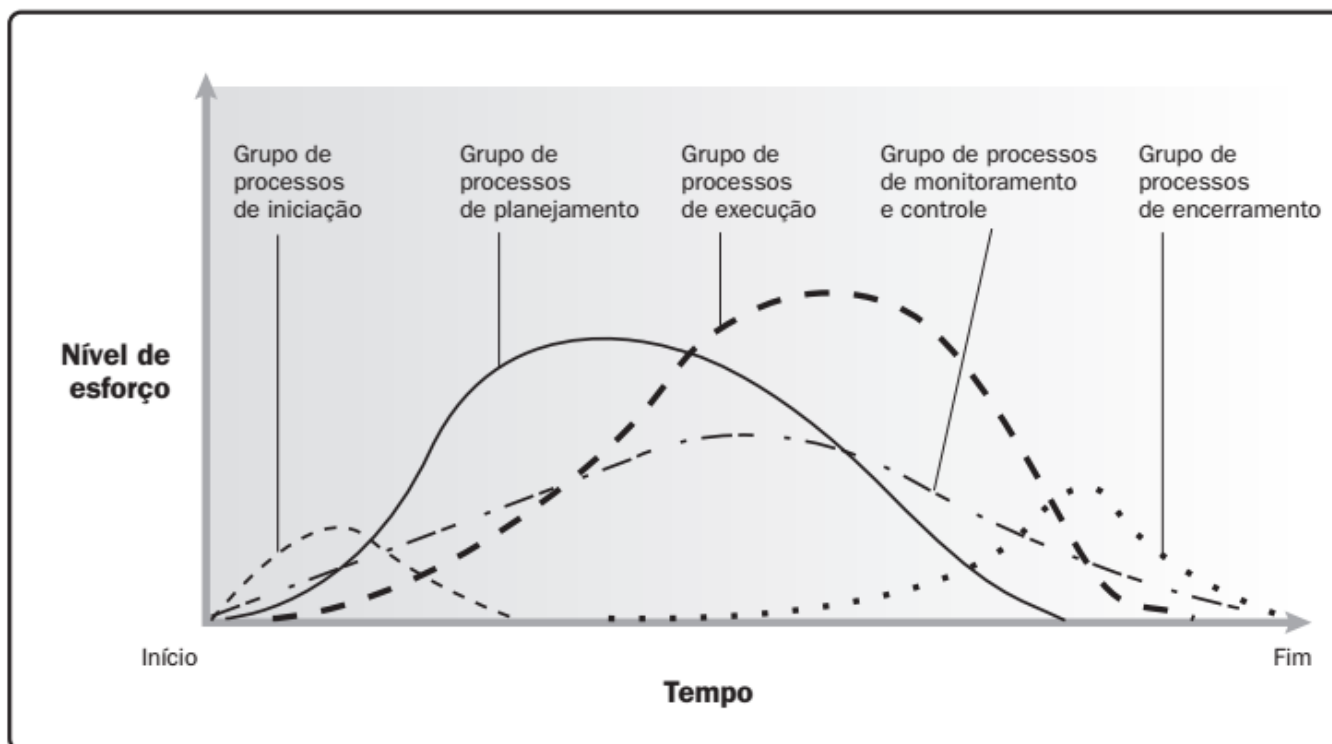
**(Ministério da Economia – 2020)** No conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK), os grupos de processos são as fases cronológicas pelas quais o projeto passa, e suas áreas estão divididas em seis áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

**Comentários:** Questão clássica!!! É proibido errar uma questão dessas! GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO. Ademais, são 10 as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos. (Gabarito: Errado).

Se o projeto estiver dividido em **fases**, os **processos** nos Grupos de Processos **interagem** dentro de **cada fase**. **É possível que todos os Grupos de Processos estejam representados em uma fase**. À medida que os projetos são separados em fases distintas, como desenvolvimento do conceito, estudo de viabilidade, concepção, protótipo, construção, ou teste, etc., os processos em cada



Grupo de Processos são repetidos conforme necessário em cada fase, até que os critérios de conclusão para essa fase tenham sido cumpridos.



O PMBOK apresenta uma tabela com todos os processos, além de apresentá-la também apresentarei uma figura que gosto muito e utilizei durante meus estudos.



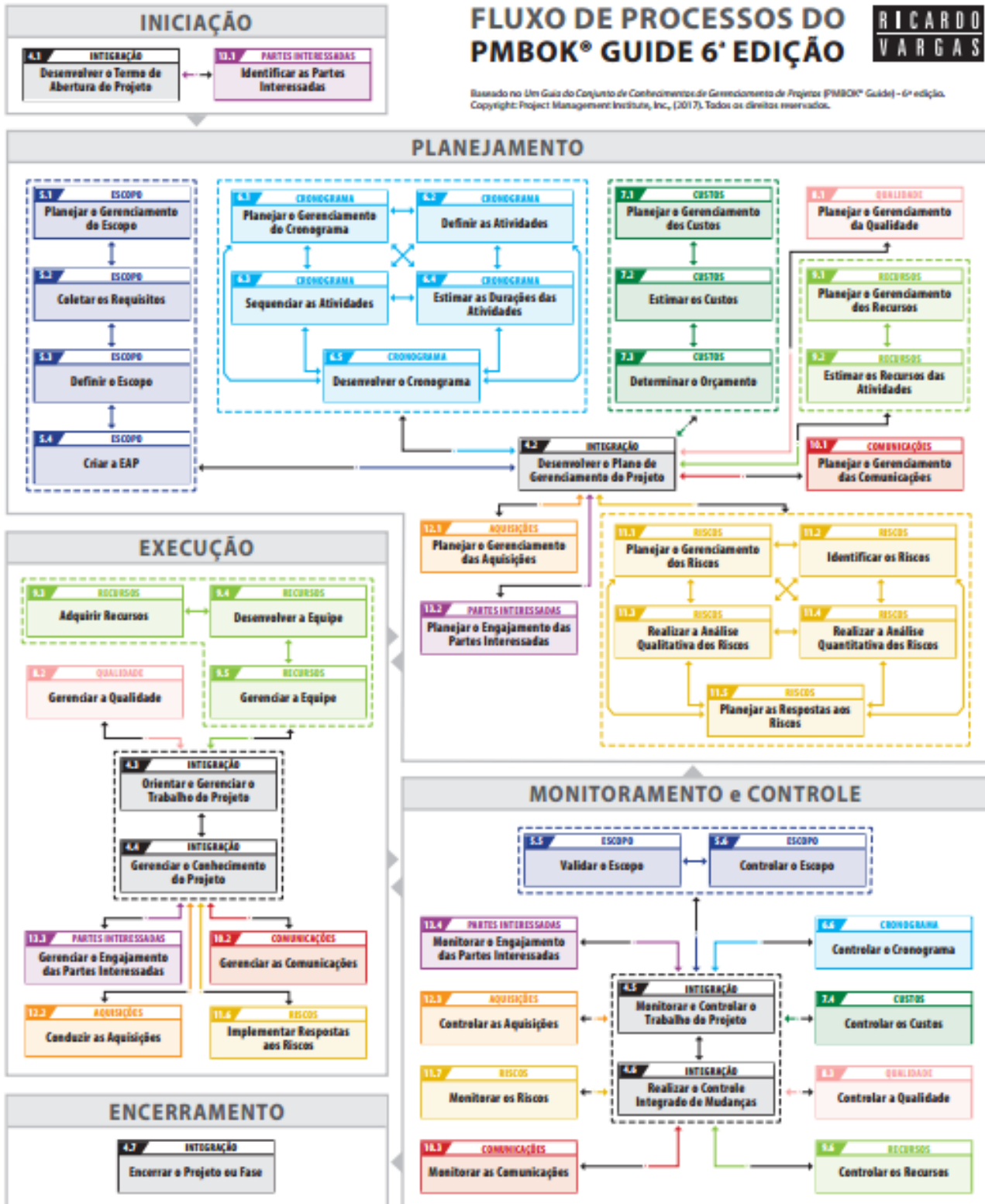
Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
<b>4. Gerenciamento da integração do projeto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



# FLUXO DE PROCESSOS DO PMBOK® GUIDE 6ª EDIÇÃO

**RICARDO VARGAS**

Baseado no Um Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide) – 6ª edição. Copyright: Project Management Institute, Inc., (2017). Todos os direitos reservados.



Observação: Pessoal, sugiro que façam uma cópia dessa figura – se possível, impressa – e veja todos os dias o Fluxo de processos do PMBOK GUIDE 6ª Edição disponibilizado por Ricardo Vargas.

Os Grupos de processos de gerenciamento de projetos são muito importantes, e apenas o conhecimento dos grupos já é capaz de fazer vocês acertarem questões de prova. Por isso gostaria



que vocês, meus caros alunos, guardem no coração de cada um de vocês os grupos de processos!



**(ME – 2020)** Nessa edição do PMBOK, destacam-se cinco grupos de processo: inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

**Comentários:** Quando o aluno da Estratégia vê uma questão dessas ele fica até feliz, esquematizamos os grupos e chamamos a atenção para que OS DECORE! São apenas 5 grupos, cria um mantra na sua cabeça, marca CERTO e vai para próxima!!! Obs.: não vá querer brigar com a banca porque ela colocou "inicialização", ok! (Gabarito: Correto)

**(SEFAZ-DF – 2020)** Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos previstos no PMBOK são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

**Comentários:** Perceba que a questão do ME-2020 é praticamente IDENTICA a essa! Professora disse para decorar? Esquematizou? CAI NA PROVA! São apenas 5 grupos, galera, cria um mantra na sua cabeça, marca CERTO e vai para próxima!!! Obs.: não vá querer brigar com a banca porque ela colocou "inicialização", ok! Pessoal, parece que é até a mesma questão, não é? Essa é a importância de fazer MUITAS questões da banca. (Gabarito: Correto)

Agora que vocês já sabem os **5 grupos de processos**, vamos elencar cada grupo e sua **definição**.  
Necessário destacar que esses itens são muito importantes!



## Grupo de processos de Iniciação

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O grupo de processos de Iniciação inclui os processos realizados para **definir um novo projeto ou uma nova fase** de um projeto, obtendo **autorização para iniciar o projeto ou fase**.

Suponha que seu projeto é ser aprovado em um concurso. Para iniciar seu projeto, você deve ter em mente, o escopo de alto nível do projeto, por exemplo, definir a área em que irá se dedicar (Área Fiscal, Controle, etc.).

Para ter **autorização para iniciar o projeto ou fase** você precisa que alguém libere o recurso financeiro (💰) – esse alguém pode ser você, seus pais, etc.

No contexto dos processos de iniciação, o **objetivo é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto**. Nesse grupo de processos o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As **partes interessadas** que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas.

As pessoas envolvidas em seu projeto são as **partes interessadas**: por exemplo, uma das partes interessadas pode ser **you**, que será aprovado e mudará de vida; sua mãe, que ganhará uma casa nova; a(o) namorada(o) que irá virar o mundo viajando com você; enfim todas as Partes Interessadas no projeto – positiva ou negativamente.

A partir do momento em que foram definidas as partes interessadas, você deve conversar com elas para que comecem a te apoiar, entendam que você terá que abdicar o seu recurso mais precioso – o tempo – deixando de passar o tempo com essas pessoas para estudar, isso se encaixa em “alinhar as expectativas das partes interessadas”.

Enfim, que será necessário dedicação e disciplina, envolvendo recursos diversos até a realização do resultado final: ser aprovado!

Algumas questões cobram o conhecimento acerca do envolvimento do **gerente de projeto** na definição do Termo de Abertura do Projeto (TAP). O PMBOK define que, **se ainda não foi designado, o gerente do projeto será selecionado durante o grupo de iniciação**, já que em algumas organizações, o gerente do projeto está envolvido em desenvolver o business case e na definição dos benefícios. Nessas organizações, o gerente do projeto ajuda a escrever o termo de abertura do projeto.

Por outro lado, em outras organizações, o trabalho anterior ao projeto, ou seja, **anterior a iniciação do projeto** é realizado pelo **patrocinador do projeto ou outras entidades**, neste caso o gerente do projeto é designado no TAP. Quero que vocês entendam que **o gerente do projeto PODE OU NÃO escrever o TAP**.



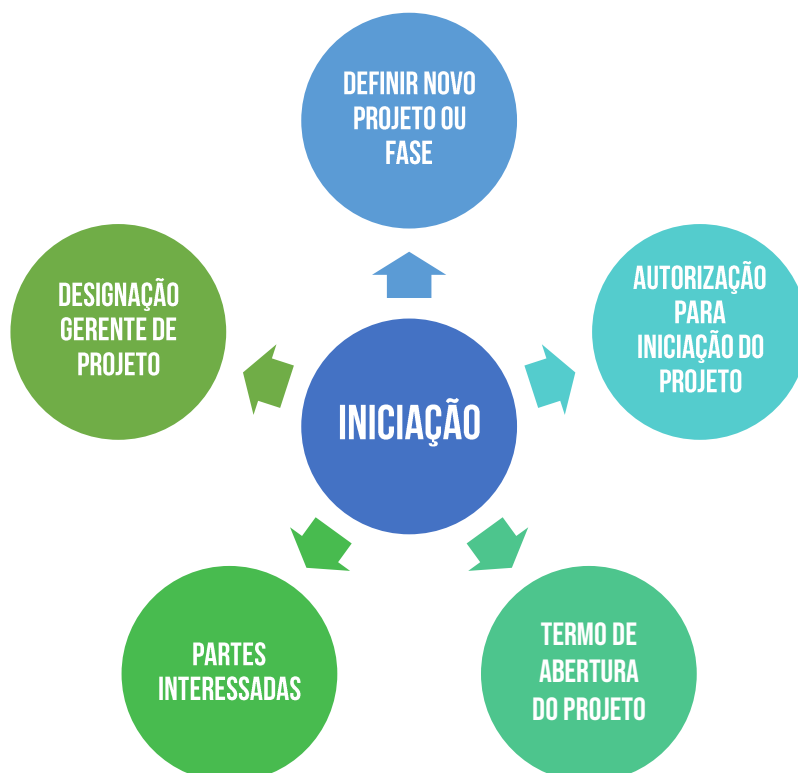
Suponha que você iniciou o seu projeto de ser aprovado de forma autônoma, tentou seguir sozinho, mas não estava fluindo bem, até aquele momento você era o gerente do seu projeto. A partir do momento que você decide contratar um coach e dá a ele autorização necessária, ele se torna o gerente do seu projeto.

O **principal documento** desse grupo de processos é o **Termo de Abertura do Projeto** que é desenvolvido a partir do **Business Case**. Além dele há outros como: Registro das mudanças, Registro das questões, e **Documentação dos requisitos**.

Os principais benefícios deste grupo de processos é que somente projetos que estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização são autorizados, e que o business case, os benefícios e as **partes interessadas são considerados desde o início do projeto**.



O grupo de iniciação possui apenas **DOIS PROCESSOS**: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto e Identificar as Partes Interessadas. Lembre-se!





## Grupo de processos de Planejamento

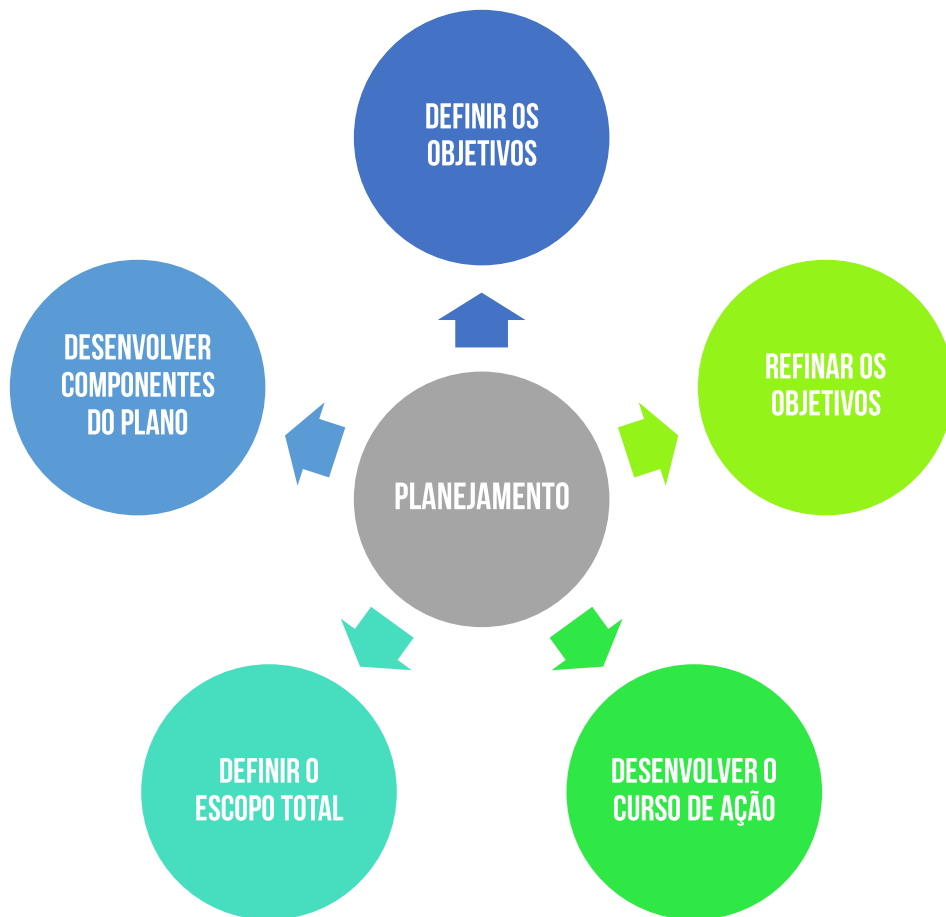
RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Os processos exigidos para **definir o escopo do projeto, refinar os objetivos, e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos** para os quais o projeto foi criado. O Grupo de Processos de Planejamento consiste dos processos que definem o **escopo total do esforço, estabelecem e refinam os objetivos e desenvolvem o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos**. Os processos no Grupo de Processos de Planejamento desenvolvem os componentes do plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto usados para realizar o projeto. A natureza de um projeto pode exigir o uso de **ciclos de retroalimentações** periódicas para análise adicional.

Vamos voltar ao seu projeto: ser aprovado. Inicialmente você sabe que quer ser aprovado em uma determinada área. Só isso. A partir da definição da área, pode-se definir as disciplinas que você terá que estudar, as aulas de cada disciplina, enfim detalhar mais aquele plano inicial (conhecido como TAP).

A partir do plano inicial, pode-se definir uma lista de aulas que deverão ser estudadas em cada disciplina. O seu coach poderá te ajudar a refinar esses detalhes indicando principalmente onde você terá que dedicar seus esforços e **desenvolver o curso de ação necessário para alcançar seus objetivos**. Como ocorre nas Trilhas Estratégicas, por exemplo.





Ó grupo de processos de planejamento possui tamanha importância de modo a conter processos em **TODAS AS ÁREAS** de Conhecimento do PMBOK – assim como Monitoramento e Controle.



**Todas as áreas** de conhecimento do PMBOK contêm, no **grupo de planejamento**, um processo denominado **Planejar o Gerenciamento da <Área>**.

Exemplos: Planejar o Gerenciamento do **Escopo**, Planejar o Gerenciamento do **Cronograma**, Planejar o Gerenciamento dos **Riscos**.

**EXCEÇÃO:** Gerenciamento da Integração do Projeto que possui apenas o processo **Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto** no grupo de planejamento. Se liga!



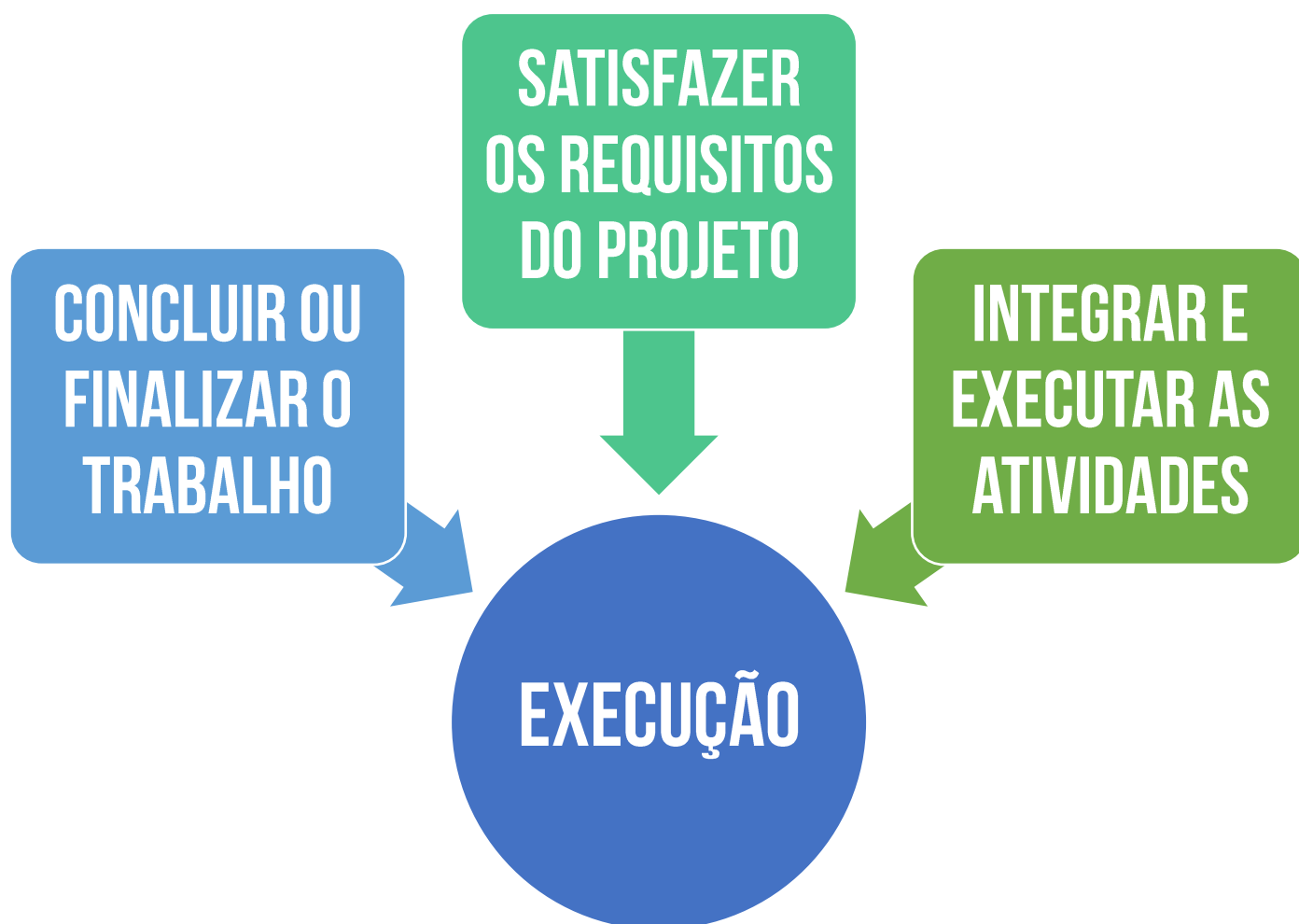
## Grupo de processos de Execução

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

Processos realizados para **concluir ou finalizar o trabalho** definido no plano de gerenciamento do projeto para **satisfazer os requisitos do projeto**.

Os processos do grupo de execução são os processos realizados **para executar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)** de forma a cumprir as especificações do projeto além de **integrar e executar as atividades definidas**. Ele agrupa os processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos.

Esse grupo é bem tranquilo de entender: é quando você irá **sentar a bunda na cadeira e estudar**. Associando ao seu projeto **SER APROVADO** no grupo de execução são realizados processos de execução do trabalho definido.



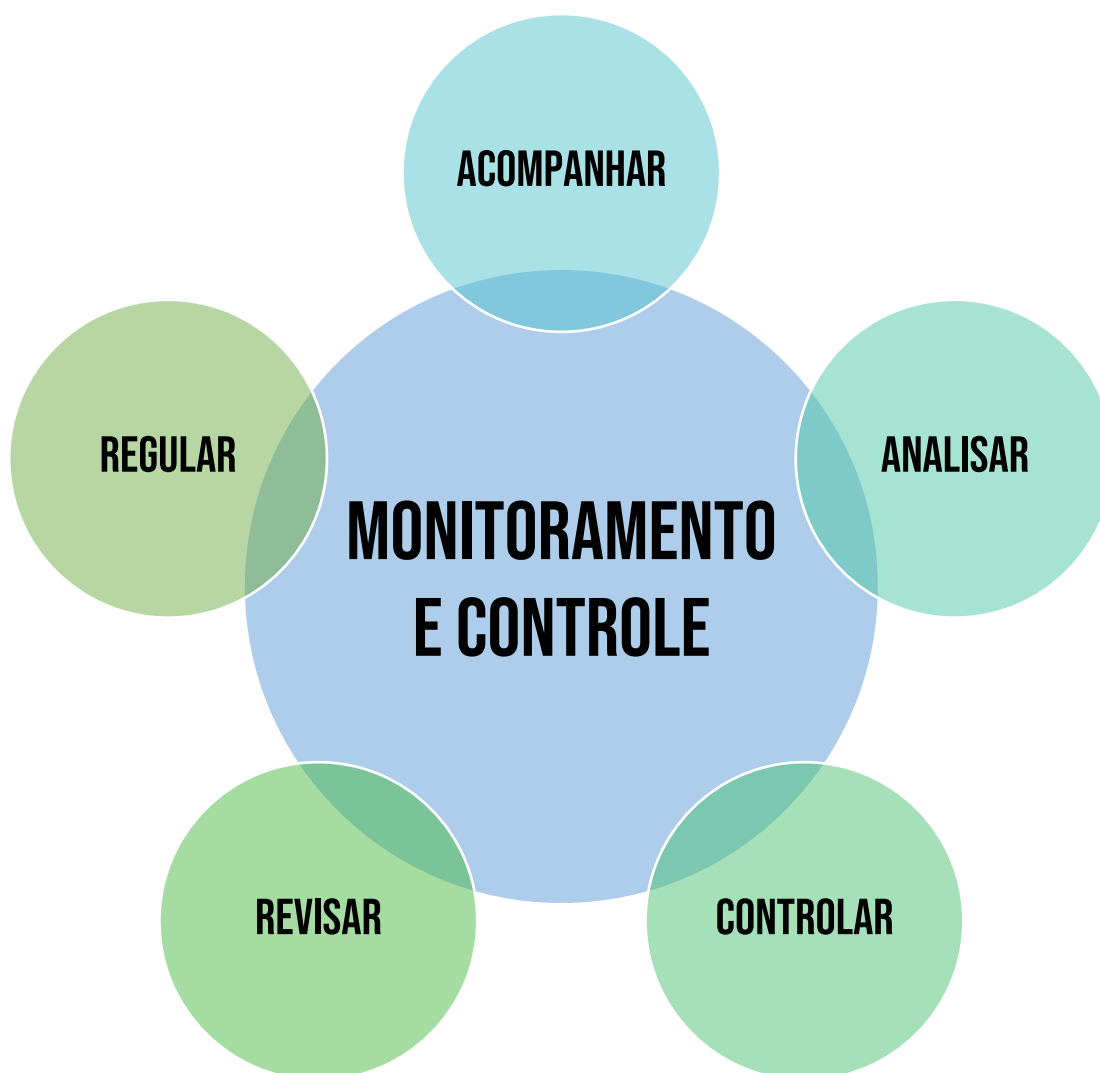
## Grupo de processos de Monitoramento e Controle

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Os processos exigidos para **acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.**

Os processos de monitoramento e controle têm a atribuição de **acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto.** O principal benefício deste grupo de processos é que o **desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme** para **identificar variações em relação ao plano** de gerenciamento do projeto.

Associando ao seu projeto **SER APROVADO**, esse grupo de processos consiste em você realizar listas de questões, simulados, indicar o desempenho realizado e controlar esse desempenho.



Pessoal, esse grupo é muito importante, assim como o grupo Planejamento, **Monitoramento e Controle** possui processos em **TODAS AS ÁREAS** do PMBOK.

**(TCE-RO – 2019)** Segundo o PMBOK, acompanhar, analisar, e organizar o progresso e desempenho de um projeto cabem ao grupo de:

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

**Comentários:** vamos a definição do grupo de processos de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes (Gabarito: Letra B).



## Grupo de processos de Encerramento

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

Os processos realizados para **concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato**. Quando concluído, **verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos**.

O principal benefício deste Grupo de Processos é que **as fases, os projetos e os contratos são encerrados adequadamente**. Apesar de haver apenas um processo neste Grupo de Processos, as organizações podem ter seus próprios processos associados com o encerramento do projeto, fase ou contrato. Portanto, o termo Grupo de Processos é mantido.



O grupo de Encerramento possui **apenas um processo** Encerrar o Projeto ou Fase.

**(SLU/DF – 2019)** Considerando que uma equipe tenha sido constituída para o desenvolvimento de um projeto para melhoria da coleta de resíduos sólidos em áreas rurais, julgue o item a seguir, acerca desse projeto e de suas etapas.

Tarefas de finalização de uma fase do projeto devem ser executadas no grupo de processos de controle.

**Comentários:** Definição do grupo de processos de encerramento: os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato. Portanto tarefas de finalização de uma fase não são executadas no grupo de processos de controle, mas sim no grupo de encerramento. Vamos ver a definição do grupo de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes (Gabarito: Errado).



## INICIAÇÃO

- PROCESSOS REALIZADOS PARA DEFINIR UM NOVO PROJETO OU UMA NOVA FASE DE UM PROJETO EXISTENTE, ATRAVÉS DA OBTENÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA INICIAR O PROJETO OU FASE.

## PLANEJAMENTO

- PROCESSO REALIZADOS PARA DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO, REFINAR OS OBJETIVOS E DEFINIR A LINHA DE AÇÃO NECESSÁRIA PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS PARA OS QUAIS O PROJETO FOI CRIADO.

## EXECUÇÃO

- PROCESSOS REALIZADOS PARA CONCLUIR O TRABALHO DEFINIDO NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO PARA SATISFAZER OS REQUISITOS DO PROJETO.

## MONITORAMENTO E CONTROLE

- PROCESSOS EXIGIDOS PARA ACOMPANHAR, ANALISAR E CONTROLAR O PROGRESSO E DESEMPENHO DO PROJETO, IDENTIFICAR QUAISQUER ÁREAS NAS QUAIS SERÃO NECESSÁRIAS MUDANÇAS NO PLANO, E INICIAR AS MUDANÇAS CORRESPONDENTES.

## ENCERRAMENTO

- PROCESSOS REALIZADOS PARA CONCLUIR OU FECHAR FORMALMENTE UM PROJETO, FASE OU CONTRATO.



## ÁREAS DE CONHECIMENTO

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Além de Grupos de Processos, os processos também são categorizados por Áreas de Conhecimento. O PMBOK elenca **10 Áreas de Conhecimento** que serão guardadas com você no coração! ❤️

ÁREA DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO	Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.
GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO	Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO	Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO	Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.
GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.







Pessoal, é isso aí: **são 10 áreas de conhecimento** e você deve saber não somente o nome de cada uma delas, mas também a definição. Se for a primeira vez que você está estudando o PMBOK vai pirar, mas garanto a você: não é um bicho de sete cabeças, é possível sim saber essas áreas fazendo muita revisão e exercícios. *Vamos usar o princípio dividir para conquistar, dividindo a quantidade de áreas para conquistar a memorização delas?*

RISCOS	INTEGRAÇÃO	CUSTOS	CRONOGRAMA	ESCOPO
R	I	C	C	E

QUALIDADE	RECURSOS	AQUISIÇÕES	PARTES INTERESSADAS	COMUNICAÇÕES
Q	Ri	A	Parte	das Comunicações



Você pode adaptar o mnemônico para o seu contexto de forma que seja mais fácil para lembrar! Exemplo: **R**io Com **C**Eará Que**R**iA Parte das Comunicações... Outra opção, para quem gosta de frases:

**A INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS AO ESCOPO GEROU AQUISIÇÕES USANDO CUSTOS E COMUNICAÇÕES DE QUALIDADE QUE REDUZIRAM OS RISCOS DO CRONOGRAMA DAS PARTES INTERESSADAS.**

**A INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS AO ESCOPO  
GEROU AQUISIÇÕES USANDO CUSTOS E COMUNICAÇÕES DE QUALIDADE  
QUE REDUZIRAM OS RISCOS DO CRONOGRAMA DAS PARTES INTERESSADAS.**

**(TJ/PA – 2020)** Segundo o guia PMBOK, todos os processos de gerenciamento de projetos são agrupados por áreas de conhecimento. A esse respeito, assinale a opção que apresenta exclusivamente áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

- a) gerenciamento do setor de atuação do projeto, gerenciamento das tecnologias de apoio ao projeto, gerenciamento do escopo do projeto.
- b) gerenciamento das relações externas do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do projeto.
- c) gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento do ambiente interno do projeto.
- d) gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento do marketing do projeto.
- e) gerenciamento das aquisições do projeto, gerenciamento das partes interessadas do projeto, gerenciamento da integração do projeto.

**Comentários:** são 10 áreas: Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos, Aquisições Partes Interessadas. Não pense aí que uma questão “fácil dessas” cai só em concurso nível médio porque essa questão foi cobrada no TJ-PA (em 2020) para o cargo Analista Judiciário – Administração. (Gabarito: Letra E).

Os processos do PMBOK estão espalhados em 10 áreas de conhecimento por cinco grupos de processo. Nós vimos os grupos de processo no tópico anterior; agora nós estudamos quais são as áreas de conhecimento; e, por fim, vamos conhecer cada um dos 49 processos e como eles estão mapeados tanto nos grupos de processo quanto nas áreas de conhecimento.





# SÃO 49 PROCESSOS!

# 5 GRUPOS DE PROCESSOS!

# 10 ÁREAS DE CONHECIMENTO!

O PMBOK 6 apresenta alguns processos novos – que geralmente são o foco dos examinadores, portanto atenção total! São eles: Gerenciar o Conhecimento do Projeto, Controlar os recursos e Implementar respostas aos riscos. *Professora, mas o que seriam processos?*

Processos são uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas.

Vamos abordar todos os processos do PMBOK nesse livro eletrônico, e fiquem tranquilos porque daremos ênfase aos que mais caem em provas.



Questões recorrentes: o examinador coloca a definição **correta do processo** alterando sua área de conhecimento.



## Gerenciamento da Integração do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para **identificar, definir, combinar, unificar e coordenar** os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto.

A integração inclui características de **unificação, consolidação, comunicação e inter-relacionamentos**. É um grupo abrangente e inclui fazer escolhas sobre:

- Alocação de recursos,
- Balanceamento de demandas concorrentes,
- Exame de todas as abordagens alternativas,
- Adaptação dos processos para atender aos objetivos do projeto, e
- Gerenciamento das interdependências entre as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

Vamos agora elencar os processos de Gerenciamento da Integração, e fique atento pois o conhecimento dos processos é fundamental para acertar questões de prova além da RELEVÂNCIA EM PROVA ser alta!

### DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

- **DESENVOLVER UM DOCUMENTO QUE FORMALMENTE AUTORIZA A EXISTÊNCIA DE UM PROJETO E FORNECE AO GERENTE DO PROJETO A AUTORIDADE NECESSÁRIA PARA APLICAR RECURSOS ORGANIZACIONAIS ÀS ATIVIDADES DO PROJETO.**

### DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

- **DEFINIR, PREPARAR E COORDENAR TODOS OS COMPONENTES DO PLANO E CONSOLIDÁ-LOS EM UM PLANO INTEGRADO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.**

### ORIENTAR E GERENCIAR O TRABALHO DO PROJETO

- **LIDERAR E REALIZAR O TRABALHO DEFINIDO NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO E A IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS APROVADAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DO PROJETO.**



### GERENCIAR O CONHECIMENTO DO PROJETO

- UTILIZAR CONHECIMENTOS EXISTENTES E CRIAR NOVOS CONHECIMENTOS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DO PROJETO E CONTRIBUIR PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.

### MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO

- ACOMPANHAMENTO, ANÁLISE E RELATO DO PROGRESSO GERAL PARA ATENDER AOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO DEFINIDOS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.

### REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

- REVISAR TODAS AS SOLICITAÇÕES DE MUDANÇA, APROVAR AS MUDANÇAS E GERENCIAR AS MUDANÇAS NAS ENTREGAS, ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, DOCUMENTOS DO PROJETO E NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO, ALÉM DE COMUNICAR A DECISÃO SOBRE ELES.

### ENCERRAR O PROJETO OU FASE

- FINALIZAÇÃO DE TODAS AS ATIVIDADES PARA O PROJETO, FASE OU CONTRATO.

**(TJ-AM – 2019)** Os processos da área de integração incluem desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; orientar e gerenciar a execução do projeto; monitorar e controlar o trabalho do projeto; e realizar o controle integrado de mudanças.

**Comentários:** Vamos relembrar do nosso esquema? Processos do Gerenciamento da INTEGRAÇÃO: Desenvolver o Termo de Abertura do projeto, Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto, Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto, Gerenciar o Conhecimento do Projeto, Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto, Realizar o Controle Integrado de Mudanças. Exatamente os processos da Área de Integração, faltando apenas o primeiro. Lembrando que incompleto não é incorreto, além disso o CESPE inseriu a palavra incluem, ou seja, não restringiu (Gabarito: Correto).



### Visão Geral do Gerenciamento da Integração do Projeto

#### 4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

- .1 Entradas
  - .1 Documentos de negócios
  - .2 Acordos
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .4 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Registro de premissas

#### 4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .4 Acordos
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de dados
  - .3 Tomada de decisões
  - .4 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Relatórios de desempenho do trabalho
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto

#### 4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Saídas de Outros Processos
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .4 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto

#### 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Relatórios de desempenho do trabalho
  - .4 Solicitações de mudança
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Ferramentas de controle de mudanças
  - .3 Análise de dados
  - .4 Tomada de decisões
  - .5 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Solicitações de mudança aprovadas
  - .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Atualizações de documentos do projeto

#### 4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Solicitações de mudança aprovadas
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
  - .3 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Entregas
  - .2 Dados de desempenho do trabalho
  - .3 Registro das questões
  - .4 Solicitações de mudança
  - .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .6 Atualizações de documentos do projeto
  - .7 Atualizações de ativos de processos organizacionais

#### 4.7 Encerrar o Projeto ou Fase

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Documentos do projeto
  - .4 Entregas aceitas
  - .5 Documentos de negócios
  - .6 Acordos
  - .7 Documentação de aquisições
  - .8 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de dados
  - .3 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Atualizações de documentos do projeto
  - .2 Transição do produto, serviço ou resultado final
  - .3 Relatório final
  - .4 Atualizações de ativos de processos organizacionais

#### 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto

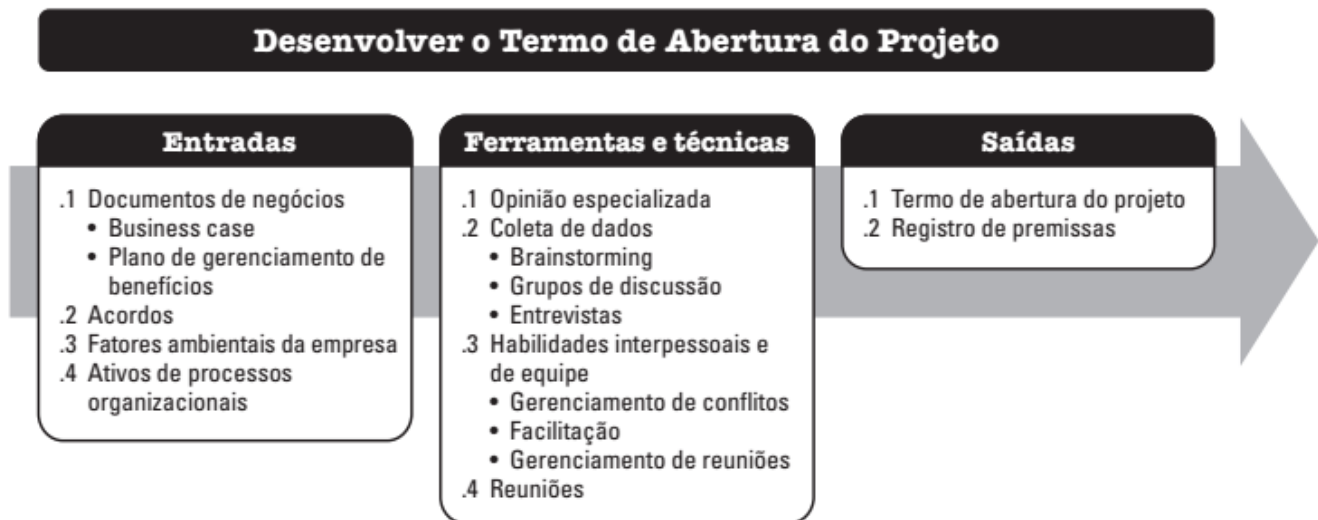
- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Entregas
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Gerenciamento de conhecimentos
  - .3 Information management
  - .4 Gerenciamento de informações, Habilidades interpessoais e de equipe
- .3 Saídas
  - .1 Registro das lições aprendidas
  - .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Atualizações de ativos de processos organizacionais



## Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO INICIAÇÃO



**Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP)** é o processo de desenvolver um documento que **formalmente autoriza a existência de um projeto** e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. Esse processo é importante por definir o **TAP**, que **é um dos documentos mais importantes do projeto**.

A equipe do projeto usa o TAP como ponto de partida para o planejamento inicial do projeto. O tipo e a quantidade de informações no termo de abertura do projeto variam dependendo da complexidade do projeto e de informações conhecidas na ocasião da sua criação.

No mínimo, o TAP deve definir **as informações de alto nível** sobre o projeto que serão elaboradas nos vários componentes do plano de gerenciamento do projeto, como por exemplo: as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente que o projeto pretende satisfazer.

Os principais benefícios desse processo incluem o **fornecimento de um vínculo direto entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização**, criar um **registro formal do projeto** e demonstrar o **compromisso da organização** com o projeto. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

O termo de abertura do projeto estabelece uma **parceria entre a organização executora e a organização solicitante**. No caso dos projetos externos, um **contrato formal é normalmente a forma preferida de estabelecer um acordo**. Um termo de abertura do projeto também pode ser usado para **estabelecer acordos internos** no âmbito de uma organização para garantir a entrega apropriada nos termos do contrato.



O termo de abertura do projeto aprovado inicia formalmente o projeto. **O gerente do projeto é identificado e designado o mais cedo possível**, preferivelmente enquanto o termo de abertura do projeto está sendo desenvolvido e **sempre antes do início do planejamento**. O termo de abertura do projeto pode ser desenvolvido pelo patrocinador ou pelo gerente do projeto em colaboração com a entidade iniciadora.

Pessoal, essas informações são muito relevantes para melhor compreensão sobre a designação e participação do gerente de projeto no Termo de Abertura do Projeto.

O PMBOK descreve tendências e práticas emergentes em gerenciamento da integração do projeto, essas tendências e práticas incluem, mas não estão limitadas a:

- Uso de ferramentas automatizadas
- Uso de ferramentas visuais de gerenciamento
- Gerenciamento do conhecimento do projeto
- Expandir as responsabilidades do gerente do projeto
- Metodologias híbridas

**(MPE-CE – 2020 – Adaptada)** De acordo com o PMBOK 6, o termo de abertura do projeto é o meio pelo qual o patrocinador concede ao gerente de projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

**Comentários:** desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. Essa definição inicial dos processos costuma ser muito cobrada, portanto, fique atento! (Gabarito: Correto)

**(SEFAZ-RS – 2019)** Assinale a opção que indica o documento que, no projeto de um novo serviço, é descrito na área de conhecimento integração no PMBOK e, apesar de não ser considerado um contrato, informa as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente.

- a) estrutura analítica do projeto (EAP)
- b) plano de gerenciamento da qualidade
- c) termo de abertura de projeto
- d) plano de gerenciamento do projeto
- e) registro das mudanças

**Comentários:** No mínimo, o TAP deve definir as informações de alto nível sobre o projeto que serão elaboradas nos vários componentes do plano de gerenciamento do projeto, como por exemplo: as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente. (Gabarito Letra C);





## Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto é o processo de **definição, preparação e coordenação de todos os componentes do plano e a consolidação em um plano de gerenciamento integrado do projeto.**

O principal benefício deste processo é a **produção de um documento abrangente, que define a base de todo o trabalho do projeto e como o trabalho será realizado.** Assim como a grande maioria dos demais processos, esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

Os planos de gerenciamento de projeto são amplamente utilizados no PMBOK sendo que o Plano de Gerenciamento do Projeto define como o plano é executado, monitorado e controlado, e encerrado. O conteúdo do plano de gerenciamento do projeto varia dependendo da área de aplicação e complexidade do projeto.



## Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO EXECUÇÃO

#### Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Qualquer componente
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das mudanças
  - Registro das lições aprendidas
  - Lista de marcos
  - Comunicações do projeto
  - Cronograma do projeto
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Relatório de riscos
- .3 Solicitações de mudança aprovadas
- .4 Fatores ambientais da empresa
- .5 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .3 Reuniões

##### Saídas

- .1 Entregas
- .2 Dados de desempenho do trabalho
- .3 Registro das questões
- .4 Solicitações de mudança
- .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Qualquer componente
- .6 Atualizações de documentos do projeto
  - Lista de atividades
  - Registro de premissas
  - Registro das lições aprendidas
  - Documentação dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .7 Atualizações de ativos de processos organizacionais

O processo que consiste em liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementar as mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo.

O principal benefício deste processo é fornecer o gerenciamento geral do trabalho do projeto e das entregas, aumentando a probabilidade de êxito do projeto. Esse processo está no grupo de Execução, portanto após todos os processos da fase de planejamento é o momento de colocar a mão na massa.

Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto envolve executar as atividades de projeto planejadas para completar as entregas do projeto e cumprir os objetivos estabelecidos.

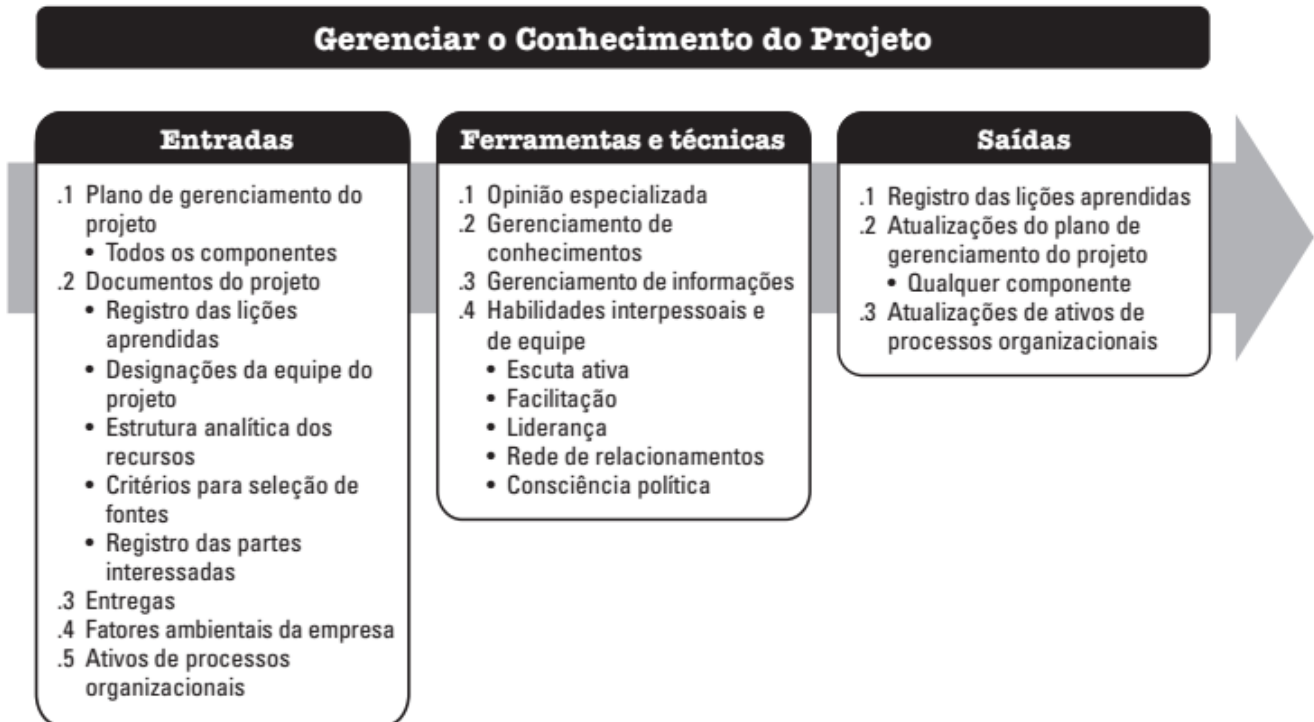
Pense nesse processo como um compilado de tudo que visa execução do projeto: executar as atividades de projeto, alocar recursos disponíveis, gerenciar o uso dos recursos e mudanças nos planos de projeto decorrentes da análise de informações e dados de desempenho do trabalho são realizadas. O gerente de projeto, juntamente com a equipe de gerenciamento do projeto, conduz a execução das atividades.



## Gerenciar o Conhecimento do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO EXECUÇÃO



Gerenciar o Conhecimento do Projeto é o processo de **utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional.**

Os principais benefícios deste processo são que **conhecimentos organizacionais** anteriores são **aproveitados** para produzir ou aprimorar os resultados do projeto, e esse **conhecimento criado pelo projeto fica disponível** para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuras. Este processo é realizado ao longo do projeto.

Pessoal, esse processo está sendo muito cobrado em provas de concursos pela sua importância acerca do conhecimento do projeto, portanto é importante que vocês deem uma atenção especial.



O gerenciamento do conhecimento trata de um dos ativos mais importantes de uma organização: o conhecimento (lembrem-se da disciplina Análise de Dados: Dado → Informação → CONHECIMENTO → Inteligência). O conhecimento de uma organização pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente codificado usando palavras, imagens e números por exemplo, e o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal e difícil de expressar, como crenças, entendimentos, experiência e “know-how”.

O gerenciamento do conhecimento envolve garantir que as habilidades, experiências e expertise da equipe do projeto e de outras partes interessadas sejam utilizados antes, durante e depois do projeto. É muito importante que as pessoas envolvidas no projeto compartilhem o conhecimento durante a realização do projeto. Dessa forma, as pessoas devem ser motivadas a compartilhar seus conhecimentos por meio de um ambiente propício.

Pessoal, há processos que devemos aprofundar um pouco mais – é o caso do processo em questão. Portanto vamos verificar algumas entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo. O processo gerenciamento do conhecimento possui como entradas:

- **Plano de gerenciamento do projeto** – incluindo **TODOS** os componentes
- Documentos do projeto
  - **Registro das lições aprendidas**
  - Designações da equipe do projeto
  - Estrutura analítica dos recursos
  - Critérios para seleção de fontes
  - Registro das partes interessadas
- Entregas
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

**(Ministério da Economia – 2020)** No processo de gerenciamento de conhecimento do projeto, as entradas incluem o plano de gerenciamento do projeto e o registro das lições aprendidas.

**Comentários:** O processo gerenciamento do conhecimento possui como entradas Plano de gerenciamento do projeto – incluindo TODOS os componentes, Documentos do projeto Incluindo: Registro das lições aprendidas (Gabarito Correto).

O gerenciamento do conhecimento envolve também o gerenciamento de informações, observem as ferramentas e técnicas consideradas na “Opinião Especializada”

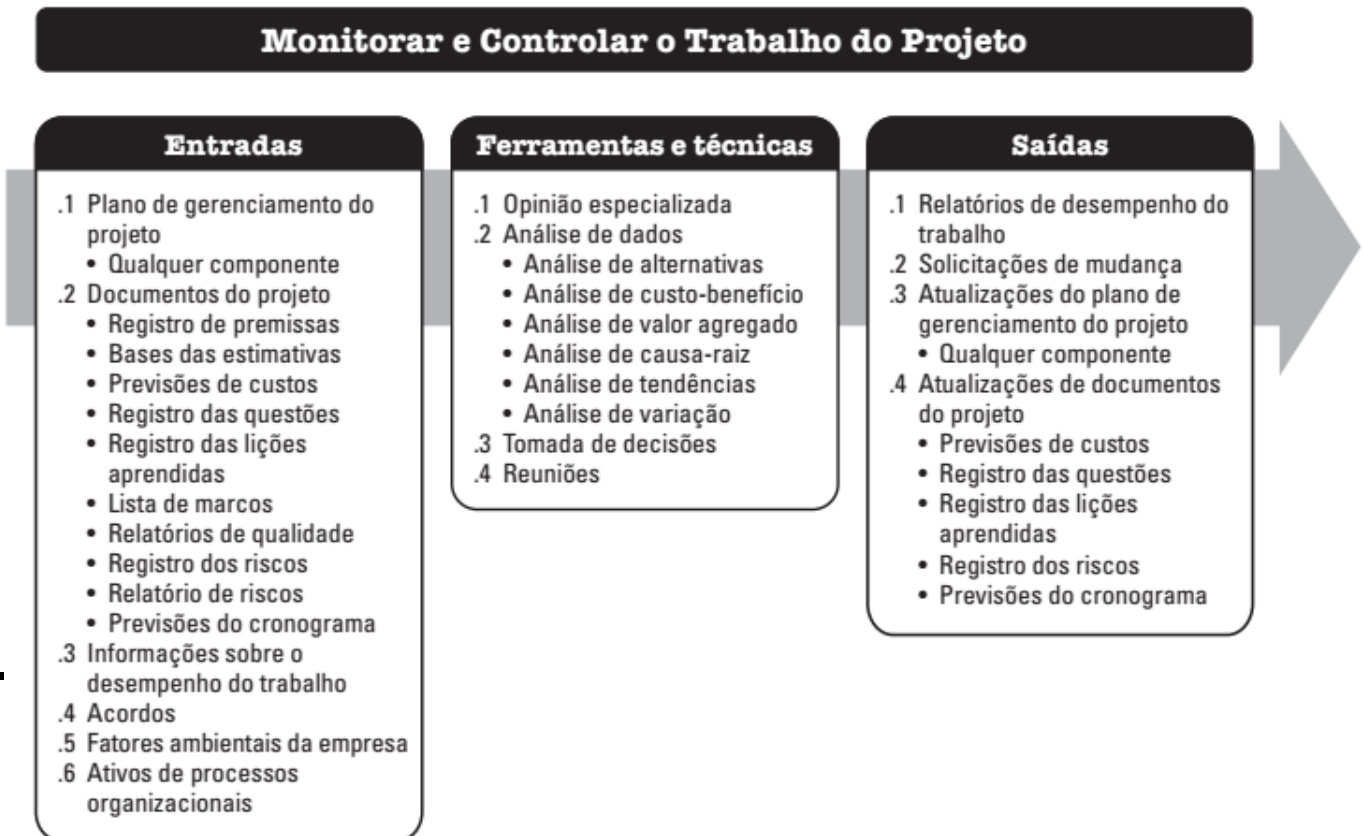
- Gerenciamento de conhecimentos,
- Gerenciamento de informações,
- Aprendizagem organizacional,
- Ferramentas de gerenciamento de conhecimento e informações, e
- Informações relevantes de outros projetos



## Monitorar e Controlar o trabalho do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



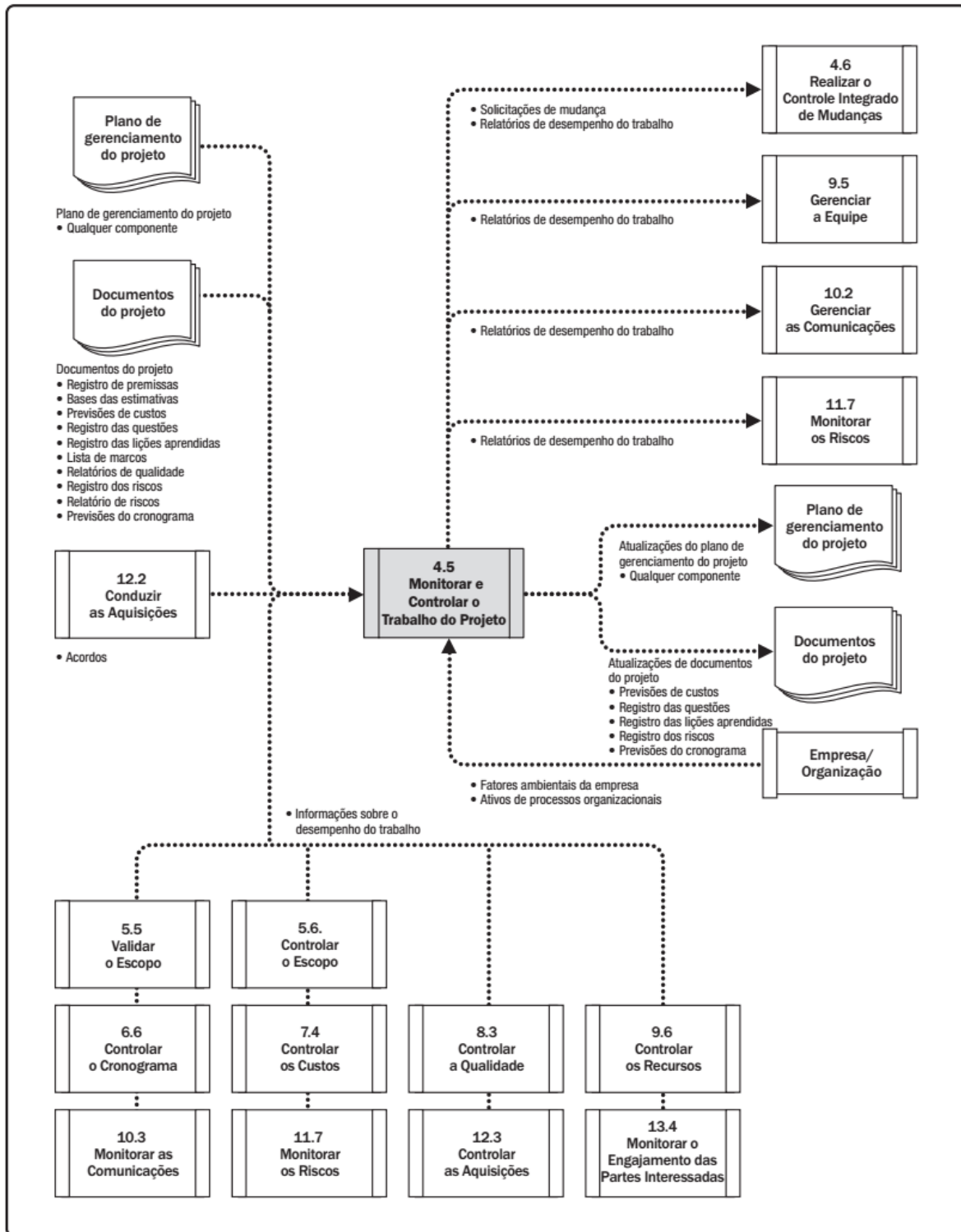
Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto é o processo de acompanhamento, **análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.**

Os principais benefícios deste processo são permitir que as partes interessadas entendam a **situação atual do projeto**, reconheçam as ações adotadas para abordar quaisquer problemas de desempenho e tenham visibilidade sobre a situação futura do projeto, com previsões de custos e prazos. Este processo é realizado ao longo do projeto.

Esse processo está associado ao grupo monitoramento e controle – é bem mais fácil associar os processos do grupo monitoramento e controle diretamente pelo nome pois possuem, em sua maioria, as palavras-chave “monitorar” e/ou “controlar” no próprio título.

O processo Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto está associado ao monitoramento e controle de inúmeros processos das várias áreas de gerenciamento de processos. Observe os processos relacionados a ele no Diagrama de Fluxo de Dados.





O PMBOK define a diferença entre Monitoramento e Controle. O monitoramento é um aspecto do gerenciamento **executado do início ao término do projeto**. Ele inclui a **coleta, medição e avaliação das medições e tendências** para implementar melhorias no processo.

Por outro lado, o controle inclui a **determinação de ações corretivas ou preventivas**, ou o replanejamento e acompanhamento dos planos de ação para **determinar se as ações tomadas resolveram o problema** de desempenho.



## Realizar o Controle Integrado de Mudanças

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE

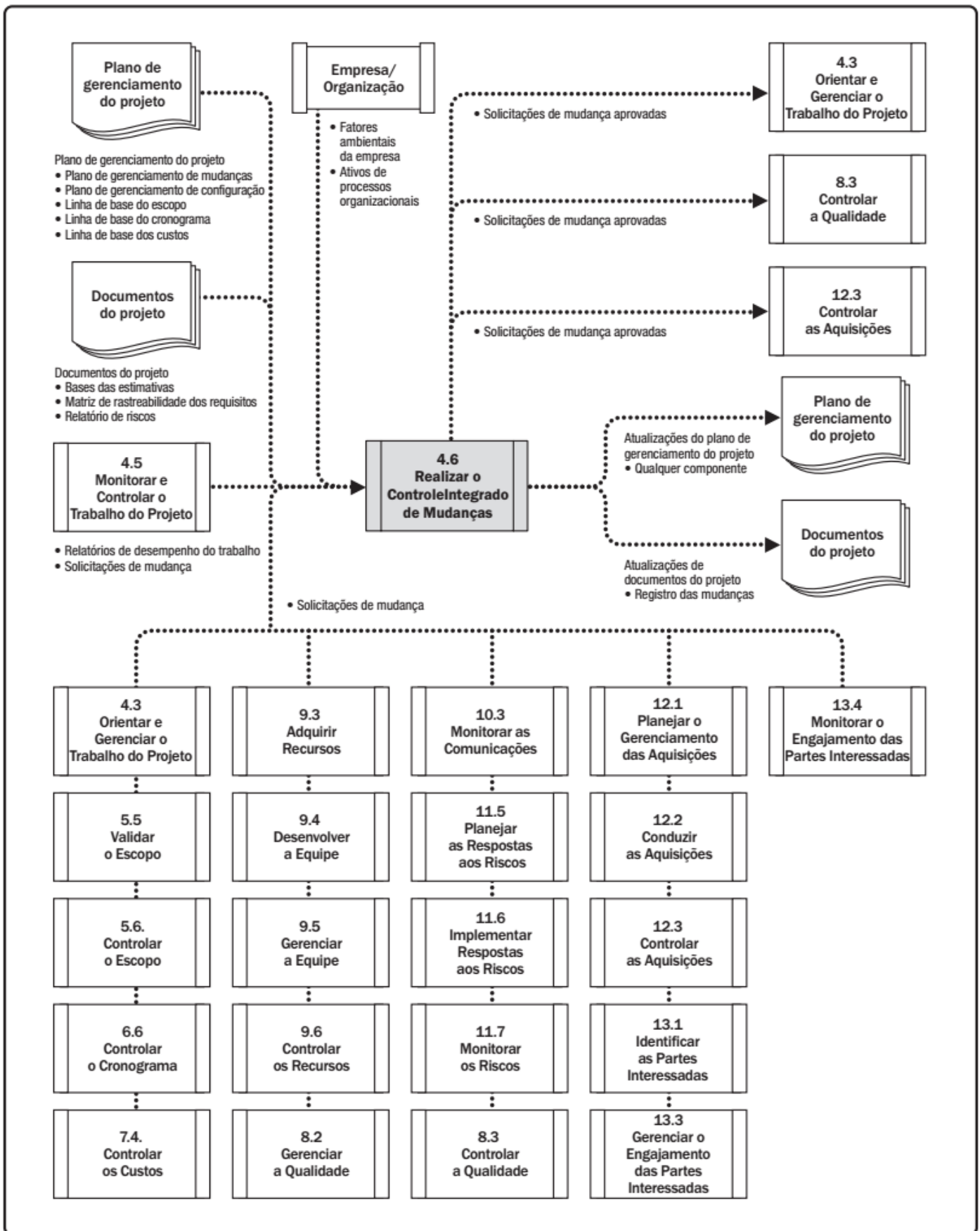


Realizar o Controle Integrado de Mudanças é o processo de **revisar todas as solicitações de mudança; aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças** nas entregas, nos documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto; e comunicar as decisões.

Este processo **revisa todas as solicitações de mudança** em documentos do projeto, nas entregas ou no plano de gerenciamento do projeto e determina a resolução das solicitações de mudança.

O principal benefício deste processo é **permitir que as mudanças documentadas no projeto sejam consideradas de forma integrada**, abordando o risco geral do projeto, que frequentemente resulta de realizar mudanças sem considerar os objetivos ou planos gerais do projeto. *Pessoal, vejam esse processo, e todos os processos que podem interagir com ele no diagrama de fluxo de dados.*







Viram a importância dele? Pois é! Esse processo está envolvido com toda mudança que ocorrer no projeto, portanto fiquem atentos pois ele é muito cobrado em provas!

O processo **Realizar o Controle Integrado de Mudanças** é conduzido **do início ao término do projeto** e é de **responsabilidade do gerente de projeto**. **Antes de estabelecidas as linhas de base, as mudanças não precisam ser controladas de modo formal** pelo processo **Realizar o Controle Integrado de Mudanças**.

Destaque, entre as Entradas do processo, além dos Planos de Gerenciamento, para a **Matriz de rastreabilidade dos requisitos** que ajuda a avaliar o impacto da mudança no escopo do projeto. Ademais há o **Relatório de riscos** que apresenta informações sobre as fontes de riscos de projeto, global e individual, que a mudança solicitada implica.

Destaque, entre as Saídas, as Solicitações de Mudança Aprovadas que são processadas de acordo com o plano de gerenciamento de mudanças pelo gerente de projeto ou um membro designado da equipe. Como resultado, as mudanças podem ser **aprovadas, adiadas ou rejeitadas**.

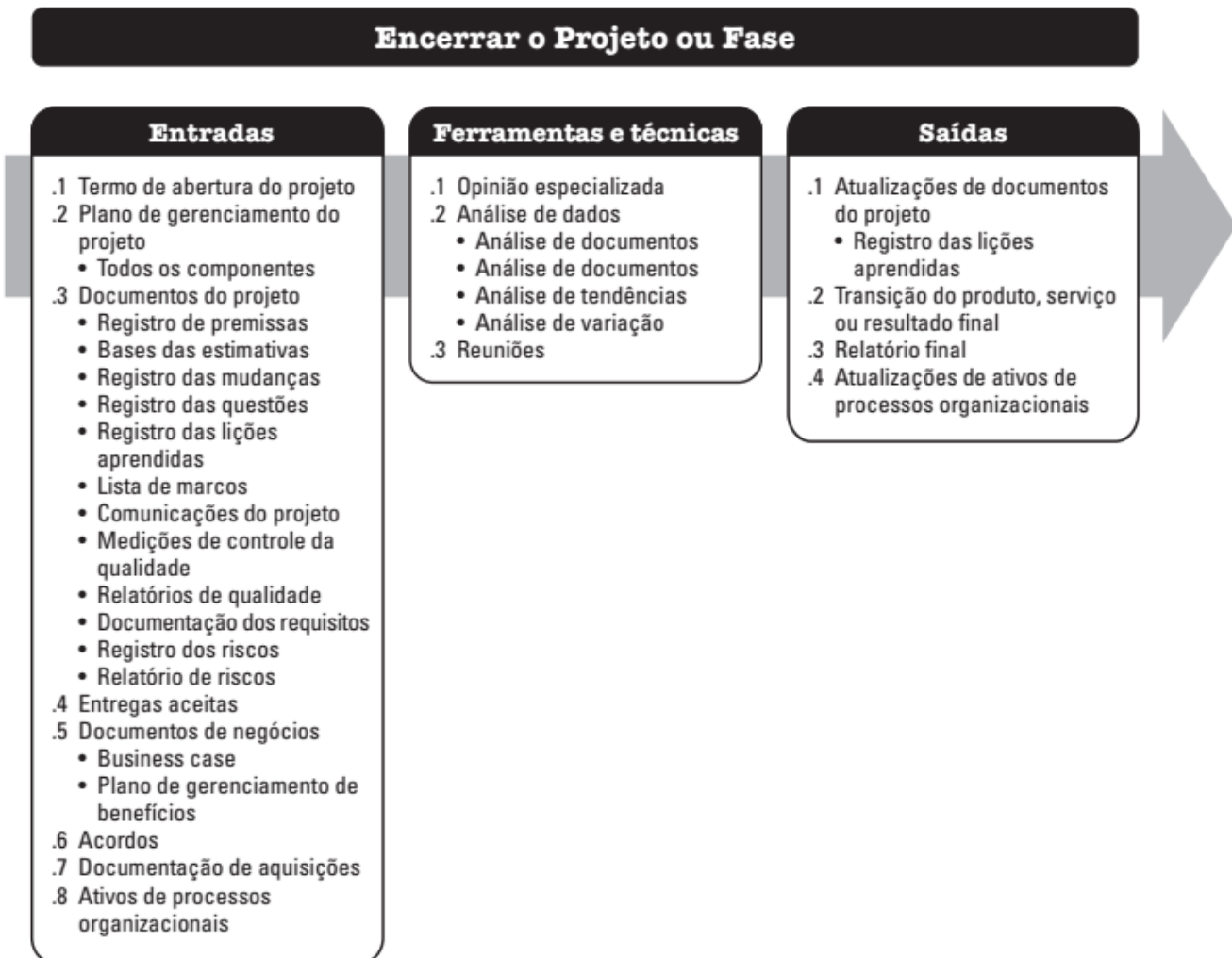
As solicitações de mudança **aprovadas** serão implementadas pelo processo **Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto**. As solicitações de mudança **adiadas ou rejeitadas** são comunicadas à **pessoa ou ao grupo solicitante**.



## Encerrar o Projeto ou Fase

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

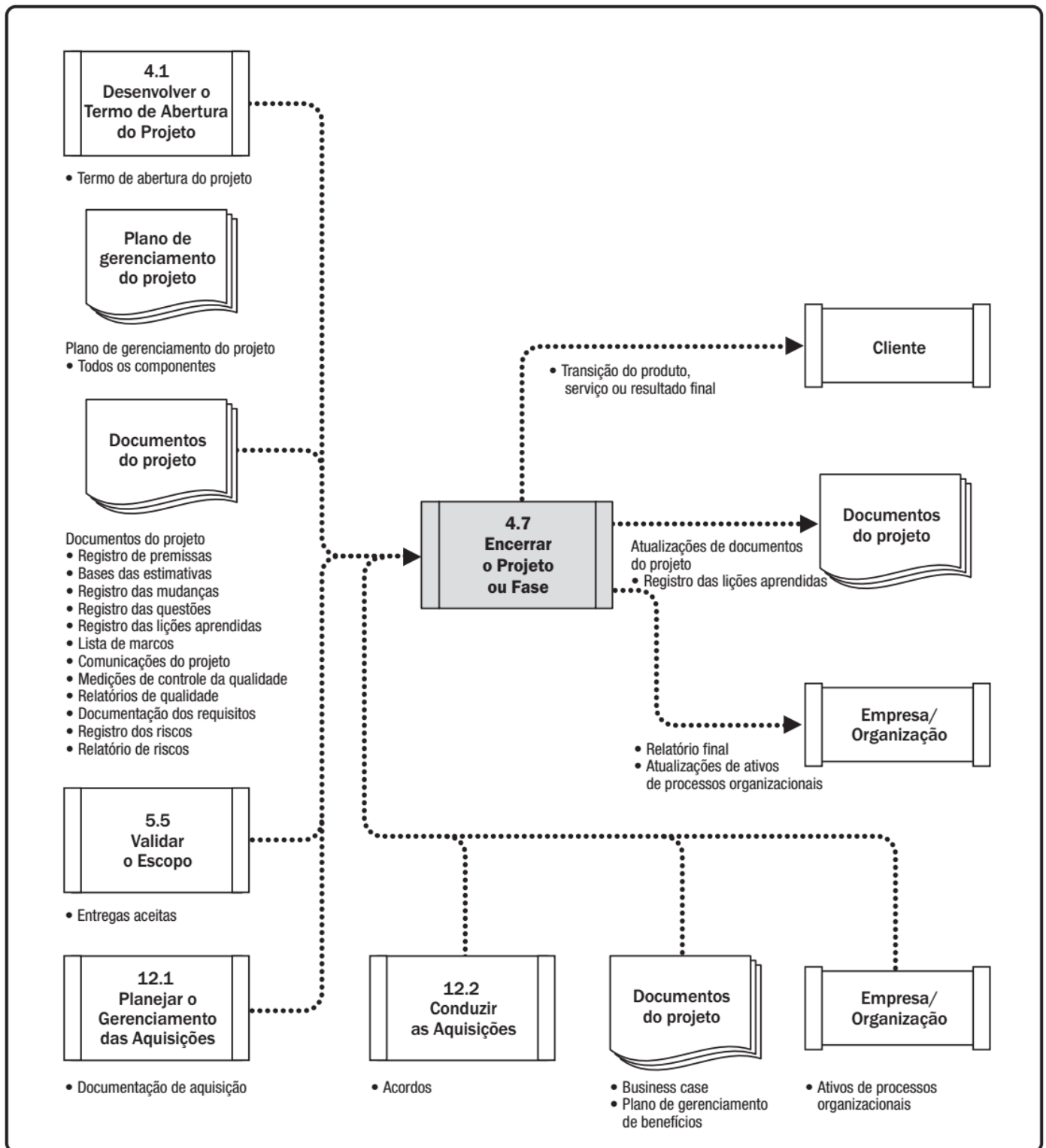
### GRUPO ENCERRAMENTO



O último processo do grupo de Integração é o processo **Encerrar o projeto ou fase**. Ele é o processo de **finalização de todas as atividades do projeto, da fase ou do contrato**. Os **principais benefícios deste processo são o arquivamento das informações do projeto ou da fase**, a conclusão do trabalho planejado e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

Pessoal, eu sei muito bem que é muuuuito conteúdo desse assunto, além das inúmeras disciplinas que vocês precisam estudar e (algumas) decorar, portanto estou inserindo alguns Diagrama de Fluxo de Dados dos processos "mais importantes", ou seja, aqueles que mais caem. Não é para vocês decorarem TUDO, mas para observarem a figura com atenção além de tentar entender um pouco o que ocorre naquele processo, beleza? Ademais peço que vocês se atentem às entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos.





Durante o encerramento do projeto, o gerente do projeto deve revisar o plano de gerenciamento do projeto para garantir que todo o trabalho do projeto esteja concluído e que o projeto cumpriu os seus objetivos.



**(MPE/CE 2020 – Adaptada)** Segundo o PMBOK 6, a avaliação dos membros da equipe e a liberação dos recursos alocados no projeto são executadas no grupo de processos de encerramento.

**Comentários:** Correta a questão ao transcrever exatamente a definição do processo Encerrar projeto ou fase, "Os principais benefícios deste processo são o arquivamento das informações do projeto ou da fase, a conclusão do trabalho planejado e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos", que é o único processo do grupo de processos de encerramento. (Gabarito Correto)

**(Assistente Técnico de Tecnologia da Informação da Fazenda Municipal (Manaus)/2019 – Adaptada)** Um assistente técnico de TI necessita aplicar o processo denominado Encerrar o Projeto ou Fase, conforme definido no PMBOK 6ª edição. Dessa forma, esse técnico deve gerar dois documentos de saída relativos a esse processo, sendo um deles

- a) Plano de Gerenciamento de Escopo.
- b) Medições de Controle da Qualidade.
- c) Designação de Pessoal de Projeto.
- d) Comunicações de Projeto.
- e) Atualizações nos Ativos de Processos Organizacionais

**Comentários:** Pessoal, vamos pensar objetivamente, um processo recebe entradas que são utilizadas juntamente com ferramentas e técnicas para gerar saídas. Quando observamos o processo que encerrar projeto ou fase podemos entender que o projeto já percorreu os grupos iniciação, planejamento monitoramento e controle, execução e chegou ao encerramento, não é verdade? Assim, podemos eliminar por exemplo o Plano de Gerenciamento do Escopo que estaria ligado ao Gerenciamento do Escopo; assim como a letra b) Medições de Controle da Qualidade que está associado ao Gerenciamento da Qualidade. A letra c) Designação de Pessoal de Projeto está associado ao Gerenciamento de Recursos, e por fim a letra d) Comunicações de Projeto está ligada ao gerenciamento de comunicações. Portanto sobra apenas a Letra E que é uma das entradas que está associada a quase totalidade das entradas dos processos de Planejamento. Neste caso foi cobrado no processo de Encerrar Projeto ou Fase do PMBOK. Eu sei que não é viável decorar todas as entradas, ferramentas e técnicas e saídas, porém vocês viram que é possível acertar uma questão como essa pela lógica? Vamos para cima! (Gabarito: Letra E).

**(MPE/CE 2020)** As atividades referentes ao encerramento de um projeto devem ser identificadas e realizadas apenas após a conclusão do projeto, com a finalidade de permitir reflexões pós-projeto.

**Comentários:** Pessoal, geralmente, quando as bancas LIMITAM muito a questão referenciando um grupo ou processo, a questão está errada. Nesse caso a banca disse que as atividades devem ser realizadas APENAS após a conclusão do projeto, o que está ERRADO. A própria definição do processo encerrar projeto ou fase descreve que "Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto." (Gabarito ERRADO).



## Gerenciamento do Escopo do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Pessoal, esse é o **segundo grupo de processos mais cobrado** pelas principais bancas ficando somente atrás do Gerenciamento de riscos, portanto já sabe né? ATENÇÃO TOTAL! Bora?

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para **assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso**. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com **definir e controlar o que está e o que não está incluído no projeto**.

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO

- **CRIAR UM PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO QUE DOCUMENTA COMO OS ESCOPOS DO PROJETO E DO PRODUTO SERÃO DEFINIDOS, VALIDADOS E CONTROLADOS**

### COLETAR OS REQUISITOS

- **DETERMINAR, DOCUMENTAR E GERENCIAR AS NECESSIDADES E REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS A FIM DE ATENDER AOS OBJETIVOS DO PROJETO**

### DEFINIR O ESCOPO

- **DESENVOLVER UMA DESCRIÇÃO DETALHADA DO PROJETO E DO PRODUTO**

### CRIAR A EAP

- **SUBDIVIDIR AS ENTREGAS E O TRABALHO DO PROJETO EM COMPONENTES MENORES E MAIS FACILMENTE GERENCIÁVEIS**

### VALIDAR O ESCOPO

- **FORMALIZAR A ACEITAÇÃO DAS ENTREGAS CONCLUÍDAS DO PROJETO**

### CONTROLAR O ESCOPO

- **MONITORAR O STATUS DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO E GERENCIAR AS MUDANÇAS FEITAS NA LINHA DE BASE DO ESCOPO**



## Visão geral do Gerenciamento do Escopo do Projeto

### 5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de dados
  - .3 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de gerenciamento do escopo
  - .2 Plano de gerenciamento dos requisitos

### 5.4 Criar a EAP

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Decomposição
- .3 Saídas
  - .1 Linha de base do escopo
  - .2 Atualizações de documentos do projeto

### 5.2 Coletar os Requisitos

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Documentos do projeto
  - .4 Documentos de negócios
  - .5 Acordos
  - .6 Fatores ambientais da empresa
  - .7 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Análise de dados
  - .4 Tomada de decisões
  - .5 Representação de dados
  - .6 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .7 Diagramas de contexto
  - .8 Protótipos
- .3 Saídas
  - .1 Documentação dos requisitos
  - .2 Matriz de rastreabilidade dos requisitos

### 5.5 Validar o Escopo

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Entregas verificadas
  - .4 Dados de desempenho do trabalho
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Inspeção
  - .2 Tomada de decisões
- .3 Saídas
  - .1 Entregas aceitas
  - .2 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .3 Solicitações de mudança
  - .4 Atualizações de documentos do projeto

### 5.3 Definir o Escopo

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Documentos do projeto
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de dados
  - .3 Tomada de decisões
  - .4 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .5 Análise de produto
- .3 Saídas
  - .1 Especificação do escopo do projeto
  - .2 Atualizações de documentos do projeto

### 5.6 Controlar o Escopo

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Dados de desempenho do trabalho
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Análise de dados
- .3 Saídas
  - .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto

No contexto do projeto, o termo “escopo” pode se referir a:



TIPO DE ESCOPO	DESCRIÇÃO
ESCOPO DO PRODUTO	As características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.
ESCOPO DO PROJETO	O trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. O termo "escopo do projeto" às vezes é visto como incluindo o escopo do produto.

O PMBOK 6 inovou trazendo conceitos de abordagem ágil para desenvolvimento de projetos. Os ciclos de vida do projeto podem variar de abordagens **preditivas a abordagens adaptativas ou ágeis**.

CICLO DE VIDA	DESCRIÇÃO
PREDITIVO	As entregas do projeto são definidas no início do projeto e quaisquer mudanças no escopo são gerenciadas progressivamente.
ADAPTATIVO OU ÁGIL	As entregas são desenvolvidas em várias iterações, onde o escopo detalhado é definido e aprovado para cada iteração quando ela começa. Os projetos com ciclo de vida adaptativo têm por objetivo responder a altos níveis de mudança e requerem engajamento constante das partes interessadas.

Vamos entender um pouco como é um processo adaptativo em contraposição ao preditivo? O projeto com ciclo de vida adaptativo, no início de uma iteração, a equipe trabalhará para determinar a quantidade de itens mais prioritários da lista de backlog que podem ser entregues na próxima iteração. Três processos (**Coletar os Requisitos, Definir o Escopo e Criar EAP**) são repetidos para cada iteração.

Por outro lado, em um projeto preditivo, esses processos são realizados no início do projeto e atualizados conforme necessário, usando o processo **"Controle integrado de mudanças"**.

*Vocês provavelmente já estudaram o ciclo de vida adaptativo ou ágil, portanto vou frisar alguns pontos que o PMBOK elenca:*

CICLO DE VIDA ADAPTATIVO
Responder a altos níveis de mudança.
Engajamento constante das partes interessadas.
Representantes do patrocinador e do cliente devem estar continuamente envolvidos no projeto.
Feedback contínuo.
Entrega contínua.



Pessoal, o Gerenciamento do Escopo é muito importante – e muito cobrado em prova – porque o escopo do projeto nada mais é do que o que será produzido. É muito importante que as pessoas que estão trabalhando no projeto tenham ciência do que elas vão – e também o que não vão – produzir. Daí a definição do grupo de gerenciamento do escopo “**assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso**”. Pessoal, projetos possuem recursos como pessoas, dinheiro, tempo e outros recursos que são escassos. *Não é “legal” despende tempo, dinheiro e pessoas realizando uma tarefa ou processo que não irá agregar valor ao produto final, não é verdade?* Chamo a atenção de vocês para esse entendimento, ok?

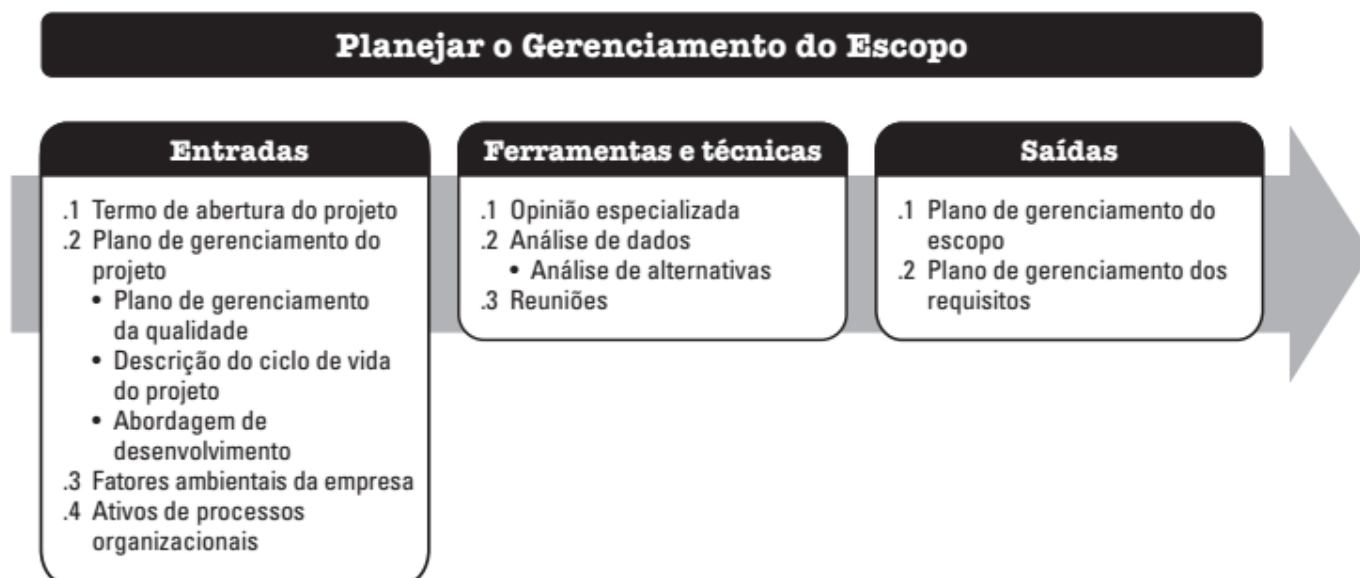




## Planejar o Gerenciamento do Escopo

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Planejar o Gerenciamento do Escopo é o processo de **criar um plano que documenta como o escopo do projeto e do produto será definido, validado e controlado.**

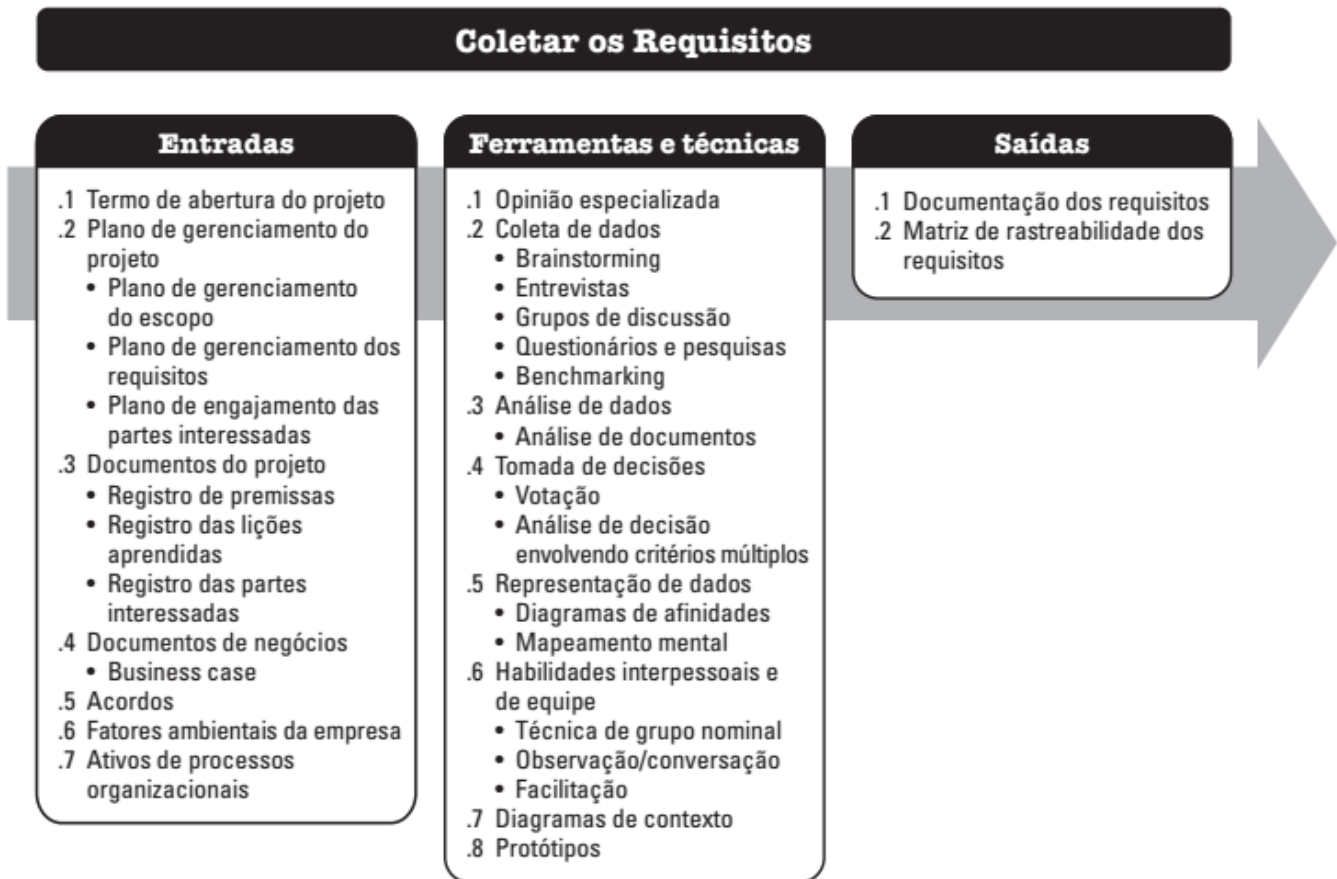
O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como o escopo será gerenciado ao longo de todo o projeto. Esse processo é realizado **uma vez ou em pontos predefinidos** no projeto.



## Coletar os Requisitos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Coletar os Requisitos é o processo de **determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas** a fim de **cumprir os objetivos**.

O principal benefício deste processo é que o mesmo **fornece a base para definição e gerenciamento do escopo do produto e do projeto**. Esse processo é realizado **uma vez ou em pontos predefinidos** no projeto.

Pessoal, vejam a quantidade de Entradas e de Ferramentas e técnicas. Muitas né? Então você terá que dar uma olhadinha com mais atenção! Observe a questão.



ESTA CAI  
NA PROVA!



**(Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

Na etapa de coleta de requisitos, são elaboradas as histórias de usuários, utilizadas para, entre outras finalidades, descrever as metas das partes interessadas.

**Comentários:** Certinha a questão! Veja nas entradas do processo em Documentos do projeto - "Registro das partes interessadas". O PMBOK diz: "Os requisitos incluem as necessidades quantificadas e documentadas e as expectativas do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas". Especificamente essa questão foi bastante aprofundada (e um pouco fora da curva!). Vejamos o que está descrito no PMBOK nas Ferramentas e Técnicas ligadas a Facilitação. Histórias de usuário: As histórias de usuário, que são descrições curtas e textuais da funcionalidade requerida, são frequentemente desenvolvidas durante uma oficina de requisitos. As histórias de usuário descrevem o papel da parte interessada que se beneficia da característica (papel), o que a parte interessada precisa realizar (meta) e o benefício para a parte interessada (motivação). (Gabarito Correto).

No caso desse processo, precisamos falar de uma saída extremamente importante: **Matriz de rastreabilidade dos requisitos**. A matriz de rastreabilidade dos requisitos é uma **tabela que liga os requisitos de produto desde as suas origens até as entregas** que os satisfazem.

No caso do processo Coletar os Requisitos, a Matriz de rastreabilidade dos requisitos é uma **saída** que ajuda a garantir que **cada requisito adicione valor de negócio, com sua vinculação aos objetivos de negócio e do projeto**. Fornece meios para rastrear os requisitos do início ao fim do ciclo de vida do projeto, ajudando a garantir que os requisitos aprovados na documentação sejam entregues no final do projeto. Além de fornecer uma estrutura para gerenciamento das mudanças do escopo do produto.



## Definir o escopo

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Definir o escopo é o processo de **desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto**. O principal benefício desse processo é que ele **descreve os limites do produto, serviço ou resultado e os critérios para aceitação**.

A **preparação detalhada da declaração do escopo** do projeto **baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições** que são documentadas durante a iniciação do projeto. Durante o planejamento do projeto, o escopo do projeto é definido e descrito com maior especificidade conforme mais informações a respeito do projeto são conhecidas. Os riscos, premissas e restrições existentes são analisados para verificar sua integridade, e acrescentados ou atualizados conforme necessário.

O processo Definir o Escopo pode ser altamente iterativo. Em projetos de ciclo de vida iterativo, será desenvolvida uma visão de alto nível para o projeto em geral, mas o escopo detalhado é determinado em uma iteração de cada vez e o planejamento detalhado para a iteração seguinte é executado à medida que o trabalho no escopo do projeto e entregas atuais avança.

*Pessoal, há várias interações entre os processos, aqui temos uma delas, o processo Definir o Escopo utiliza como entrada a Documentação dos requisitos, saída do Processo Coletar requisitos.*

O PMBOK define que **alguns dos requisitos do projeto podem não estar incluídos no projeto**, o processo Definir o Escopo seleciona os requisitos finais do projeto a partir da sua documentação



desenvolvida durante o processo Coletar Requisitos. Em seguida, define uma descrição detalhada do projeto e produto, serviço ou resultado.

A declaração do escopo do projeto é um dos principais documentos do projeto. A declaração do escopo do projeto consiste na **descrição do escopo do projeto, principais entregas, premissas e restrições**. Ela documenta todo o escopo, incluindo o escopo do projeto e do produto além de descrever as entregas do projeto em detalhes.

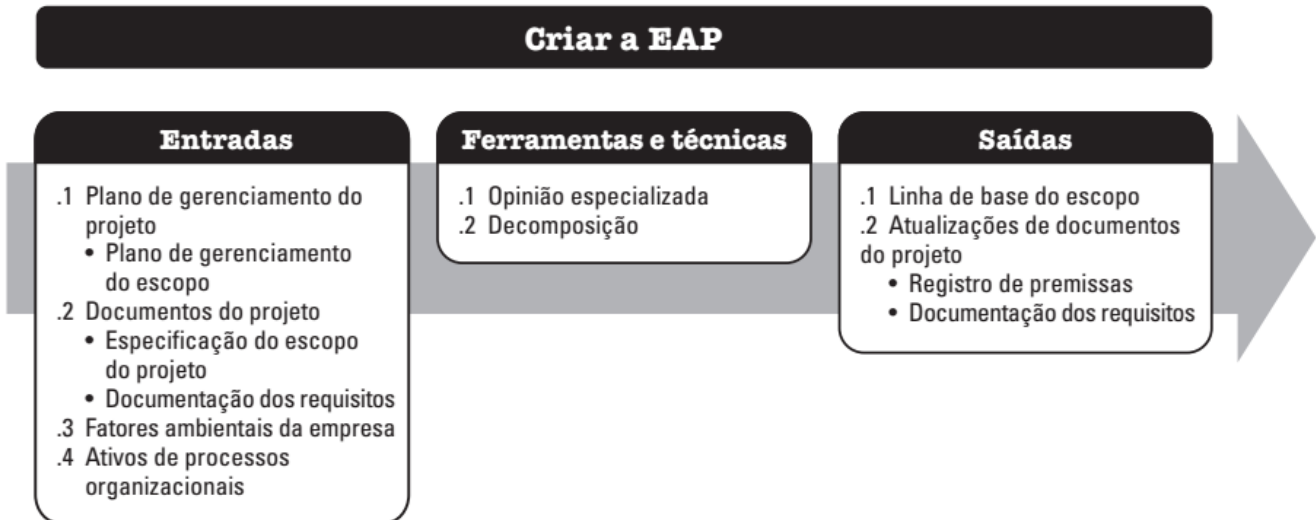
Ela também fornece um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas do projeto. Pode conter exclusões explícitas do escopo que podem ajudar no gerenciamento das expectativas das partes interessadas. Possibilita que a equipe do projeto realize um planejamento mais detalhado, orienta o trabalho da equipe durante a execução e fornece a linha de base para avaliar se as solicitações de mudança ou trabalho adicional estão contidos no escopo ou são externos aos limites do projeto.



## Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO



*Pessoal, esse é o processo TOP OF MIND! Sem dúvida nenhuma o mais importante do Gerenciamento de escopo e um dos que mais caem em provas! Apesar dessa pompa toda, é um processo tranquilo de entender. Criar a EAP é o processo de decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.*

# IMPORTANTE

**PALAVRAS-CHAVE: COMPONENTES MENORES E MAIS FACILMENTE GERENCIÁVEIS**

Falou **componentes menores e mais facilmente gerenciáveis** seu cérebro deve associar EAP na hora! Estilo Pá-pum! O **principal benefício** desse processo é que ele fornece uma **visão estruturada do que deve ser entregue**. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. A EAP é uma **decomposição hierárquica do escopo total do trabalho** a ser executado pela equipe do projeto a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada.



O trabalho planejado é contido dentro do **nível mais baixo de componentes da EAP**, que são denominados **pacotes de trabalho**. Um pacote de trabalho pode ser usado para agrupar as atividades onde o trabalho é agendado, estimado, monitorado e controlado. No contexto da EAP, o trabalho se refere a produtos de trabalho ou entregas que são o resultado da atividade e **não a atividade propriamente dita**.

A EAP representa **todos os produtos e trabalhos** do projeto, **inclusive o trabalho de gerenciamento do projeto**. Cada nível descendente da EAP representa uma definição **cada vez mais detalhada** do trabalho do projeto.

## DECOMPOSIÇÃO DAS ENTREGAS EM COMPONENTES MENORES E MAIS FACILMENTE GERENCIÁVEIS

### DECOMPOSIÇÃO HIERÁRQUICA DO ESCOPO TOTAL DO TRABALHO

#### NÍVEL MAIS BAIXO DE COMPONENTES DA EAP: PACOTES DE TRABALHO

A linha de base do escopo é a **versão aprovada** de uma **declaração do escopo do projeto**, da EAP e de seu dicionário da EAP associado, que **só pode ser mudada através de procedimentos de controle formais**, e é usada como uma base de comparação. É um componente do plano de gerenciamento do projeto. **Os componentes da linha de base do escopo incluem:**

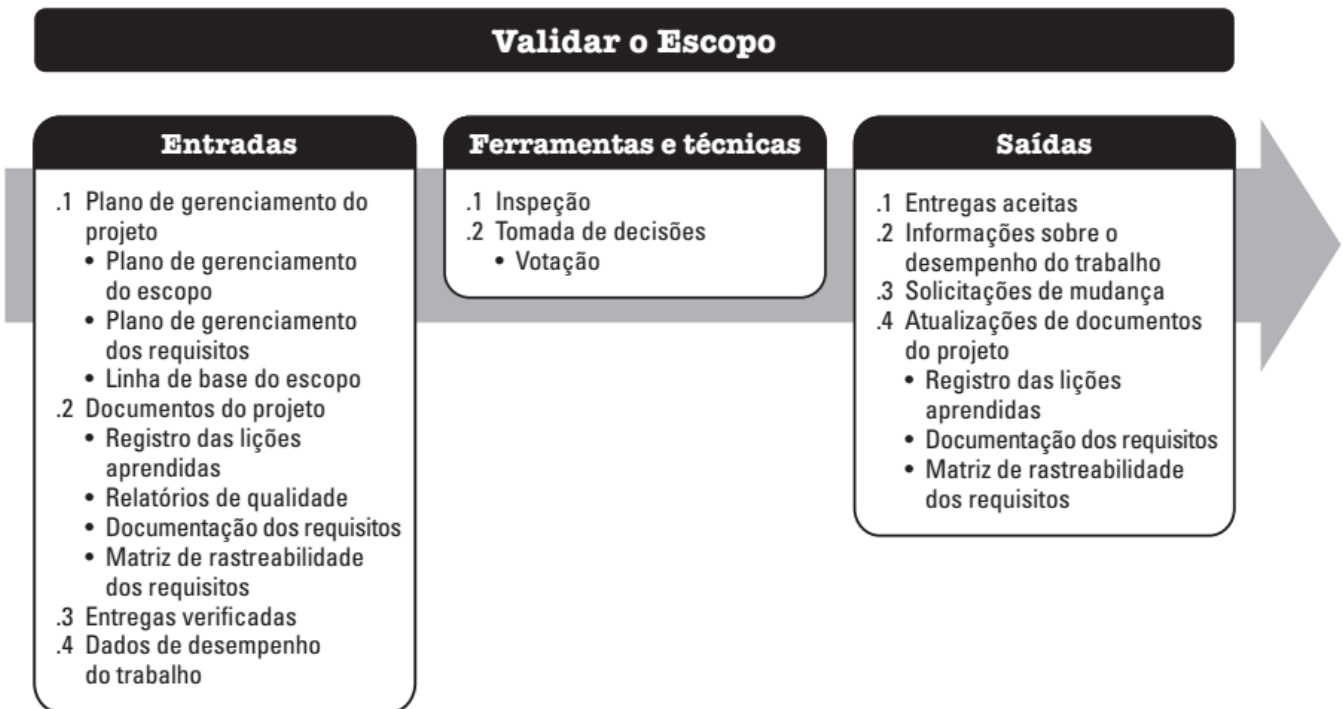
COMPONENTE	DESCRIÇÃO
DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO	A declaração do escopo do projeto inclui a descrição do escopo do projeto, das principais entregas, premissas e restrições.
EAP	A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. Cada nível descendente da EAP representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto.
PACOTE DE TRABALHO	O nível mais baixo da EAP é um pacote de trabalho com um identificador único. Esses identificadores fornecem uma estrutura para a sumarização hierárquica de custos, cronograma e informações sobre recursos, e constituem um código de contas. Cada pacote de trabalho é parte de uma conta de controle. Uma conta de controle é um ponto de controle do gerenciamento onde o escopo, o orçamento e cronograma são integrados e comparados ao valor agregado para uma medição do desempenho. Uma conta de controle pode ter dois ou mais pacotes de trabalho, embora cada pacote de trabalho seja associado a uma única conta de controle.
PACOTE DE PLANEJAMENTO	Uma conta de controle pode incluir um ou mais pacotes de planejamento. Um pacote de planejamento é um componente da estrutura de decomposição do trabalho abaixo da conta de controle e acima do pacote de trabalho, com conteúdo de trabalho conhecido, mas sem atividades detalhadas do cronograma.
DICIONÁRIO DA EAP	O dicionário da EAP é um documento que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da EAP. O dicionário da EAP é um documento que dá suporte a ela. A maioria das informações incluídas no dicionário da EAP é criada por outros processos e adicionadas a este documento em um estágio posterior.



## Validar o Escopo

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

# GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



Validar o Escopo é o processo de **formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto**. O principal benefício deste processo é proporcionar objetividade ao processo de aceitação e aumentar a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado, através da **validação de cada entrega**. Este processo é realizado **periodicamente** ao longo do projeto, conforme necessário.

O processo **Validar o Escopo** difere do processo **Controlar a Qualidade**, porque **o primeiro está principalmente interessado na aceitação das entregas**, enquanto **o segundo tem foco na precisão das entregas e no cumprimento dos requisitos da qualidade especificados** para as entregas. O Controle da Qualidade normalmente é feito antes da Validação do Escopo, embora os dois processos possam ser executados paralelamente.

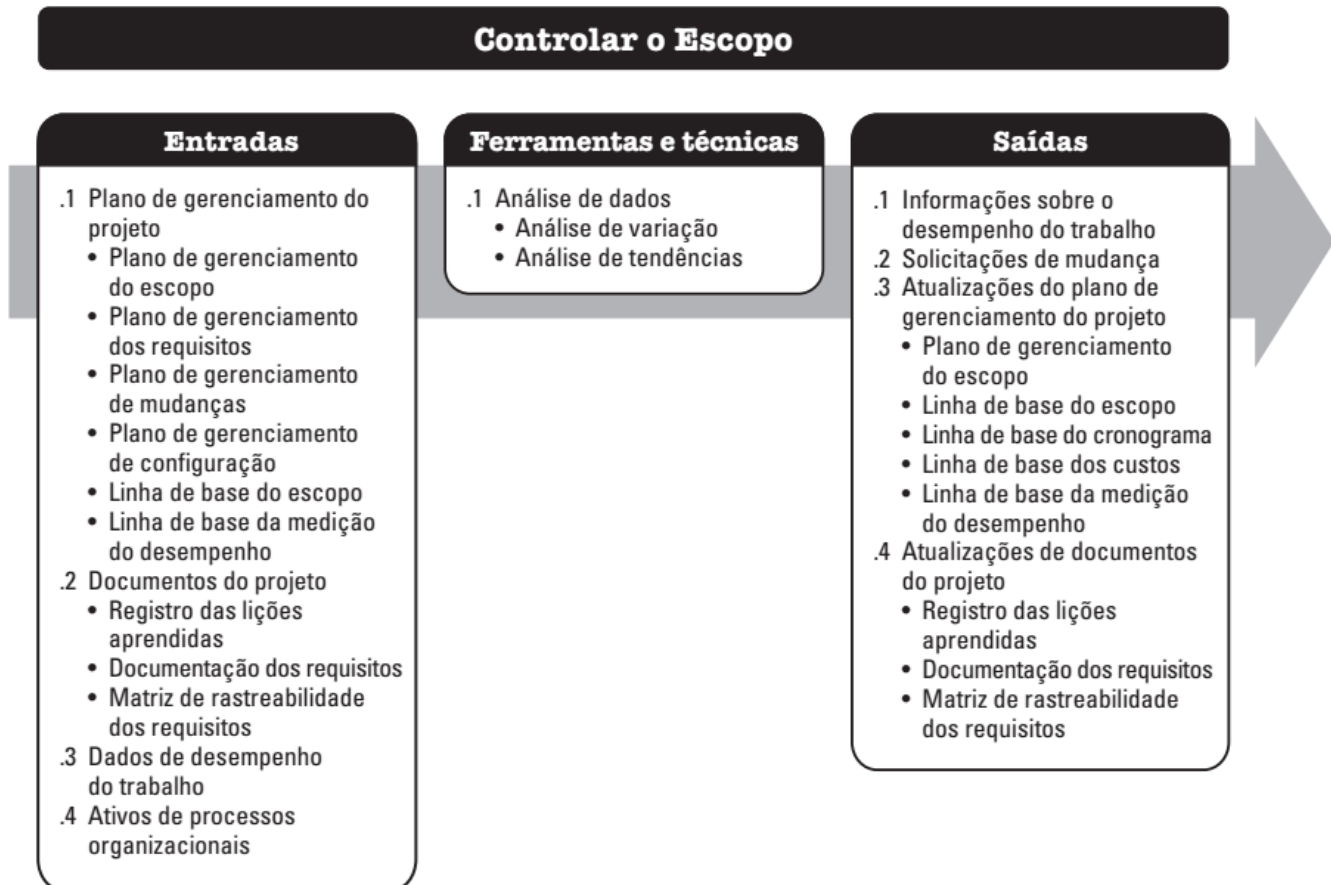




## Controlar o Escopo

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

# GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



Controlar o Escopo é o processo de **monitoramento do progresso do escopo do projeto e do escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo**. O principal benefício deste processo é que **a linha de base do escopo é mantida ao longo de todo o projeto**. Este processo é realizado ao longo do projeto.

O controle do escopo do projeto **assegura que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas ou preventivas** recomendadas sejam **processadas** pelo processo **Realizar o Controle Integrado de Mudanças**.

Pessoal, o tempo, custo e recursos são escassos e o aumento sem controle do escopo do produto ou projeto sem ajustes nesses itens geram distorção de escopo. Mudanças são inevitáveis; assim sendo, algum tipo de processo de controle de mudança **é obrigatório para todos os projetos**.



## Gerenciamento do Cronograma do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O Gerenciamento do Cronograma do Projeto é o **quinto grupo** com maior RELEVÂNCIA EM PROVAS. *Pessoal, tempo é dinheiro né? Então deve ser gerenciado.* No PMBOK 5 esse grupo era denominado **Gerenciamento de Tempo**, porém houve entendimento que seria melhor a alteração para "Cronograma", portanto uma novidade do PMBOK 6! As bancas adoram uma novidade! *Pessoal, foco nas palavras-chave dos processos, lembrando que muitas questões solicitam o básico: associar o processo a sua definição. Questão fácil tem que acertar, né galera?*

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

- ESTABELECEER AS POLÍTICAS, OS PROCEDIMENTOS E A DOCUMENTAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO, GERENCIAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO CRONOGRAMA DO PROJETO.

### DEFINIR AS ATIVIDADES

- IDENTIFICAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DAS AÇÕES ESPECÍFICAS A SEREM REALIZADAS PARA PRODUZIR AS ENTREGAS DO PROJETO.

### SEQUENCIAR AS ATIVIDADES

- IDENTIFICAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS ATIVIDADES DO PROJETO.

### ESTIMAR AS DURAÇÕES DAS ATIVIDADES

- ESTIMATIVA DO NÚMERO DE PERÍODOS DE TRABALHO QUE SERÃO NECESSÁRIOS PARA TERMINAR ATIVIDADES INDIVIDUAIS COM OS RECURSOS ESTIMADOS.

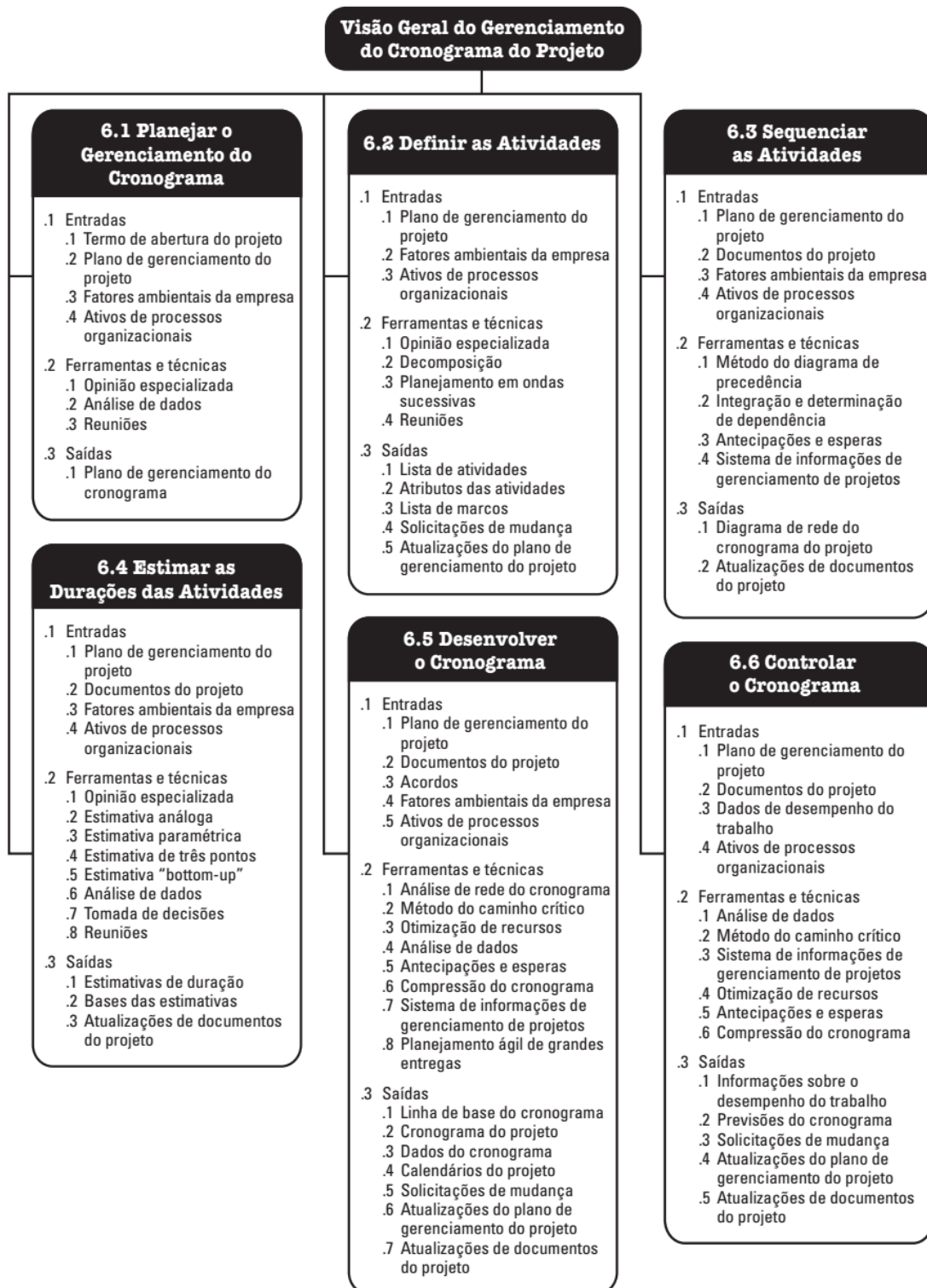
### DESENVOLVER O CRONOGRAMA

- ANÁLISE DE SEQUÊNCIAS DE ATIVIDADES, DURAÇÕES, REQUISITOS DE RECURSOS E RESTRIÇÕES DE CRONOGRAMA PARA CRIAR O MODELO DE CRONOGRAMA DO PROJETO PARA EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DO MESMO.

### CONTROLAR O CRONOGRAMA

- MONITORAR O STATUS DO PROJETO PARA ATUALIZAR O CRONOGRAMA DO PROJETO E GERENCIAR MUDANÇAS NA LINHA DE BASE DO MESMO.





O cronograma do projeto fornece um **plano detalhado que representa como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados** definidos no escopo do projeto, e serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho.

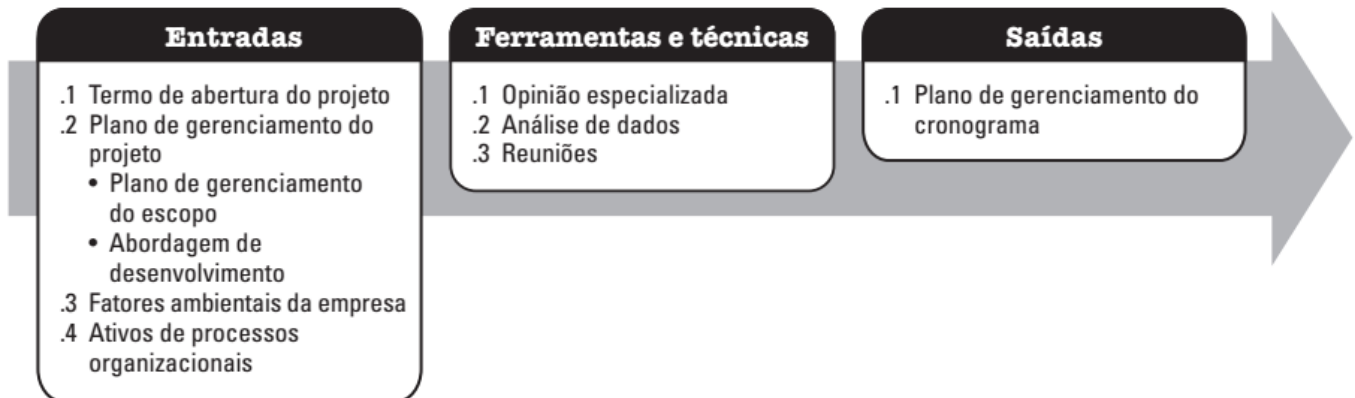


## Planejar o Gerenciamento do Cronograma

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Planejar o Gerenciamento do Cronograma



Planejar o Gerenciamento do Cronograma é o processo de **estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.**

O principal benefício deste processo é fornecer **orientação e instruções sobre como o cronograma do projeto será gerenciado** ao longo de todo o projeto. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

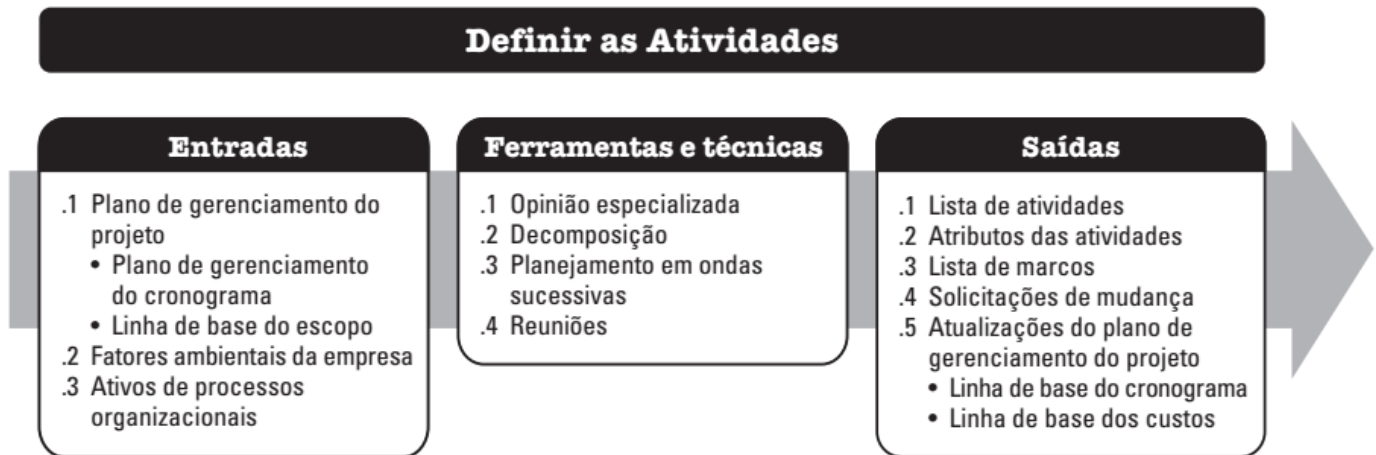
Ponto importante do processo é a saída Plano de Gerenciamento do Cronograma. Esse plano **estabelece os critérios e as atividades para o desenvolvimento, monitoramento e controle do cronograma.** O plano de gerenciamento do cronograma pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou generalizado, com base nas necessidades do projeto, e inclui limites de controle apropriados.



## Definir as Atividades

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Definir as Atividades é o processo de **identificação e documentação das ações** específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. O principal benefício deste processo é a divisão dos pacotes de trabalho em atividades que fornecem uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto. Este processo é realizado ao longo do projeto.

**Principais pontos** do processo são elencados. **Decomposição** (Ferramentas e técnicas): é uma técnica usada para dividir e subdividir o escopo do projeto e suas entregas em **partes menores e mais fáceis de gerenciar**. Estas atividades representam o esforço necessário para completar um pacote de trabalho. O processo Definir as Atividades define as saídas finais como atividades ao contrário de entregas, como é feito no processo "Criar EAP".

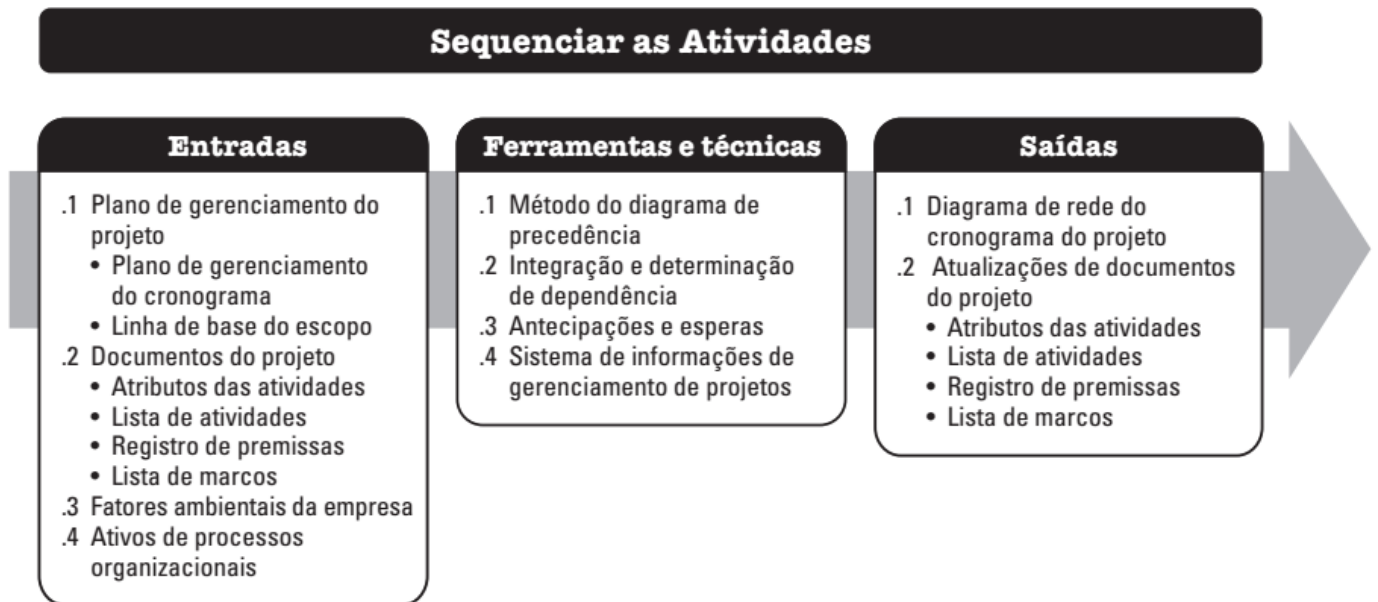
**Planejamento em ondas sucessivas:** é uma técnica de planejamento iterativo em que o trabalho a ser executado a **curto prazo é planejado em detalhe**, ao passo que o **trabalho mais adiante no tempo é planejado em um nível mais alto**. É uma forma de elaboração progressiva aplicável a pacotes de trabalho, pacotes de planejamento e planejamento de grandes entregas quando se usa uma abordagem ágil ou preditiva. Portanto, **um trabalho pode existir em vários níveis de detalhamento** dependendo de onde está no ciclo de vida do projeto.



## Sequenciar as Atividades

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Sequenciar as Atividades é o processo de **identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto**. O principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto. Este processo é realizado ao longo do projeto.

Todas as atividades, com exceção da primeira e da última, devem ser conectadas a pelo menos uma atividade Predecessora e uma atividade sucessora com um relacionamento lógico apropriado. Os relacionamentos lógicos devem ser definidos para criar um cronograma realista de projeto. O uso de tempo de antecipação ou de espera pode ser necessário entre as atividades para dar suporte a um cronograma de projeto realista e executável.

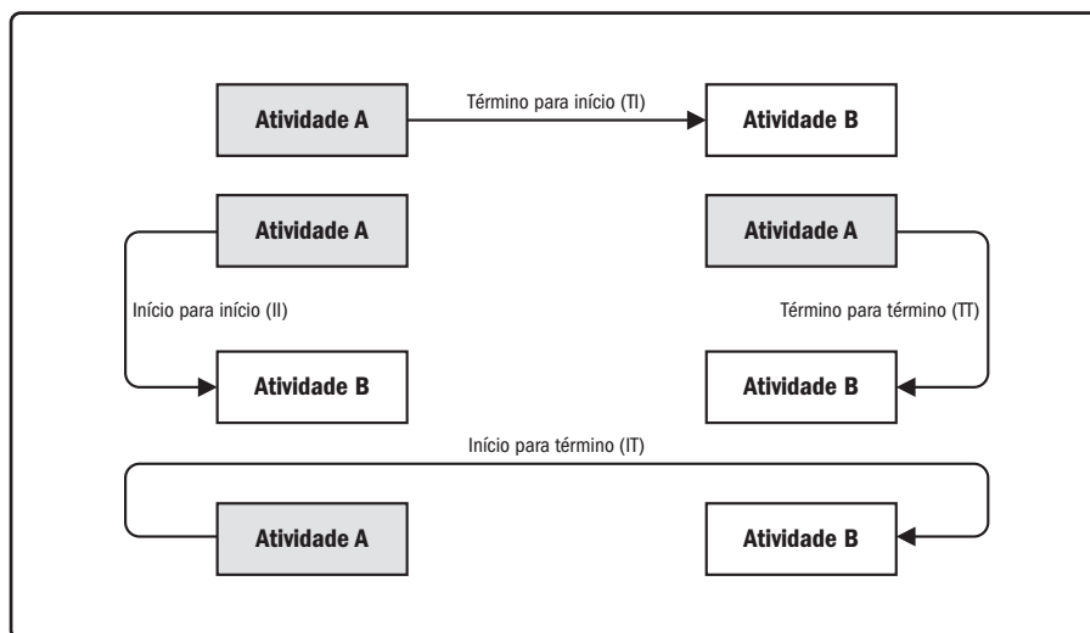
**Método do diagrama de precedência:** O método do diagrama de precedência (MDP) é uma técnica usada para construir um modelo de cronograma em que as atividades são representadas por nós e ligadas graficamente por um ou mais relacionamentos lógicos para mostrar a sequência em que as atividades devem ser executadas. O MDP inclui quatro tipos de dependências ou relacionamentos lógicos. Uma atividade **predecessora** é uma atividade que logicamente vem **antes de uma atividade dependente** em um cronograma. Uma atividade **sucessora** é uma atividade dependente que logicamente **vem depois de outra atividade** em um cronograma. Os quatro tipos de dependências ou relacionamentos lógicos apresentados pelo MPD são:



TIPO DE DEPENDÊNCIA	DESCRIÇÃO
<b>TÉRMINO PARA INÍCIO – TI</b>	Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode começar até que uma atividade predecessora tenha terminado. Exemplo: a instalação do sistema operacional em um PC (sucessora) não pode começar até que o hardware do PC seja montado (antecessora).
<b>TÉRMINO PARA TÉRMINO – TT</b>	Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode terminar até que a atividade predecessora tenha terminado. Exemplo: a redação de um documento (predecessora) deve ser terminada antes que o documento seja editado (sucessora).
<b>INÍCIO PARA INÍCIO – II</b>	Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode ser iniciada até que uma atividade predecessora tenha sido iniciada. Exemplo: o nivelamento do concreto (sucessora) não pode ser iniciado até que a colocação da fundação (predecessora) seja iniciada.
<b>INÍCIO PARA TÉRMINO – IT</b>	Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode ser terminada até que uma atividade predecessora tenha sido iniciada. Exemplo: um novo sistema de contas a pagar (sucessor) tem que começar antes que o velho sistema de contas a pagar (predecessor) possa ser desativado.

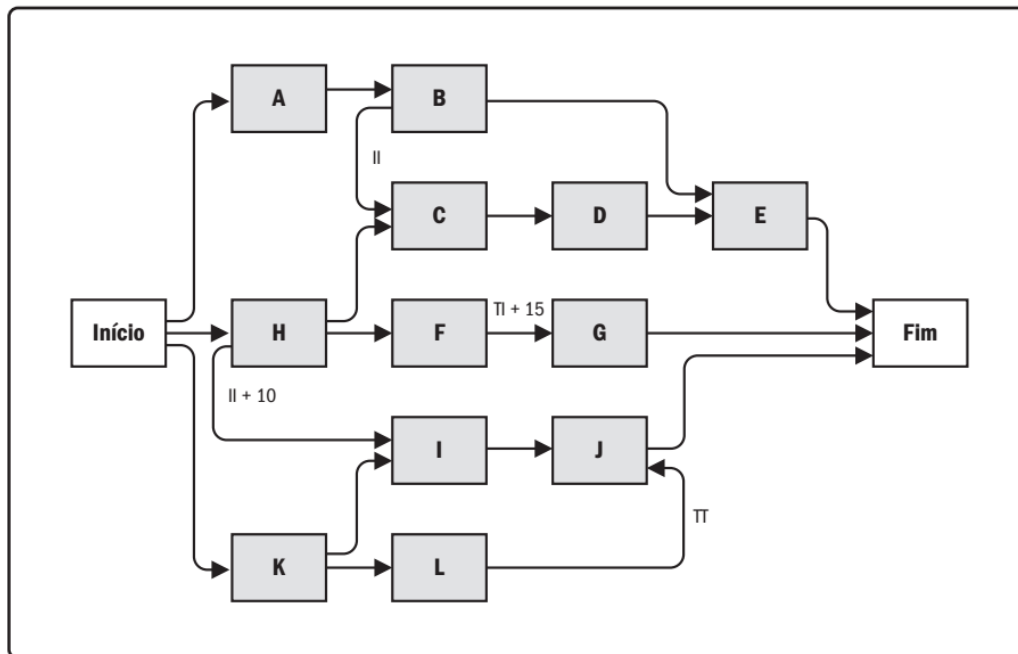
*Pessoal, os exemplos são todos extraídos diretamente do Guia para ser o mais didático possível. Vejam a figura que representa os Tipos de Relacionamentos do MDP.*

**Antecipações e esperas** (ferramentas e técnicas): Uma antecipação é a quantidade de **tempo que uma atividade sucessora pode ser adiantada** em relação a uma atividade **predecessora**. Por exemplo, num projeto para construir um novo edifício de escritórios, o paisagismo poderia ser agendado para começar duas semanas antes do término agendado dos itens da lista. Veja na figura - Diagrama de Rede do Cronograma do Projeto as Antecipações e Esperas exemplificadas.



**Diagrama de rede do cronograma do projeto:** Um diagrama de rede do cronograma do projeto é uma **representação gráfica das relações lógicas**, também chamadas de **dependências**, entre as atividades do cronograma do projeto.





**(APEX – 2021)** O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto refere-se à ação de gestão do cronograma do projeto denominada:

- a) sequenciar as atividades.
- b) definir as atividades.
- c) estimar as durações das atividades.
- d) desenvolver o cronograma de atividades.

**Comentários:** Sequenciar as Atividades é o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto. (Gabarito: Letra A).



## Estimar as Durações das Atividades

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Estimar as Durações das Atividades

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do cronograma
  - Linha de base do escopo
- .2 Documentos do projeto
  - Atributos das atividades
  - Lista de atividades
  - Registro de premissas
  - Registro das lições aprendidas
  - Lista de marcos
  - Designações da equipe do projeto
  - Estrutura analítica dos recursos
  - Calendários dos recursos
  - Requisitos de recursos
  - Registro dos riscos
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Estimativa análoga
- .3 Estimativa paramétrica
- .4 Estimativa de três pontos
- .5 Estimativa "bottom-up"
- .6 Análise de dados
  - Análise de alternativas
  - Análise de reservas
- .7 Tomada de decisões
- .8 Reuniões

##### Saídas

- .1 Estimativas de duração
- .2 Bases das estimativas
- .3 Atualizações de documentos do projeto
  - Atributos das atividades
  - Registro de premissas
  - Registro das lições aprendidas

Estimar as Durações das Atividades é o processo de **estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades individuais com os recursos estimados.**

O principal benefício deste processo é fornecer a quantidade de tempo necessária para concluir cada atividade. Esse processo é relevante pois todas as suas saídas serão utilizadas como entrada do processo Desenvolver o Cronograma.

As Ferramentas e técnicas possuem grande RELEVÂNCIA EM PROVA, portanto atenção total. As principais são as Estimativas (análoga, paramétrica, *bottom-up*), mas fique tranquilo pois faremos um **Resumo Estratégico** que irá te ajudar a guardar as palavras-chave de cada uma delas.



# IMPORTANTE

**Estimativa Análoga:** é uma técnica de estimativa de duração ou custo de uma atividade ou de um projeto que **usa dados históricos** de uma **atividade ou projeto semelhante**. Ela usa parâmetros de um **projeto anterior semelhante**, tais como duração, orçamento, tamanho, peso e complexidade como base para a estimativa dos mesmos parâmetros ou medidas para um projeto futuro. Quando usada para estimar durações, esta técnica conta com a **duração real de projetos semelhantes anteriores** como base para se estimar a duração do projeto atual.

É uma abordagem que **estima o valor bruto**, algumas vezes ajustado para diferenças conhecidas da **complexidade do projeto**. A duração análoga é frequentemente usada para estimar a duração do projeto quando há uma quantidade limitada de informações detalhadas sobre o mesmo. Essa estimativa é menos dispendiosa e consome menos tempo que outras técnicas, mas também é menos precisa.

Além de poder ser aplicada ao projeto inteiro ou a segmentos do projeto e poder ser usada em conjunto com outros métodos. Por fim, ela é mais confiável quando as atividades anteriores são **semelhantes** de fato e **não apenas aparentemente**, e a **equipe do projeto** que prepara as estimativas **possui a expertise necessária**.

**Estimativa Paramétrica** é uma técnica de estimativa em que **um algoritmo é usado para calcular o custo ou a duração com base em dados históricos e parâmetros do projeto**. A estimativa paramétrica utiliza uma **relação estatística entre dados históricos** e outras variáveis (por exemplo, metros quadrados em construção) para calcular uma estimativa para parâmetros da atividade, tais como custo, orçamento e duração.

As durações podem ser determinadas quantitativamente através da multiplicação da quantidade de trabalho a ser executado pelo número de horas de mão de obra por unidade de trabalho. Esta técnica pode produzir **altos níveis de exatidão**, dependendo da sofisticação e dos dados básicos colocados no modelo.

**Estimativa de Três Pontos:** A exatidão das estimativas de duração de ponto único pode ser melhorada, considerando-se o risco e a incerteza da estimativa. Usar estimativas de três pontos ajuda a definir uma **faixa aproximada para a duração de uma atividade**.

## *Resumo Estratégico*



TIPOS DE ESTIMATIVAS	DESCRIÇÃO
MAIS PROVÁVEL (TM)	É baseada na duração da atividade, dados os recursos prováveis de serem alocados, sua produtividade, expectativas realistas de disponibilidade para executar a atividade, dependências de outros participantes e interrupções.
OTIMISTA (TO)	A duração da atividade é baseada na análise do melhor cenário para a atividade.
PESSIMISTA (TP)	A duração é baseada na análise do pior cenário para a atividade. A fórmula básica e comumente usada para calcular a Estimativa de três pontos é a Distribuição Triangular que nada mais é que a soma das estimativas dividida por três: Distribuição Triangular: $tE = (tO + tM + tP) / 3$ - Dado que tE é a duração esperada.

A distribuição triangular é usada quando **não há dados históricos suficientes ou quando se usa dados baseados em opiniões**. As estimativas de duração baseadas em três pontos com uma distribuição assumida fornecem uma expectativa de duração e **esclarecem a faixa de incerteza sobre ela**.

Estimativa “Bottom-Up” é um método de **estimativa da duração ou custo do projeto** pela **agregação das estimativas dos componentes de nível mais baixo da estrutura analítica do projeto (EAP)**. Quando a duração de uma atividade não pode ser estimada com um grau razoável de confiança, o trabalho dentro da atividade é decomposto em mais detalhes. As durações são, então, estimadas.

Essas estimativas são então agregadas numa quantidade total para cada uma das durações das atividades. As atividades podem ou não ter dependências entre si que podem afetar a aplicação e o uso dos recursos. Se existirem dependências, este padrão de utilização de recursos é refletido e documentado nos requisitos estimados da atividade.

TIPOS DE ESTIMATIVAS	DESCRIÇÃO
ESTIMATIVA ANÁLOGA	Usa dados históricos; Atividades ou projetos semelhantes.
ESTIMATIVA PARAMÉTRICA	Algoritmo com base em PARÂMETROS do projeto; Relação ESTATÍSTICA entre dados históricos.
ESTIMATIVA DE TRÊS PONTOS	$(\text{Mais provável} + \text{Otimista} + \text{Pessimista}) / 3$ .
ESTIMATIVA “BOTTOM-UP”	Agregação das estimativas dos componentes de nível mais baixo da estrutura analítica do projeto (EAP).

Sobre as saídas, **lembre-se**: Estimativas de duração, Bases das estimativas, Atualizações de documentos do projeto: Atributos das atividades, Registro de premissas, Registro das lições aprendidas são saídas do processo Estimar as Durações das Atividades e Entradas do processo Desenvolver o Cronograma.



**(BANESTES – 2018)** A técnica de estimativa da duração ou do custo do projeto realizada pela agregação das estimativas dos componentes de nível mais baixo da estrutura analítica do projeto é:

- a) análoga;
- b) bottom-up;
- c) paramétrica;
- d) três pontos;
- e) Monte Carlo.

---

**Comentários:** Visualizou a palavra-chave? Eu ajudo vocês: “nível mais baixo” da estrutura analítica do projeto. Pronto! Visualizou a palavra-chave, MARCOU! Partiu para o abraço! Haha. Pessoal, se liguem nas palavras-chave, vou repetir ilimitadamente! Resumo Estratégico: ESTIMATIVA “BOTTOM-UP”: Agregação das estimativas dos componentes de nível mais baixo da estrutura analítica do projeto (EAP). (Gabarito: Letra B)



## Desenvolver o Cronograma

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Desenvolver o Cronograma

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do cronograma
  - Linha de base do escopo
- .2 Documentos do projeto
  - Atributos das atividades
  - Lista de atividades
  - Registro de premissas
  - Bases das estimativas
  - Estimativas de duração
  - Registro das lições aprendidas
  - Lista de marcos
  - Diagrama de rede do cronograma do projeto
  - Designações da equipe do projeto
  - Calendários dos recursos
  - Requisitos de recursos
  - Registro dos riscos
- .3 Acordos
- .4 Fatores ambientais da empresa
- .5 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Análise de rede do cronograma
- .2 Método do caminho crítico
- .3 Otimização de recursos
- .4 Análise de dados
  - Análise de cenário "E-se"
  - Simulação
- .5 Antecipações e esperas
- .6 Compressão do cronograma
- .7 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .8 Planejamento ágil de grandes entregas

##### Saídas

- .1 Linha de base do cronograma
- .2 Cronograma do projeto
- .3 Dados do cronograma
- .4 Calendários do projeto
- .5 Solicitações de mudança
- .6 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do cronograma
  - Linha de base dos custos
- .7 Atualizações de documentos do projeto
  - Atributos das atividades
  - Registro de premissas
  - Estimativas de duração
  - Registro das lições aprendidas
  - Requisitos de recursos
  - Registro dos riscos

Desenvolver o Cronograma é o processo de **analisar sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma** para criar o modelo de cronograma para execução, monitoramento e controle do projeto.

O principal benefício deste processo é a **geração de um modelo de cronograma com datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto**. Este processo é realizado ao longo do projeto.



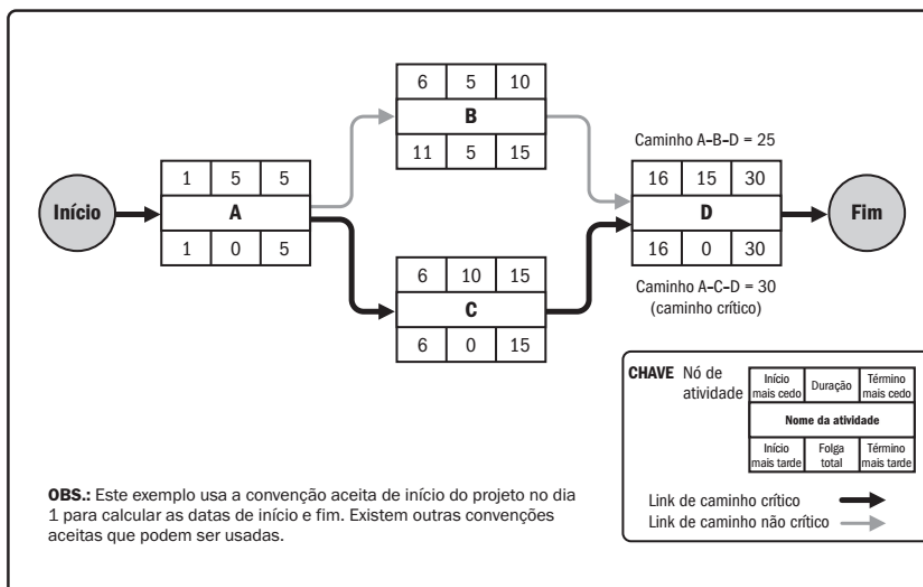
# IMPORTANTE

Vamos elencar e descrever as principais ferramentas e técnicas do processo. Atenção, pois, essas ferramentas têm relevância em provas. O método do caminho crítico é sem dúvidas o mais cobrado. O método do caminho crítico é usado para **estimar a duração mínima do projeto** e determinar o **grau de flexibilidade nos caminhos lógicos** da rede dentro do modelo de cronograma.

Essa técnica de análise de rede do cronograma **calcula as datas de início mais cedo, término mais cedo, início mais tarde e término mais tarde de todas as atividades** sem considerar quaisquer limitações de recursos, através da realização de uma análise de caminhos de ida e de volta através da rede do cronograma.

Nesse exemplo, o caminho mais longo inclui as atividades A, C e D e, portanto, a sequência de A-C-D é o caminho crítico. O caminho crítico é a sequência de atividades que representa o caminho mais longo de um projeto, que determina a menor duração possível do mesmo. **O caminho mais longo tem a menor folga total** — geralmente zero.

Em qualquer caminho de rede, a folga total ou flexibilidade do cronograma é medida pela quantidade de tempo que uma atividade do mesmo pode ser atrasada ou estendida a partir da sua data de início mais cedo sem atrasar a data de término do projeto ou violar uma restrição do cronograma. Um caminho crítico é normalmente caracterizado por uma folga total igual a zero no caminho crítico.



**Compressão do Cronograma:** as técnicas de compressão de cronograma são usadas para encurtar ou acelerar a duração do cronograma sem reduzir o escopo do projeto, a fim de cumprir as restrições do cronograma, as datas impostas, ou outros objetivos do cronograma. O caminho crítico é aquele com a menor folga.

**Compressão:** técnica usada para encurtar a duração do cronograma para o menor custo incremental mediante a **adição de recursos**. Exemplos de compressão incluem a aprovação de horas extras, recursos adicionais ou o pagamento para acelerar a entrega das atividades no caminho crítico. **A compressão funciona somente para as atividades no caminho crítico**, nos casos onde os recursos adicionais encurtarão a duração da atividade. **A compressão nem sempre produz uma alternativa viável e pode resultar num maior risco e/ou custo.**

**Paralelismo:** técnica de compressão de cronograma em que as atividades ou fases normalmente executadas sequencialmente são executadas paralelamente durante, pelo menos, uma parte da sua duração. Um exemplo é a construção da fundação de um prédio antes que todos os desenhos arquitetônicos tenham sido terminados. O paralelismo pode resultar na repetição de trabalho e aumento de risco. O paralelismo funciona somente quando as atividades puderem ser sobrepostas para encurtar a duração do projeto no caminho crítico. Usar antecipações em caso de aceleração de cronograma geralmente aumenta os esforços de coordenação entre as atividades em questão e aumenta o risco para a qualidade. O paralelismo também pode aumentar os custos do projeto.

**Cronograma do Projeto:** o cronograma do projeto é uma saída de um modelo de cronograma que apresenta a conexão de atividades com datas, durações, marcos e recursos planejados. O cronograma do projeto inclui pelo menos uma data de início e de término planejadas para cada atividade. Se o planejamento de recursos for feito numa fase inicial, o cronograma do projeto permanecerá preliminar até as alocações dos recursos serem confirmadas e as datas de início e término agendadas serem estabelecidas. Esse processo normalmente acontece o mais tardar antes do término do plano de gerenciamento do projeto.

**Gráfico de Gantt / Gantt Chart:** um gráfico de barras com informações do cronograma em que as atividades são listadas no eixo vertical, as datas são mostradas no eixo horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término.



## Controlar o Cronograma

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE

#### Controlar o Cronograma

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do cronograma
  - Linha de base do cronograma
  - Linha de base do escopo
  - Linha de base da medição do desempenho
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Calendários do projeto
  - Cronograma do projeto
  - Calendários dos recursos
  - Dados do cronograma
- .3 Dados de desempenho do trabalho
- .4 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Análise de dados
  - Análise de valor agregado
  - Gráfico de evolução regressiva (burndown) de iteração
  - Análises de desempenho
  - Análise de tendências
  - Análise de variação
  - Análise de cenário "E-se"
- .2 Método do caminho crítico
- .3 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .4 Otimização de recursos
- .6 Antecipações e esperas
- .7 Compressão do cronograma

##### Saídas

- .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .2 Previsões do cronograma
- .3 Solicitações de mudança
- .4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do cronograma
  - Linha de base do cronograma
  - Linha de base dos custos
  - Linha de base da medição do desempenho
- .5 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Bases das estimativas
  - Registro das lições aprendidas
  - Cronograma do projeto
  - Calendários dos recursos
  - Registro dos riscos
  - Dados do cronograma

Controlar o Cronograma é o processo de **monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do projeto**. O principal benefício deste processo é que a linha de base do cronograma é mantida ao longo de todo o projeto. Este processo é realizado ao longo do projeto.

**Ferramentas e técnicas mais relevantes do processo são: Análise de valor agregado** que consiste em medições do desempenho do cronograma tais como variação de prazos (VPR) e índice de desempenho de prazos (IDP) são usadas para avaliar a magnitude de variação em relação à linha de base original do cronograma.

**Gráfico de evolução regressiva (burndown) de iteração**, que é um gráfico que rastreia o trabalho que ainda precisa ser concluído na lista de pendências de iteração. É usado para analisar a variação em relação a uma evolução regressiva ideal com base no trabalho comprometido desde o planejamento da iteração. Uma linha de tendência de previsão pode ser usada para prever a





provável variação na conclusão da iteração e adotar medidas apropriadas durante o curso da iteração.

**Método do Caminho Crítico** que realiza a comparação do progresso ao longo do caminho crítico podendo ajudar a determinar a situação do cronograma. **A variação no caminho crítico terá um impacto direto na data de término do projeto.** A avaliação do progresso das atividades nos caminhos quase críticos pode identificar o risco do cronograma.



## Gerenciamento dos Custos do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos usados em **planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos**, para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado.

O Gerenciamento dos Custos do Projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto. O Gerenciamento dos Custos do Projeto deve considerar o efeito das decisões do projeto no custo recorrente subsequente do uso, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto.

Por exemplo, limitar o número de revisões do design pode reduzir o custo do projeto, mas poderia aumentar os custos operacionais resultantes do produto. Outro aspecto do gerenciamento de custos é reconhecer que diferentes partes interessadas medem os custos do projeto de maneiras diferentes, em tempos diferentes. Os processos de Gerenciamento dos Custos do Projeto são:

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

- **DEFINIR COMO OS CUSTOS DO PROJETO SERÃO ESTIMADOS, ORÇADOS, GERENCIADOS, MONITORADOS E CONTROLADOS.**

### ESTIMAR OS CUSTOS

- **DESENVOLVER UMA APROXIMAÇÃO DOS RECURSOS MONETÁRIOS NECESSÁRIOS PARA TERMINAR O TRABALHO DO PROJETO**

### DETERMINAR O ORÇAMENTO

- **AGREGA OS CUSTOS ESTIMADOS DE ATIVIDADES INDIVIDUAIS OU PACOTES DE TRABALHO PARA ESTABELECEER UMA LINHA DE BASE DOS CUSTOS AUTORIZADA.**

### CONTROLAR OS CUSTOS

- **MONITORAMENTO DO STATUS DO PROJETO PARA ATUALIZAR CUSTOS E GERENCIAR MUDANÇAS DA LINHA DE BASE DOS CUSTOS**



## Visão Geral do Gerenciamento dos Custos do Projeto

### 7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de dados
  - .3 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de gerenciamento dos custos

### 7.2 Estimar os Custos

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Estimativa análoga
  - .3 Estimativa paramétrica
  - .4 Estimativa "bottom-up"
  - .5 Estimativa de três pontos
  - .6 Análise de dados
  - .7 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
  - .8 Tomada de decisões
- .3 Saídas
  - .1 Estimativa de custos
  - .2 Bases das estimativas
  - .3 Atualizações de documentos do projeto

### 7.3 Determinar o Orçamento

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Documentos do negócio
  - .3 Acordos
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Agregação de custos
  - .3 Análise de dados
  - .4 Revisão de informações históricas
  - .5 Reconciliação dos limites de recursos financeiros
  - .6 Financiamento
- .3 Saídas
  - .1 Linha de base dos custos
  - .2 Requisitos de recursos financeiros do projeto
  - .3 Atualizações de documentos do projeto

### 7.4 Controlar os Custos

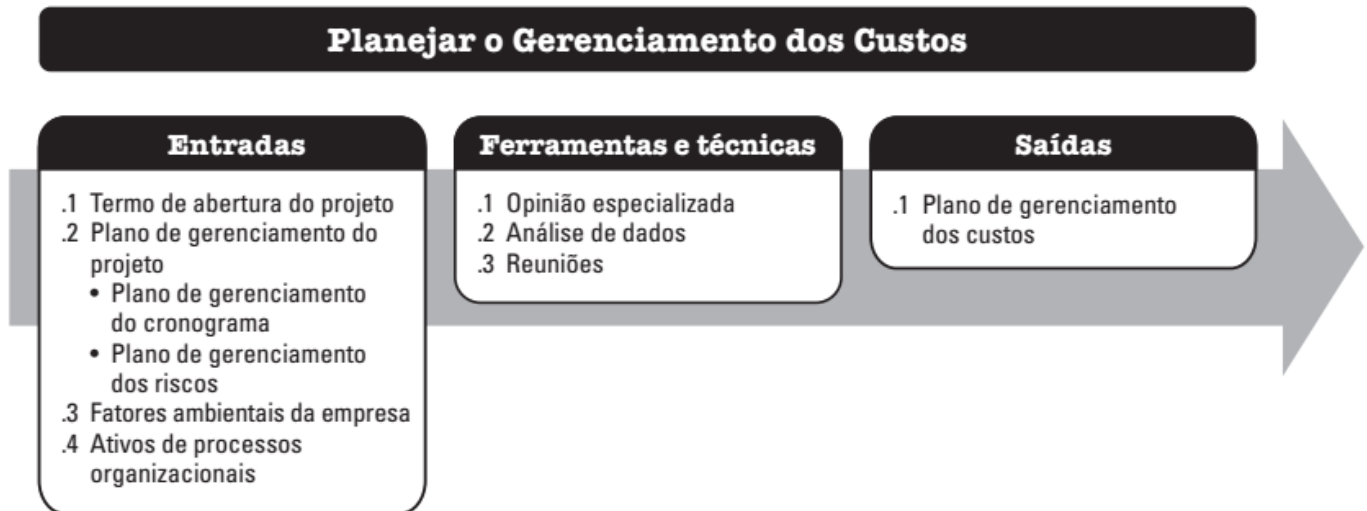
- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Requisitos de recursos financeiros do projeto
  - .4 Dados de desempenho do trabalho
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de dados
  - .3 Índice de desempenho para término
  - .4 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .3 Saídas
  - .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .2 Previsões de custos
  - .3 Solicitações de mudança
  - .4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .5 Atualizações de documentos do projeto



## Planejar o Gerenciamento dos Custos

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Planejar o Gerenciamento dos Custos é o processo de **definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados.**

O principal benefício deste processo é o **fornecimento de orientações e instruções sobre como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo o projeto.** Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

O esforço de planejamento do gerenciamento de custo ocorre no início do planejamento do projeto e define a estrutura de cada um dos processos de gerenciamento de custos, para que o desempenho dos processos seja eficiente e coordenado.

Os processos de gerenciamento dos custos e suas respectivas ferramentas e técnicas estão documentados no plano de gerenciamento dos custos. O plano de gerenciamento dos custos é um componente do plano de gerenciamento do projeto. **O Plano de gerenciamento dos custos** descreve como os custos do projeto serão **planejados, estruturados e controlados.**



## Estimar os Custos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Processo pelo qual se desenvolve uma **estimativa dos custos dos recursos necessários para executar o trabalho do projeto**. O principal benefício deste processo é que **define os recursos monetários necessários para o projeto**. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.

Uma estimativa de custo é uma avaliação quantitativa dos custos prováveis dos recursos necessários para completar a atividade. Trata-se de um prognóstico baseado nas informações conhecidas em determinado momento.

As estimativas dos custos incluem a identificação e a consideração das alternativas de custo para iniciar e terminar o projeto. Compensações de custos e riscos devem ser consideradas, tais como fazer versus comprar, comprar versus alugar e o compartilhamento de recursos para alcançar custos otimizados para o projeto.

Os custos são geralmente expressos em unidades de alguma moeda (isto é: dólares, euros, ienes, etc.), ainda que, em alguns casos, outras unidades de medida, como horas de pessoal, sejam usadas para facilitar as comparações através da eliminação dos efeitos das flutuações das moedas.



As estimativas de custos devem ser revisadas e refinadas durante o curso do projeto para refletir detalhes adicionais, quando disponíveis e as premissas tiverem sido testadas. A exatidão da estimativa de um projeto aumentará conforme o mesmo progride no seu ciclo de vida.

As Ferramentas e técnicas mais importantes do processo são: Estimativa de Três Pontos e Distribuição beta. **Estimativa de Três Pontos:** A exatidão da estimativa pontual de custos de uma atividade pode ser aperfeiçoada considerando-se a incerteza e o risco nas estimativas e usando três estimativas para definir uma faixa aproximada do custo de uma atividade:

TIPOS DE ESTIMATIVAS	DESCRIÇÃO
MAIS PROVÁVEL – CM	O custo da atividade, baseado num esforço de avaliação realista para o trabalho exigido e quaisquer outros gastos previstos
OTIMISTA – CO	O custo com base na análise do cenário de melhor caso da atividade.
PESSIMISTA – CP	O custo com base na análise do cenário de pior caso da atividade.

*Até aqui está tudo certo, vocês já viram esses termos, porém no grupo de custos há uma novidade! A Distribuição beta. A distribuição beta nada mais é que a atribuição de um “peso” ao custo mais provável além da divisão do somatório dos custos por seis – e não 3 como na distribuição triangular. Na distribuição beta, dependendo dos valores de distribuição assumidos na faixa das três estimativas, o custo esperado, cE, pode ser calculado usando a fórmula descrita. No processo Estimar custos, duas fórmulas comumente usadas são as distribuições beta e triangular.*

## DISTRIBUIÇÃO TRIANGULAR

$$CE = (CO + CM + CP) / 3$$

## DISTRIBUIÇÃO BETA

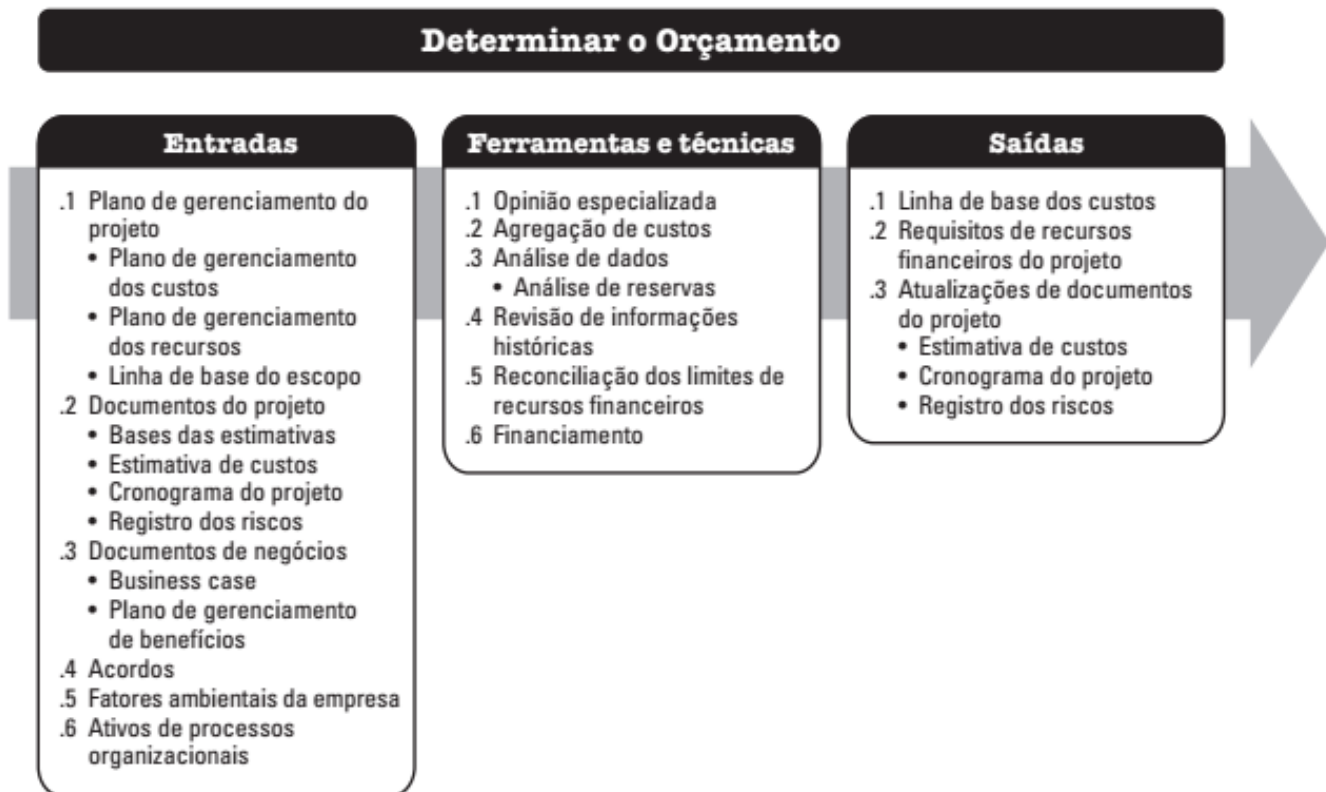
$$CE = (CO + 4CM + CP) / 6$$



## Determinar o Orçamento

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO PLANEJAMENTO



O processo Determinar o Orçamento **agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada**. O principal benefício deste processo é a **determinação da linha de base dos custos** para o monitoramento e o controle do desempenho do projeto. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

O orçamento do projeto inclui **todos as verbas autorizadas para executar o projeto**. A linha de base dos custos é a **versão aprovada do orçamento do projeto ao longo do tempo**, que inclui as reservas de contingência, **mas exclui as reservas gerenciais**.

A saída mais importante do processo é a **Linha de Base dos Custos** que é a **versão aprovada do orçamento do projeto ao longo do tempo**, excluindo quaisquer reservas gerenciais, e só pode ser mudada através de procedimentos formais de controle de mudanças. É usada como base para comparação com resultados reais. A linha de base dos custos é desenvolvida como um somatório dos orçamentos aprovados para as diferentes atividades de cronograma.

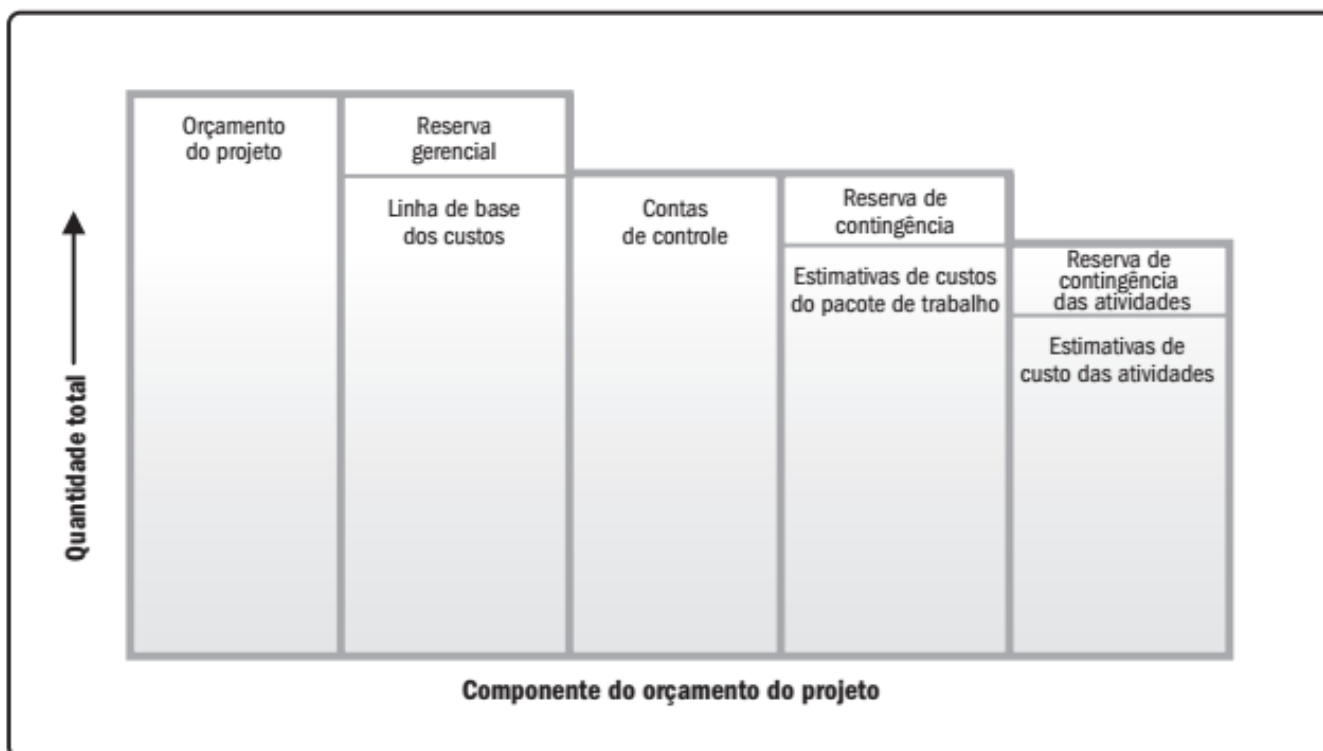


A figura que apresenta os componentes do orçamento do projeto (abaixo) ilustra os vários componentes do orçamento e da linha de base dos custos do projeto. As estimativas dos custos das atividades dos vários projetos juntamente com quaisquer reservas de contingência para essas atividades, estão agregadas nos custos dos pacotes de trabalho associados.

As estimativas dos custos dos pacotes de trabalho juntamente com quaisquer reservas de contingência estimadas para os pacotes de trabalho são agregadas às contas de controle. O somatório das contas de controle constitui a linha de base dos custos.

As estimativas dos custos que constituem a linha de base dos custos estão diretamente ligadas às atividades do cronograma, permitindo uma visão referencial da linha de base dos custos que é normalmente mostrada na forma de uma curva S, como ilustrado na **Figura – Linha de base dos custos, gastos e requisitos de recursos financeiros**. Para projetos que usam o gerenciamento do valor agregado, a linha de base dos custos é referida como a linha de base da medição do desempenho.

**Reservas gerenciais** são adicionadas à linha de base dos custos para produzir o orçamento do projeto. À medida que surgem mudanças que justificam o uso das reservas gerenciais, o processo de controle de mudanças é utilizado para a obtenção da aprovação para colocar os fundos de reserva aplicáveis na linha de base dos custos.





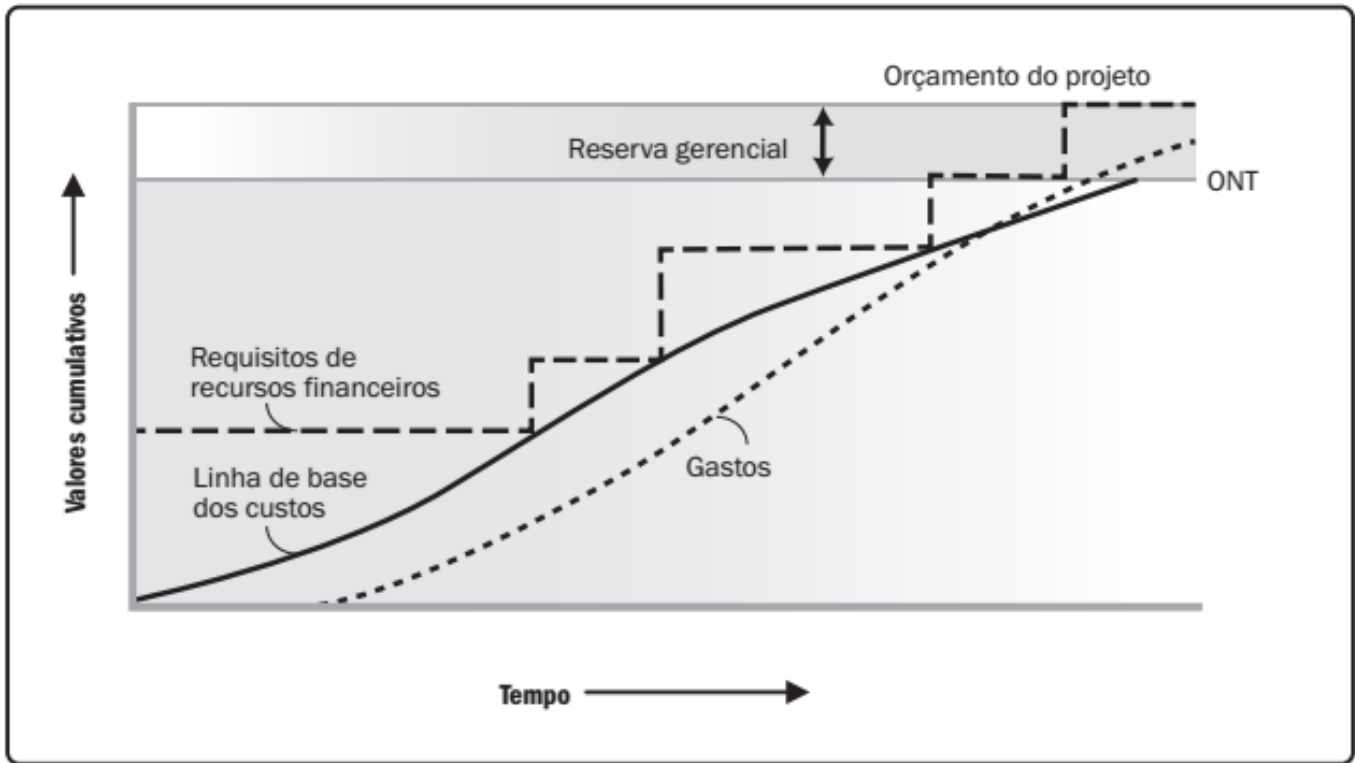
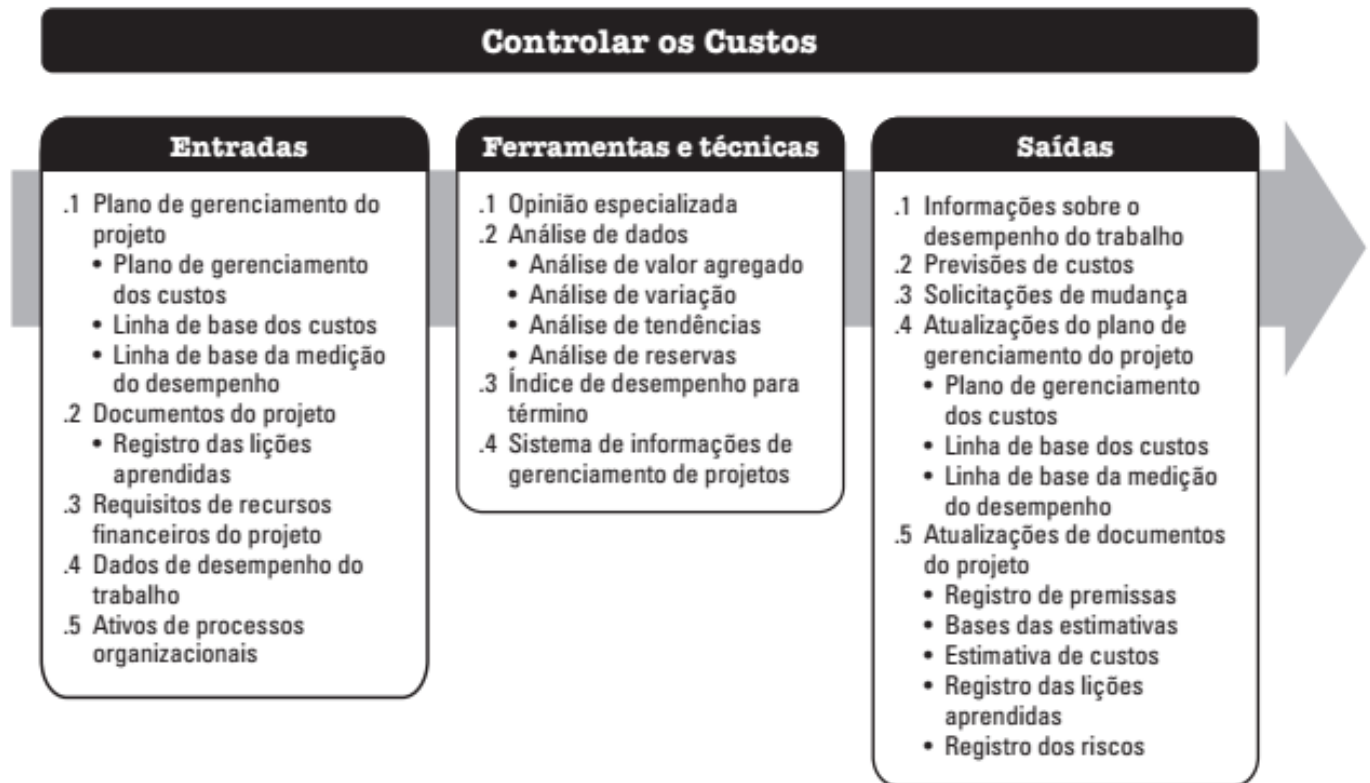


Figura – Linha de base dos custos, gastos e requisitos de recursos financeiros.

## Controlar os Custos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

# GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



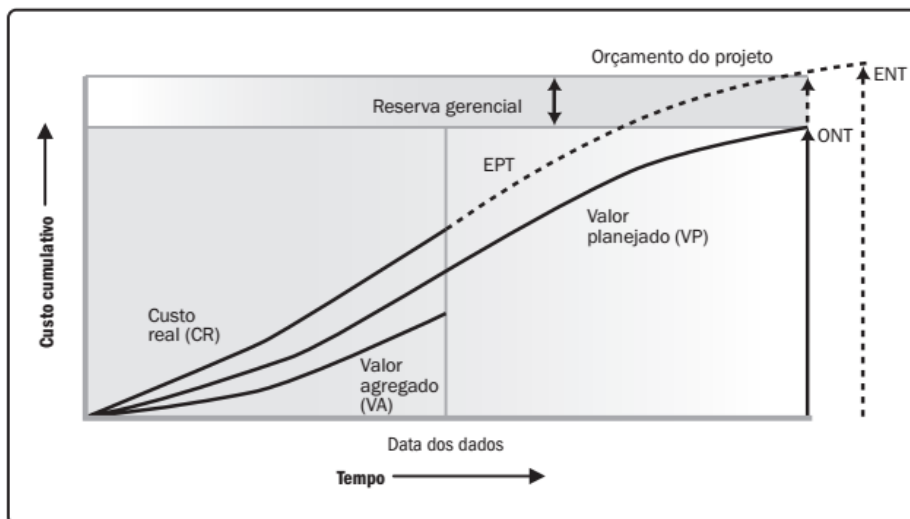
Controlar os custos é o processo de **monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos**. O principal benefício deste processo é manter a linha de base dos custos atualizada ao longo de todo o projeto. Este processo é realizado ao longo do projeto.

**Análise de Valor Agregado (AVA):** compara a linha de base da medição do desempenho com o cronograma real e o desempenho dos custos. O gerenciamento do valor agregado integra a linha de base do escopo à linha de base dos custos e à linha de base do cronograma para formar a linha de base da medição do desempenho.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>VALOR PLANEJADO</b>	É o orçamento autorizado designado ao trabalho agendado. É o orçamento autorizado, planejado para o trabalho a ser executado para uma atividade ou componente da estrutura analítica do projeto (EAP), sem incluir a reserva gerencial. Esse orçamento é alocado por fase no decorrer da vida do projeto, mas, em um determinado momento, o valor planejado define o trabalho físico que deveria ter sido realizado. O total do VP algumas vezes é chamado de linha



	de base da medição do desempenho (LMD). O valor total planejado para o projeto também é conhecido como orçamento no término (ONT).
<b>VALOR AGREGADO</b>	: é a medida do trabalho executado expressa em termos do orçamento autorizado para tal trabalho. É o orçamento associado ao trabalho autorizado que foi concluído. O VA sendo medido deve estar relacionado à linha de base de medição do desempenho (LMD) e o VA medido não pode ser maior que o orçamento VP autorizado para um componente. O VA é frequentemente usado para calcular o percentual realizado de um projeto. Os critérios de medição do progresso devem ser estabelecidos para cada componente da EAP para medir o trabalho em andamento. Os gerentes de projeto monitoram o VA em incrementos para determinar a situação atual e de forma cumulativa para estimar as tendências de desempenho a longo prazo.
<b>CUSTO REAL (CR)</b>	É o <b>custo realizado incorrido no trabalho executado de uma atividade</b> , durante um período específico. É o custo total incorrido na execução do trabalho medido pelo VA. O CR deve corresponder em definição ao que foi orçado para o VP e medido no VA (por exemplo, somente horas diretas, somente custos diretos ou todos os custos inclusive os indiretos). O CR não terá limite superior: tudo o que for gasto para atingir o VA será medido.



**Índice de desempenho para término (IDPT):** é uma métrica de desempenho de custos que deve ser alcançada com os recursos restantes a fim de cumprir uma meta especificada de gerenciamento, expressa como a razão do custo para terminar o trabalho a ser executado em relação ao orçamento restante. O IDPT é o índice de desempenho de custos calculado sobre o trabalho restante para atingir uma meta de gerenciamento especificada.

*Pessoal, vou passar algumas fórmulas do valor agregado, mas não precisa decorar tudo, ok? Até porque o PMBOK possui uma lista que nem cabe em uma página acerca da Análise de valor agregado.*



TIPOS DE VARIAÇÃO	DESCRIÇÃO
VARIAÇÃO DE PRAZOS (VPR OU SCHEDULE VARIANCE – SV)	A quantidade de atraso ou adiantamento do projeto em relação à data de entrega planejada, em um determinado momento, expressa como a diferença entre o valor agregado e o valor planejado. Medida de desempenho do cronograma expressa como a <b>diferença entre o valor agregado e o valor planejado</b> . $VPR = VA - VP$ .
VARIAÇÃO DE CUSTOS (VC OU COST VARIANCE – CV)	A quantidade de déficit ou excedente orçamentário em um determinado momento, expressa como a diferença entre o valor agregado e o custo real. É a quantidade de déficit ou excedente orçamentário em um determinado momento, expressa como a diferença entre o valor agregado e o custo real. $VC = VA - CR$ .



## Gerenciamento da Qualidade do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

O Gerenciamento da Qualidade do Projeto inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender os objetivos das partes interessadas.

O Gerenciamento da Qualidade do Projeto também oferece suporte às atividades de melhoria contínua de processos quando realizadas em nome da organização executante.

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

- IDENTIFICAR OS REQUISITOS E/OU PADRÕES DA QUALIDADE DO PROJETO E SUAS ENTREGAS, E DOCUMENTAR COMO O PROJETO DEMONSTRARÁ A CONFORMIDADE COM OS REQUISITOS E/OU PADRÕES DE QUALIDADE.

### GERENCIAR A QUALIDADE

- TRANSFORMAR O PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE EM ATIVIDADES DA QUALIDADE EXECUTÁVEIS QUE INCORPORAM NO PROJETO AS POLÍTICAS DE QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO.

### CONTROLAR A QUALIDADE

- MONITORAR E REGISTRAR RESULTADOS DA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE PARA AVALIAR O DESEMPENHO E GARANTIR QUE AS SAÍDAS DO PROJETO SEJAM COMPLETAS, CORRETAS E ATENDAM AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE.





O processo **Planejar o Gerenciamento da Qualidade** refere-se à **qualidade que o trabalho precisa ter**. **Gerenciar a Qualidade** refere-se ao **gerenciamento dos processos de qualidade** ao longo do projeto.

Durante o processo **Gerenciar a Qualidade**, **os requisitos de qualidade identificados** no processo **Planejar a Qualidade** são **convertidos em instrumentos de teste e de avaliação**, que depois são aplicados durante o processo **Controlar a Qualidade**, para verificar se esses requisitos de qualidade são atendidos pelo projeto. **Controlar a Qualidade** refere-se a **comparar os resultados do trabalho com os requisitos de qualidade** para garantir que o resultado seja aceitável.



## Planejar o Gerenciamento da Qualidade

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Planejar o Gerenciamento da Qualidade

##### Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de engajamento das partes interessadas
  - Linha de base do escopo
- .3 Documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Documentação dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .4 Fatores ambientais da empresa
- .5 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
  - Benchmarking
  - Brainstorming
  - Entrevistas
- .3 Análise de dados
  - Análise de custo-benefício
  - Custo da qualidade
- .4 Tomada de decisões
  - Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos
- .5 Representação de dados
  - Fluxogramas
  - Modelos lógicos de dados
  - Diagramas matriciais
  - Mapeamento mental
- .6 Planejamento de testes e inspeções
- .7 Reuniões

##### Saídas

- .1 Plano de gerenciamento da qualidade
- .2 Métricas da qualidade
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Linha de base do escopo
- .4 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas

Planejar o Gerenciamento da Qualidade é o processo de **identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, e de documentação de como o projeto demonstrará conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.**

O principal benefício desse processo é o **fornecimento de orientação e direcionamento sobre como a qualidade será gerenciada e verificada ao longo de todo o projeto.** Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. O planejamento da qualidade **deve** ser realizado em paralelo com os outros processos de planejamento.

**(SEDF – 2017)** Quaisquer erros cometidos na fase de planejamento somente serão detectados na fase de finalização.

**Comentários:** Conforme dissemos, o principal benefício desse processo é o fornecimento de orientação e direcionamento sobre como a qualidade será gerenciada e **verificada ao longo de todo o projeto.** Portanto, os processos de qualidade interagem com as áreas planejamento, monitoramento e controle, execução... Os erros que ocorrem na etapa de planejamento ficam evidentes durante a execução do processo e outros durante o monitoramento e controle. (Gabarito: Errado).



A primeira Ferramenta e Técnica apresentada no processo de Gerenciar a Qualidade é a opinião especializada, que é definida como uma opinião fornecida baseada em expertise numa área de aplicação, disciplina, setor econômico, adequada para a atividade que está sendo realizada. Essa expertise pode ser fornecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento especializado.

De acordo com o PMBOK, no que se refere a Opinião Especializada especificamente no processo Gerenciar a Qualidade, temos que a expertise de indivíduos ou grupos com conhecimento ou treinamento especializado deve ser considerada nos tópicos elencados no esquema.

Coleta de dados, Análise de dados e Representação de dados são ferramentas e técnicas apresentadas em todos os processos da área de Gerenciamento da Qualidade.

- **Benchmarking:** O benchmarking envolve a **comparação de práticas de projetos reais ou planejados**, ou dos padrões de qualidade do projeto, com as de projetos comparáveis para **identificar as melhores práticas, gerar ideias para melhorias e fornece uma base para medir o desempenho**. Os projetos usados como benchmark podem existir dentro de uma organização executora ou fora dela, ou podem estar dentro da mesma área ou em outra área de aplicação. O benchmarking **permite a realização de analogias** a partir de projetos em outra área de aplicação ou em diferentes setores.
- **Brainstorming:** O brainstorming pode ser usado para **coletar dados criativamente** de um **grupo de membros da equipe ou especialistas no assunto** para desenvolver o plano de gerenciamento da qualidade mais adequado ao projeto em vista. *Vocês já devem ter ouvido falar em Brainstorming, para quem ainda não sabe, em tradução livre seria tempestade de ideias, ou seja, uma equipe se junta e deixam as ideias fluírem.*
- **Entrevistas:** As necessidades e expectativas de qualidade do projeto e do produto, **implícitas e explícitas, formais e informais**, podem ser identificadas entrevistando participantes experientes do projeto, **partes interessadas e especialistas** no assunto. As entrevistas **devem ser realizadas** em um **ambiente de confiança e confidencialidade**, para estimular contribuições sinceras e não tendenciosas.

TIPOS DE COLETA DE DADOS	DESCRIÇÃO
BENCHMARKING	Comparação de práticas de projetos reais ou planejados. Identificar as melhores práticas, gerar ideias para melhorias e fornecer uma base para medir o desempenho.
BRAINSTORMING	Coletar dados criativamente de um grupo de membros da equipe ou especialistas no assunto.
ENTREVISTAS	Necessidades e expectativas implícitas e explícitas, formais e informais, podem ser identificadas entrevistando participantes. Ambiente de confiança e confidencialidade.

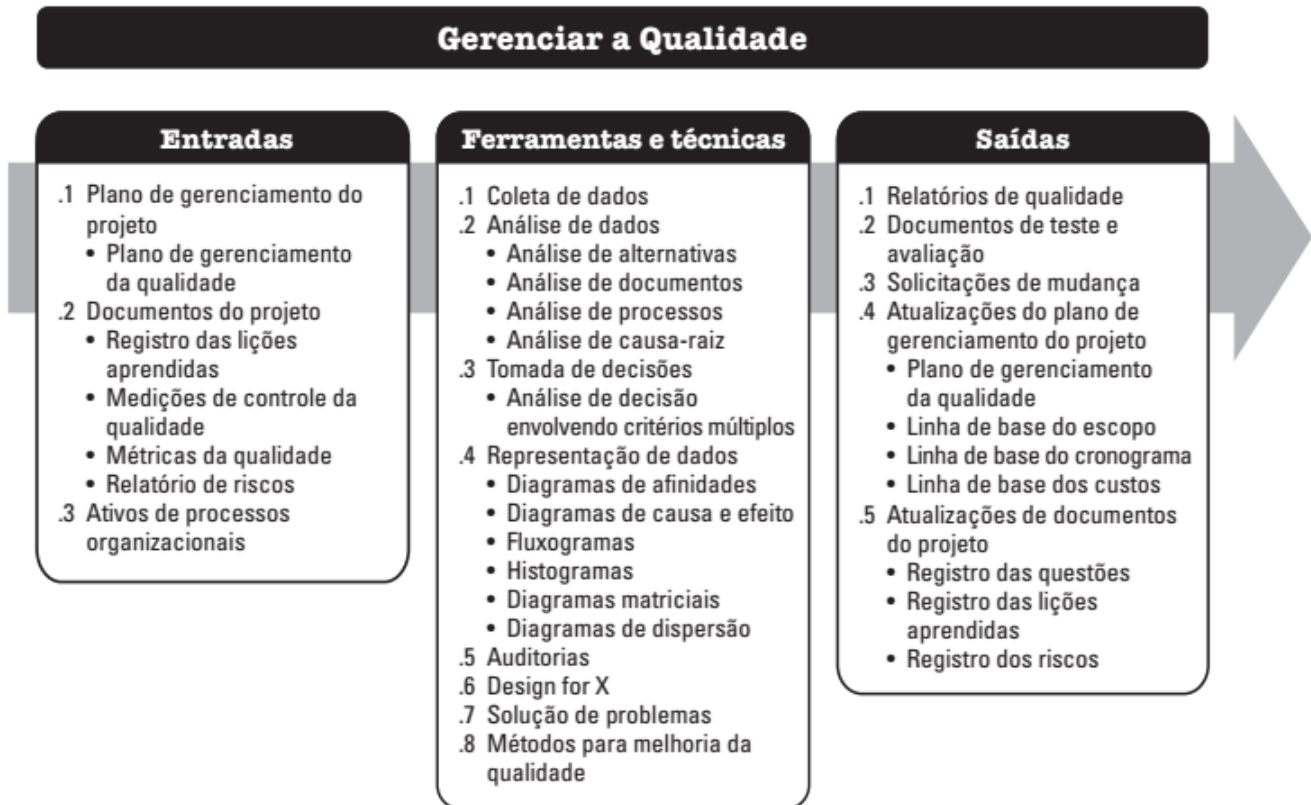




## Gerenciar a Qualidade

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO EXECUÇÃO

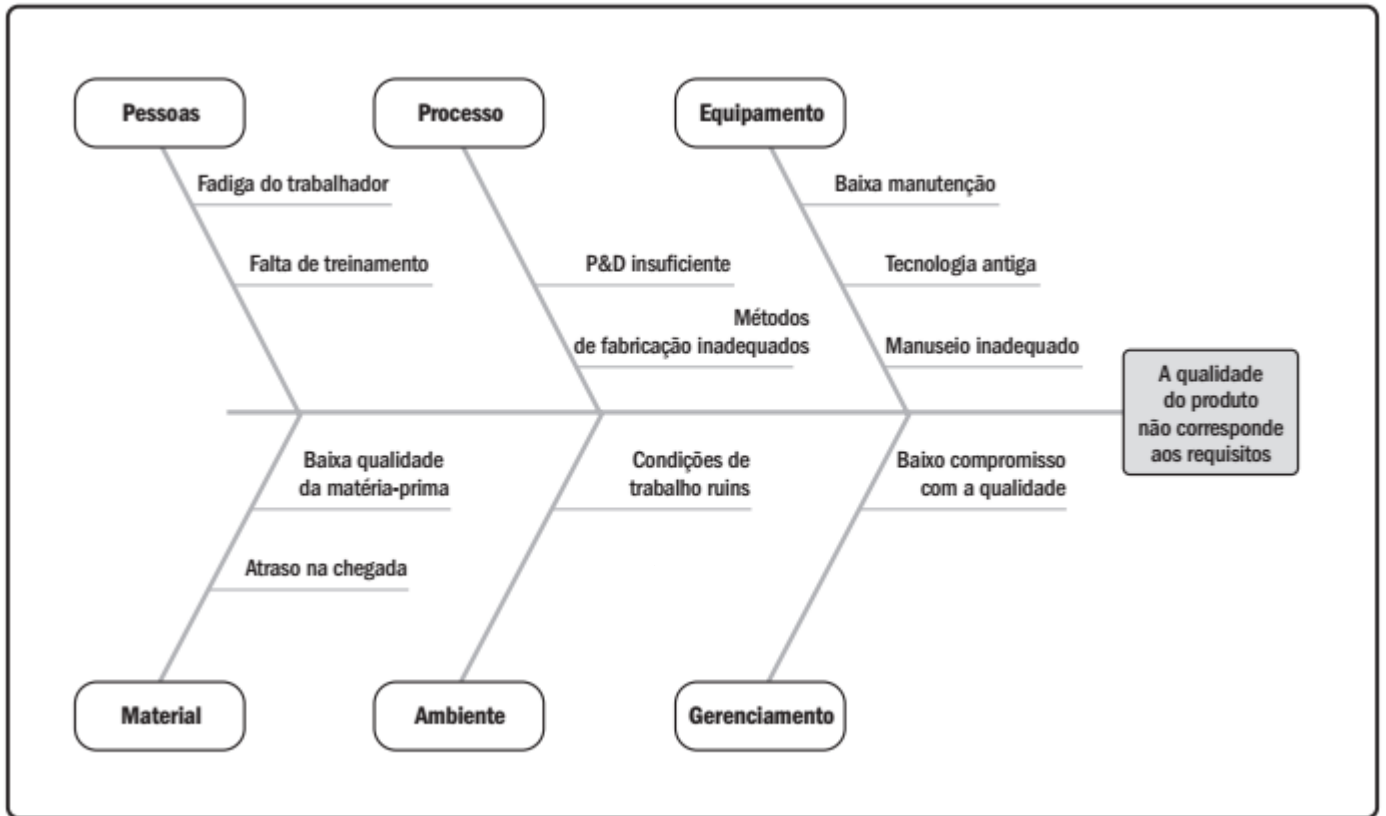


Gerenciar a Qualidade é o processo de **traduzir o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis** que incorporam as políticas da qualidade da organização no projeto. Os principais benefícios desse processo são **aumentar a probabilidade de cumprir os objetivos da qualidade**, e também **identificar processos ineficazes** e causas da má qualidade.

**Gerenciar a Qualidade usa os dados e resultados do processo Controlar a Qualidade** para repetir o status da qualidade geral do projeto para as partes interessadas. Este processo é realizado ao longo do projeto.

A ferramenta e técnica mais importante do processo é o **Diagramas de causa e efeito**: que também são conhecidos como diagramas de espinha de peixe, ou diagramas de Ishikawa. Esse tipo de diagrama desdobra as causas da especificação do problema identificadas em ramos discretos, ajudando a identificar a causa-raiz ou principal do problema. A Figura é um exemplo de diagrama de causa e efeito.

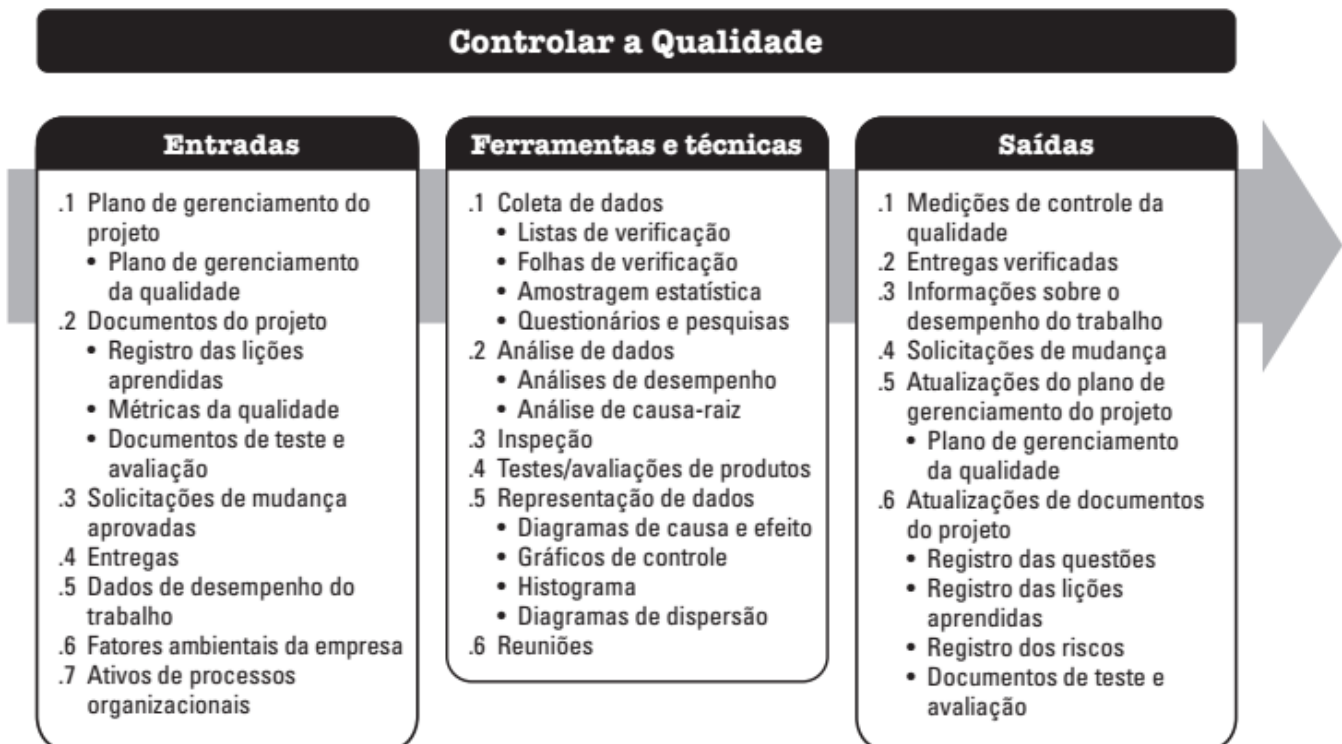




## Controlar a Qualidade

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

# GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



Controlar a qualidade é o processo de **monitorar e registrar resultados da execução das atividades** de gerenciamento da qualidade para **avaliar desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente.**

O principal benefício desse processo é **verificar se as entregas e o trabalho do projeto cumprem os requisitos especificados** pelas principais partes interessadas para aceitação final.

O processo Controlar a Qualidade determina se as saídas do projeto correspondem à intenção. Essas saídas precisam cumprir todos os padrões, requisitos, regulamentações e especificações aplicáveis. Este processo é realizado ao longo do projeto.



## Gerenciamento dos Recursos do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

O gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. Esses processos ajudam a garantir que os recursos certos estarão disponíveis para o gerente do projeto e a sua equipe na hora e no lugar certos.

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

- **DEFINIR COMO ESTIMAR, ADQUIRIR, GERENCIAR E UTILIZAR RECURSOS FÍSICOS E DE EQUIPE.**

### ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES

- **ESTIMAR RECURSOS DA EQUIPE, O TIPO E AS QUANTIDADES DE MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E SUPRIMENTOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR O TRABALHO DO PROJETO.**

### ADQUIRIR RECURSOS

- **OBTER MEMBROS DA EQUIPE, INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, MATERIAIS, SUPRIMENTOS E OUTROS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA CONCLUIR O TRABALHO DO PROJETO.**

### DESENVOLVER A EQUIPE

- **MELHORIA DE COMPETÊNCIAS, DA INTERAÇÃO DA EQUIPE E DO AMBIENTE GERAL DA EQUIPE PARA APRIMORAR O DESEMPENHO DO PROJETO.**

### GERENCIAR A EQUIPE

- **ACOMPANHAR O DESEMPENHO DOS MEMBROS DA EQUIPE, FORNECER FEEDBACK, RESOLVER PROBLEMAS E GERENCIAR MUDANÇAS PARA OTIMIZAR O DESEMPENHO DO PROJETO.**

### CONTROLAR OS RECURSOS

- **GARANTIR QUE OS RECURSOS FÍSICOS ATRIBUÍDOS E ALOCADOS AO PROJETO ESTEJAM DISPONÍVEIS CONFORME PLANEJADO, BEM COMO MONITORAR O USO PLANEJADO VERSUS O USO REAL DE RECURSOS, E EXECUTAR AÇÕES CORRETIVAS, CONFORME NECESSÁRIO.**



## Visão Geral do Gerenciamento dos Recursos do Projeto

### 9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Documentos do projeto
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Representação de dados
  - .3 Teoria organizacional
  - .4 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de gerenciamento dos recursos
  - .2 Termo de nomeação da equipe
  - .3 Atualizações de documentos do projeto

### 9.4 Desenvolver a Equipe

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Agrupamento
  - .2 Equipes virtuais
  - .3 Tecnologias de comunicações
  - .4 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .5 Reconhecimento e recompensas
  - .6 Treinamento
  - .7 Avaliações individuais e da equipe
  - .8 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Avaliações do desempenho da equipe
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto
  - .5 Atualizações nos fatores ambientais da empresa
  - .6 Atualizações de ativos de processos organizacionais

### 9.2 Estimar os Recursos das Atividades

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Estimativa "bottom-up"
  - .3 Estimativa análoga
  - .4 Estimativa paramétrica
  - .5 Análise de dados
  - .6 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
  - .7 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Requisitos de recursos
  - .2 Bases das estimativas
  - .3 Estrutura analítica dos recursos
  - .4 Atualizações de documentos do projeto

### 9.5 Gerenciar a Equipe

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Relatórios de desempenho do trabalho
  - .4 Avaliações do desempenho da equipe
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .2 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .3 Saídas
  - .1 Solicitações de mudança
  - .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Atualizações de documentos do projeto
  - .4 Atualizações nos fatores ambientais da empresa

### 9.3 Adquirir Recursos

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Tomada de decisões
  - .2 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .3 Pré-designação
  - .4 Equipes virtuais
- .3 Saídas
  - .1 Designações de recursos físicos
  - .2 Designações da equipe do projeto
  - .3 Calendários dos recursos
  - .4 Solicitações de mudança
  - .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .6 Atualizações de documentos do projeto
  - .7 Atualizações nos fatores ambientais da empresa
  - .8 Atualizações de ativos de processos organizacionais

### 9.6 Controlar os Recursos

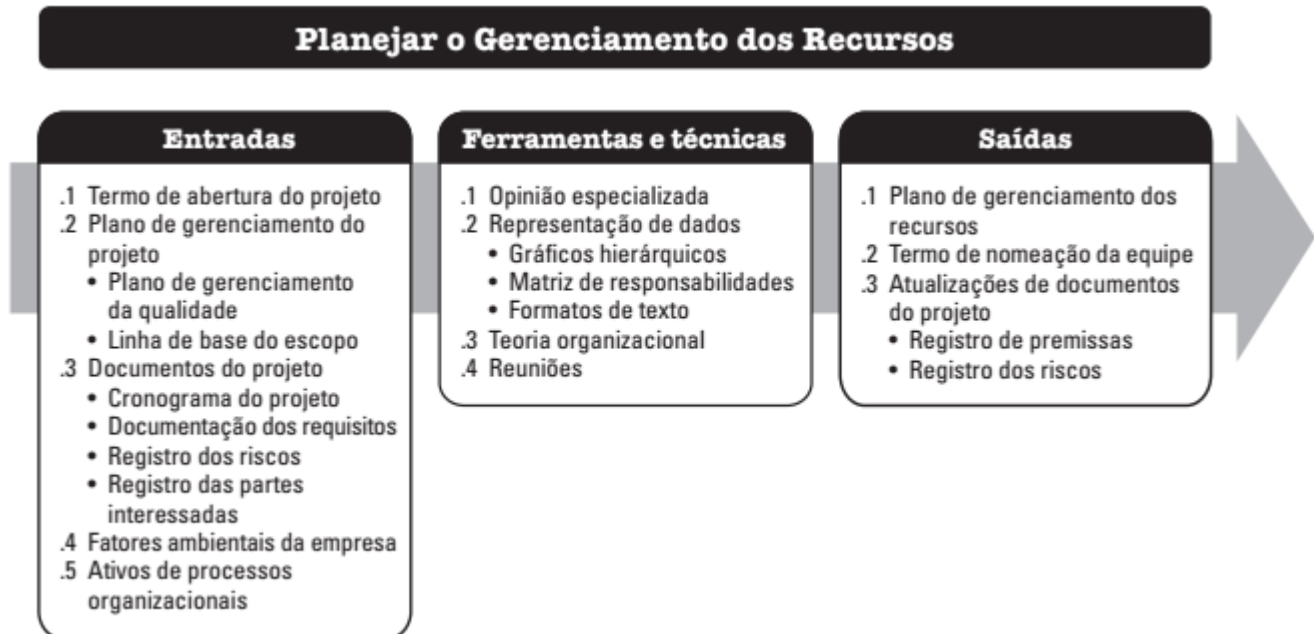
- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Dados de desempenho do trabalho
  - .4 Acordos
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Análise de dados
  - .2 Solução de problemas
  - .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .4 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .3 Saídas
  - .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto



## Planejar o Gerenciamento dos Recursos

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Planejar o Gerenciamento dos Recursos é o processo de **definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe.**

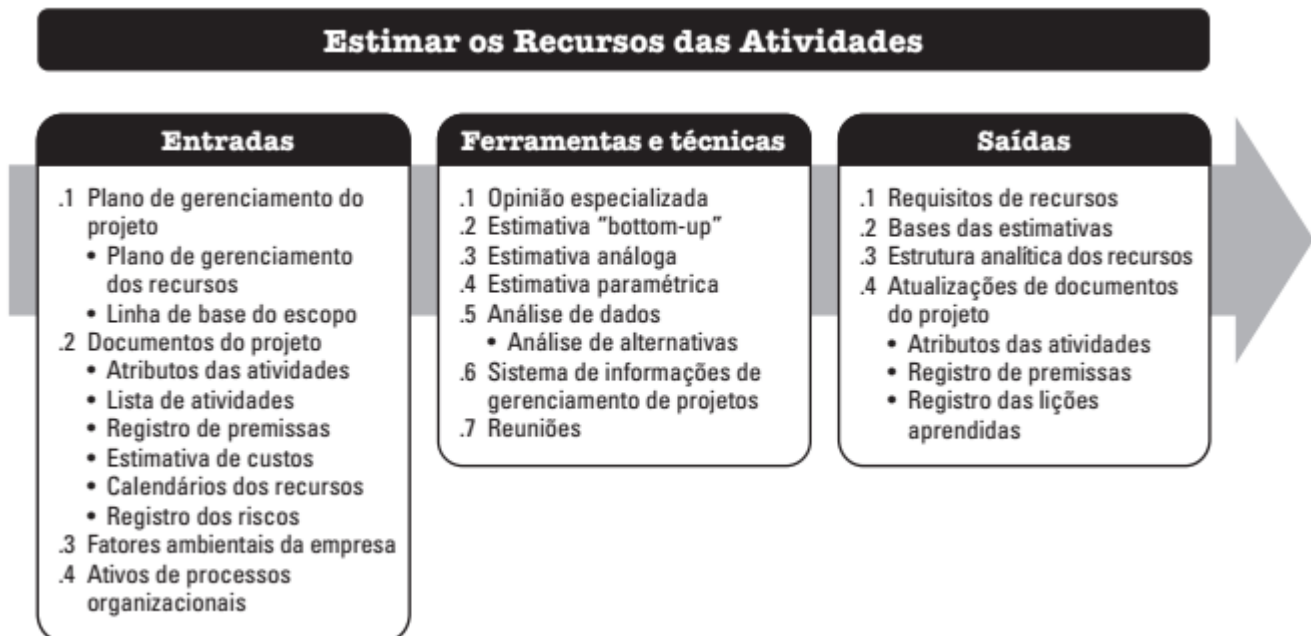
O principal benefício deste processo é **definir a abordagem e o nível de esforço de gerencial necessários para o gerenciamento de recursos do projeto com base no tipo e complexidade do projeto.** Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.



## Estimar os Recursos das Atividades

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Estimar os Recursos das Atividades é o processo de estimar recursos da equipe e o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto.

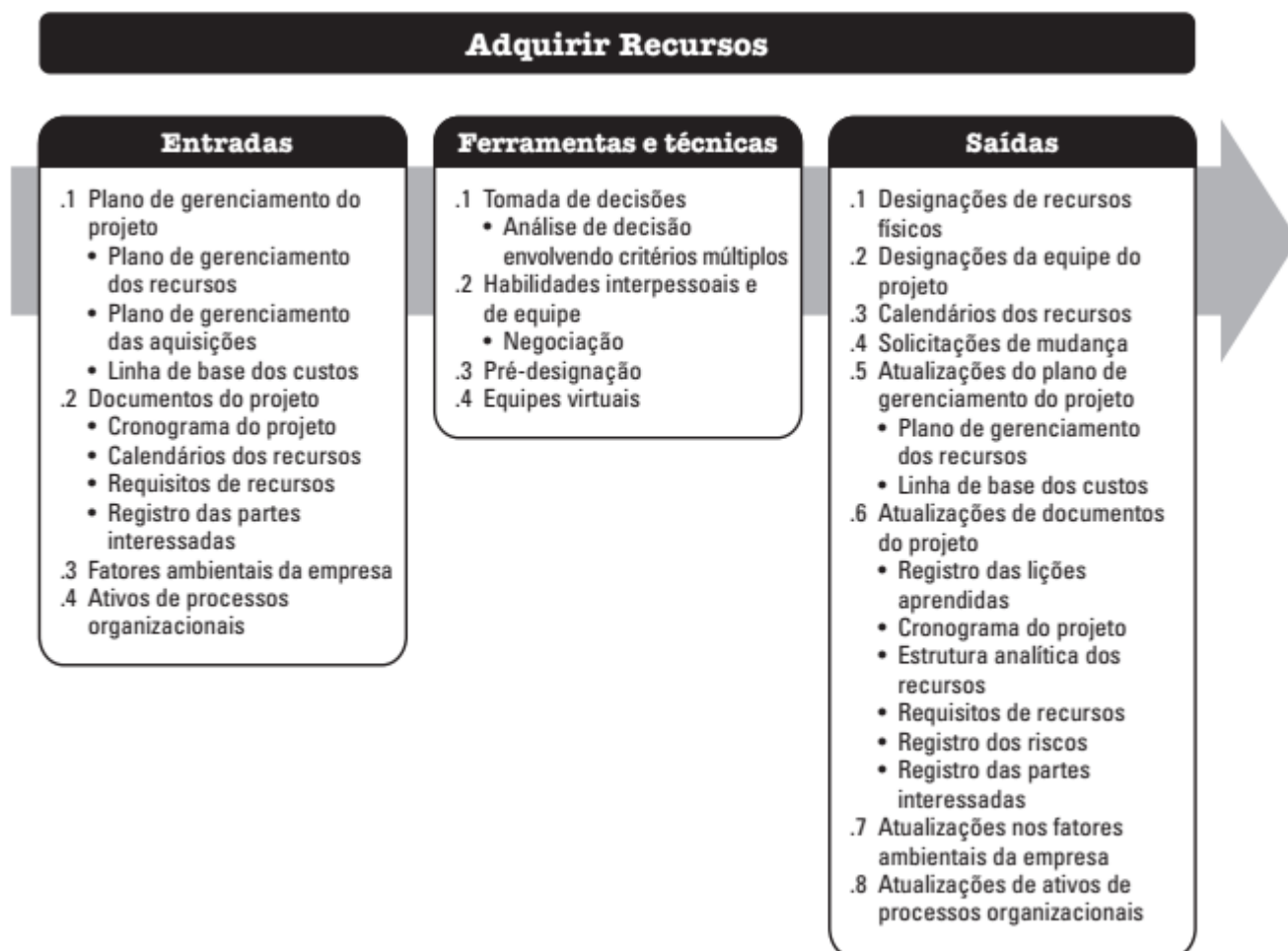
O principal benefício deste processo é identificar o tipo, a quantidade e as características dos recursos exigidos para concluir o projeto. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.



## Adquirir Recursos

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXÍSSIMA

### GRUPO EXECUÇÃO



Adquirir recursos é o processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.

O principal benefício desse processo é definir e orientar a seleção de recursos, e designá-los para as respectivas atividades. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.





## Desenvolver a Equipe

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO EXECUÇÃO

#### Desenvolver a Equipe

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos recursos
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Cronograma do projeto
  - Designações da equipe do projeto
  - Calendários dos recursos
  - Termo de nomeação da equipe
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Agrupamento
- .2 Equipes virtuais
- .3 Tecnologias de comunicações
- .4 Habilidades interpessoais e de equipe
  - Gerenciamento de conflitos
  - Influência
  - Motivação
  - Negociação
  - Construção de equipes
- .5 Reconhecimento e recompensas
- .6 Treinamento
- .7 Avaliações individuais e da equipe
- .8 Reuniões

##### Saídas

- .1 Avaliações do desempenho da equipe
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos recursos
- .4 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Cronograma do projeto
  - Designações da equipe do projeto
  - Calendários dos recursos
  - Termo de nomeação da equipe
- .5 Atualizações nos fatores ambientais da empresa
- .6 Atualizações de ativos de processos organizacionais

Desenvolver a Equipe é o processo de **melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.**

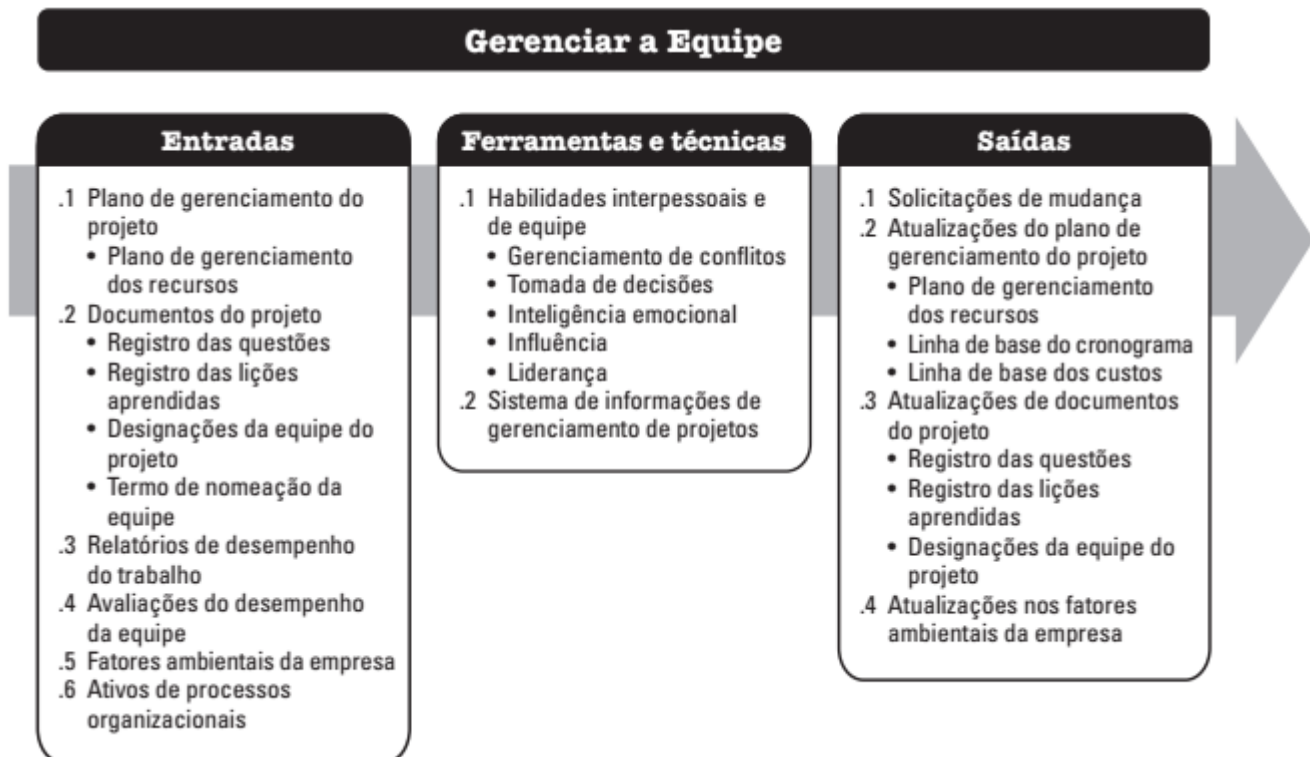
O principal benefício deste processo é que **resulta em trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, funcionários motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal e melhoria geral do desempenho do projeto.** Este processo é realizado ao longo do projeto.



## Gerenciar a Equipe

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO EXECUÇÃO



Gerenciar a Equipe é o processo de **acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto**. Os principais benefícios deste processo são influenciar o comportamento da equipe, gerenciar conflitos e solucionar problemas. Este processo é realizado ao longo do projeto.

**(MPC TCE/PA 2019 – Adaptada)** Conforme o guia PMBOK, acompanhar o desempenho dos membros da equipe do projeto e fornecer feedback faz parte do grupo de processos:

- a) monitoramento e controle.
- b) execução.
- c) gerenciamento de recursos.
- d) planejamento.
- e) gerenciamento do escopo.

**Comentários:** Questão um pouco mais elaborada. Vamos nos recorrer a definição do processo Gerenciar a equipe: Gerenciar a Equipe é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. Sabemos que esse processo está no grupo de processos de execução e a banca cobrou exatamente o grupo em que ele está. (Gabarito: Letra B).



## Controlar os Recursos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

# GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE

### Controlar os Recursos

#### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos recursos
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das questões
  - Registro das lições aprendidas
  - Designações de recursos físicos
  - Cronograma do projeto
  - Estrutura analítica dos recursos
  - Requisitos de recursos
  - Registro dos riscos
- .3 Dados de desempenho do trabalho
- .4 Acordos
- .5 Ativos de processos organizacionais

#### Ferramentas e técnicas

- .1 Análise de dados
  - Análise de alternativas
  - Análise de custo-benefício
  - Análises de desempenho
  - Análise de tendências
- .2 Solução de problemas
- .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - Negociação
  - Influência
- .4 Sistema de informações de gerenciamento de projetos

#### Saídas

- .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos recursos
  - Linha de base do cronograma
  - Linha de base dos custos
- .4 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Registro das questões
  - Registro das lições aprendidas
  - Designações de recursos físicos
  - Estrutura analítica dos recursos
  - Registro dos riscos



NOVIDADE

**Controlar os recursos** é o processo de **garantir que os recursos atribuídos e alocados ao projeto estão disponíveis conforme planejado**, bem como **monitorar a utilização planejada versus utilização real** de recursos e **executar ação corretiva** conforme necessário.

O principal benefício deste processo é garantir que os recursos designados estejam disponíveis para o projeto na hora certa e no lugar certo, e sejam liberados quando não forem mais necessários. Este processo é realizado ao longo do projeto.



## Gerenciamento das Comunicações do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto inclui os processos necessários para **garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações.**

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto consiste em **duas partes**. A **primeira parte é desenvolver uma estratégia para garantir que a comunicação seja eficaz para as partes interessadas**. A **segunda parte é realizar as atividades necessárias para implementar a estratégia de comunicação**.

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

- **DESENVOLVER UMA ABORDAGEM E UM PLANO ADEQUADO PARA ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO COM BASE NAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE CADA PARTE INTERESSADA OU GRUPO, NOS ATIVOS ORGANIZACIONAIS DISPONÍVEIS E NAS NECESSIDADES DO PROJETO.**

### GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES

- **ASSEGURAR A COLETA, CRIAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO, ARMAZENAMENTO, RECUPERAÇÃO, GERENCIAMENTO, MONITORAMENTO E DISPOSIÇÃO FINAL DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO, DE FORMA OPORTUNA E ADEQUADA.**

### MONITORAR AS COMUNICAÇÕES

- **GARANTIR QUE AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DO PROJETO E DE SUAS PARTES INTERESSADAS SEJAM ATENDIDAS.**



## Visão Geral do Gerenciamento das Comunicações do Projeto

### 10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Documentos do projeto
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de requisitos das comunicações
  - .3 Tecnologias de comunicações
  - .4 Modelos de comunicações
  - .5 Métodos de comunicação
  - .6 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .7 Representação de dados
  - .8 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de gerenciamento das comunicações
  - .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Atualização de documentos do projeto

### 10.2 Gerenciar as Comunicações

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Relatórios de desempenho do trabalho
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Tecnologias de comunicações
  - .2 Métodos de comunicação
  - .3 Habilidades de comunicação
  - .4 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
  - .5 Relatórios de projeto
  - .6 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .7 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Comunicações do projeto
  - .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Atualizações de documentos do projeto
  - .4 Ativos de processos organizacionais

### 10.3 Monitorar as Comunicações

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Dados de desempenho do trabalho
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
  - .3 Representação de dados
  - .4 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .5 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto

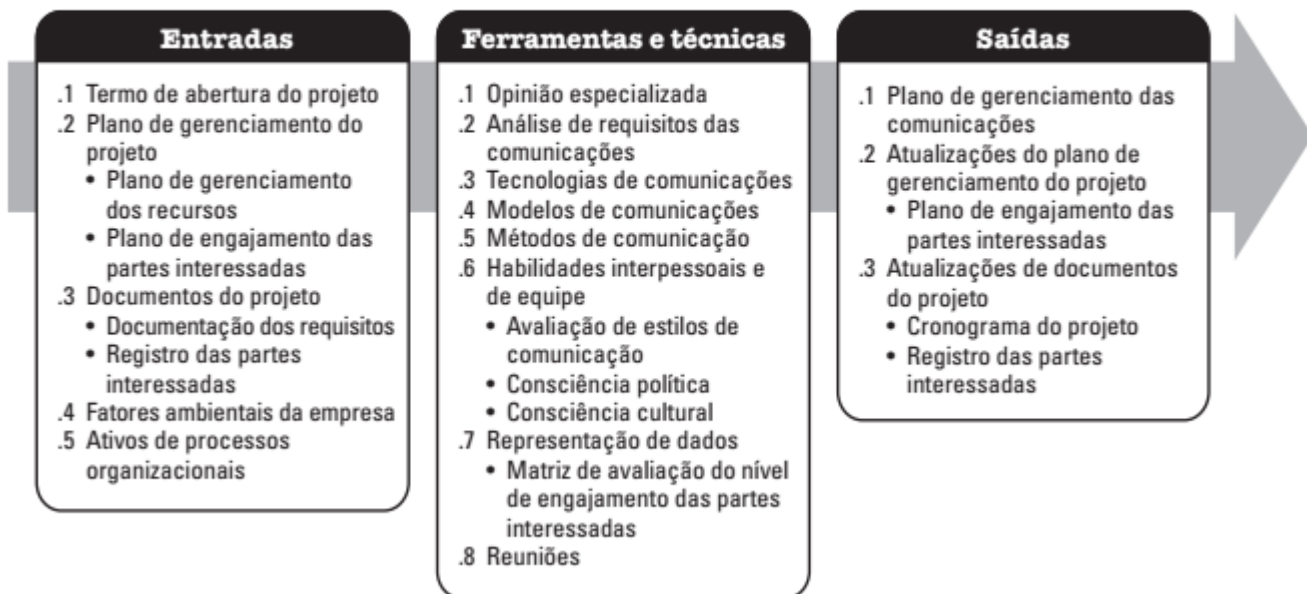


## Planejar o Gerenciamento das Comunicações

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Planejar o Gerenciamento das Comunicações



Planejar o Gerenciamento das Comunicações é o processo de **desenvolver uma abordagem e um plano adequados para atividades de comunicação do projeto, com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, de ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto.**

O principal benefício deste processo é **uma abordagem documentada para envolver as partes interessadas com eficácia e eficiência, apresentando informações relevantes de forma oportuna.** Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.



## Gerenciar as Comunicações

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO EXECUÇÃO



Gerenciar as comunicações é o processo de **assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final e adequada das informações do projeto.**

O principal benefício desse processo é que **possibilita um fluxo de informações eficiente e eficaz** entre a equipe do projeto e as partes interessadas. Este processo é realizado ao longo do projeto.

O processo Gerenciar as Comunicações identifica todos os aspectos da comunicação eficaz, incluindo escolha de tecnologias, métodos e técnicas apropriados. Além disso, deve permitir flexibilidade nas atividades de comunicação, habilitando ajustes nos métodos e técnicas para acomodar as mudanças nas necessidades das partes interessadas e do projeto.



## Monitorar as Comunicações

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXÍSSIMA

# GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



Monitorar as Comunicações é o processo de **garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.**

O principal benefício deste processo é o **fluxo otimizado de informações**, conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações e no plano de engajamento das partes interessadas. Este processo é realizado ao longo do projeto.





## Gerenciamento dos Riscos do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Chegamos ao **GRUPO TOP OF MIND!** *Pessoal, sem dúvida NENHUMA esse é o grupo de processos que possui MAIS QUESTÕES nos sistemas de questões, ou seja, é o grupo que os examinadores mais gostam de cobrar, portanto aqui é ATENÇÃO TOTAL!!!*



O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de **condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto.**

O gerenciamento dos riscos do projeto tem por **objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto.**

O gerenciamento dos riscos possui apenas 7 processos, sugiro que vocês conheçam e internalizem os **NOMES** e as **DEFINIÇÕES**, no mínimo, quando estiver realizando o estudo de primeira camada – ou seja, aquele estudo inicial.



### **PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS**

- **DEFINIÇÃO DE COMO CONDUZIR AS ATIVIDADES DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS DE UM PROJETO.**

### **IDENTIFICAR OS RISCOS**

- **IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS INDIVIDUAIS DO PROJETO, BEM COMO FONTES DE RISCO GERAL DO PROJETO, E DE DOCUMENTAR SUAS CARACTERÍSTICAS.**

### **REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS**

- **PRIORIZAÇÃO DE RISCOS INDIVIDUAIS DO PROJETO PARA ANÁLISE OU AÇÃO POSTERIOR, ATRAVÉS DA AVALIAÇÃO DE SUA PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA E IMPACTO, ASSIM COMO OUTRAS CARACTERÍSTICAS.**

### **REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS**

- **ANALISAR NUMERICAMENTE O EFEITO COMBINADO DOS RISCOS INDIVIDUAIS IDENTIFICADOS NO PROJETO E OUTRAS FONTES DE INCERTEZA NOS OBJETIVOS GERAIS DO PROJETO.**

### **PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS**

- **DESENVOLVER ALTERNATIVAS, SELECIONAR ESTRATÉGIAS E ACORDAR AÇÕES PARA LIDAR COM A EXPOSIÇÃO GERAL DE RISCOS, E TAMBÉM TRATAR OS RISCOS INDIVIDUAIS DO PROJETO.**

### **IMPLEMENTAR RESPOSTAS A RISCOS**

- **IMPLEMENTAR PLANOS ACORDADOS DE RESPOSTA AOS RISCOS.**

### **MONITORAR OS RISCOS**

- **MONITORAR A IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS ACORDADOS DE RESPOSTA AOS RISCOS, ACOMPANHAR RISCOS IDENTIFICADOS, IDENTIFICAR E ANALISAR NOVOS RISCOS, E AVALIAR A EFICÁCIA DO PROCESSO DE RISCO AO LONGO DO PROJETO.**



### Visão geral do Gerenciamento dos Riscos do Projeto

#### 11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Documentos do projeto
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Análise de dados
  - .3 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de gerenciamento dos riscos

#### 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos

- 1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .4 Estratégias para ameaças e oportunidades
  - .5 Estratégias de respostas de contingência
  - .7 Estratégias para o risco geral do projeto
  - .8 Análise de dados
  - .9 Tomada de decisões
- .3 Saídas
  - .1 Solicitações de mudança
  - .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Atualizações de documentos do projeto

#### 11.2 Identificar os Riscos

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Acordos
  - .4 Documentação de aquisições
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Análise de dados
  - .4 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .5 Listas de alertas
  - .6 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Registro dos riscos
  - .2 Relatório de riscos
  - .3 Atualizações de documentos do projeto

#### 11.6 Implementar Respostas aos Riscos

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .3 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .3 Saídas
  - .1 Solicitações de mudança
  - .2 Atualizações de documentos do projeto

#### 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Análise de dados
  - .4 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .5 Categorização dos riscos
  - .6 Representação de dados
  - .7 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Atualizações de documentos do projeto

#### 11.7 Monitorar os Riscos

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Dados de desempenho do trabalho
  - .4 Relatórios de desempenho do trabalho
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Análise de dados
  - .2 Auditorias
  - .3 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto
  - .5 Atualizações de ativos de processos organizacionais

#### 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos

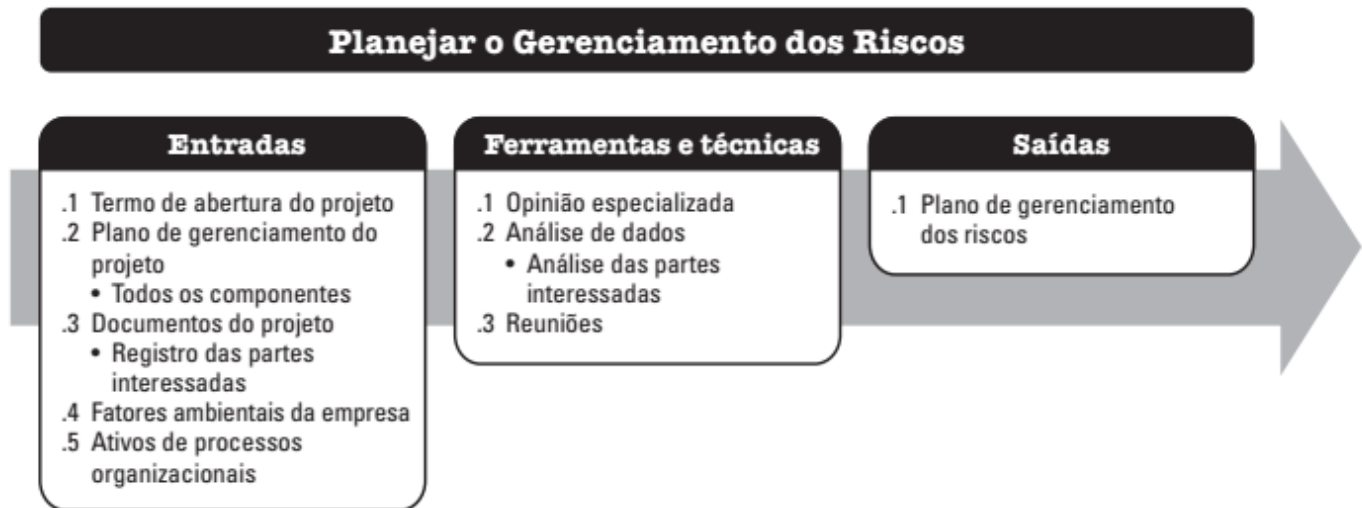
- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .4 Representações da Incerteza
  - .5 Análise de dados
- .3 Saídas
  - .1 Atualizações de documentos do projeto



## Planejar o Gerenciamento dos Riscos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Planejar o Gerenciamento dos Riscos é o **processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto**. O principal benefício deste processo é garantir que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização e para as outras partes interessadas. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

Os **Documentos do projeto** consistem na principal entrada do processo, esses documentos incluem, mas não estão limitados aos registros das partes interessadas. Estes registros contêm detalhes das partes interessadas do projeto e fornece uma visão geral de seus papéis e atitudes no projeto em relação aos riscos.

# IMPORTANTE

A principal Saída é o **Plano de Gerenciamento dos Riscos**, que é um componente do plano de gerenciamento do projeto, e descreve como as atividades de gerenciamento dos riscos serão estruturadas e executadas. O plano de gerenciamento dos riscos pode incluir alguns ou todos os elementos: Estratégia dos riscos, Metodologia, Papéis e responsabilidades, Financiamento, Prazos, **Categorias dos riscos**, Apetite a riscos das partes interessadas, **Definições de probabilidade e**



impacto dos riscos, Matriz de probabilidade e impacto, Formatos de relatórios, Acompanhamento.



Vamos dar uma olhada no item Categorias dos riscos. As **Categorias dos riscos** fornecem os meios para **agrupar riscos individuais de projeto**. Uma forma comum para estruturar categorias dos riscos usa a **estrutura analítica dos riscos (EAR)**, uma **representação hierárquica de possíveis fontes de riscos**.

EAR NÍVEL 0	EAR NÍVEL 1	EAR NÍVEL 2
0. TODAS AS FONTES DE RISCO DO PROJETO	1. RISCO TÉCNICO	1.1 Definição do escopo
		1.2 Definição dos requisitos
		1.3 Estimativas, premissas, e restrições
		1.4 Processos técnicos
		1.5 Tecnologia
		1.6 Interfaces técnicas
		Etc.
	2. RISCO DE GERENCIAMENTO	2.1 Gerenciamento de projetos
		2.2 Gerenciamento de portfólio/programa
		2.3 Gerenciamento de operações
		2.4 Organização
		2.5 Recursos
		2.6 Comunicação
		Etc.
	3. RISCO COMERCIAL	3.1 Termos e condições do contrato
		3.2 Aquisição interna
		3.3 Fornecedores e prestadores de serviços
		3.4 Subcontratos
		3.5 Estabilidade do cliente
		3.6 Parcerias e joint ventures
		Etc.
	4. RISCO EXTERNO	4.1 Legislação
		4.2 Taxas de câmbio
		4.3 Local/instalações
		4.4 Meio ambiente/clima
		4.5 Concorrência
		4.6 Regulamentação
		Etc.



**Definições de probabilidade e impacto dos riscos:** As definições dos níveis de probabilidade e impacto dos riscos são específicas ao contexto do projeto e refletem o apetite aos riscos e os limites da organização e das principais partes interessadas.

ESCALA	PROBABILIDADE	+/- IMPACTO SOBRE OBJETIVOS DO PROJETO		
		TEMPO	CUSTO	QUALIDADE
Muito alto	>70%	>6 meses	> US\$ 5 milhões	Impacto muito significativo sobre a funcionalidade geral
Alto	51-70%	3-6 meses	US\$ 1M-US\$ 5M	Impacto significativo sobre a funcionalidade geral
Médio	31-50%	1-3 meses	US\$ 501.000 - US\$ 1 milhão	Algum impacto em áreas funcionais essenciais
Baixo	11-30%	1-4 semanas	US\$ 100.000 - US\$ 500.000	Impacto secundário sobre a funcionalidade geral
Muito baixo	1-10%	1 semana	< US\$ 100.000	Impacto secundário sobre funções secundárias
Nulo	<1%	Sem mudança	Sem mudança	Nenhuma mudança em funcionalidade

**Matriz de probabilidade e impacto:** As regras de priorização podem ser especificadas pela organização antes do projeto e incluídas nos ativos de processos organizacionais ou também podem ser adaptadas para o projeto específico.

Oportunidades e ameaças são representadas em uma matriz de probabilidade e impacto comum usando definições positivas de impacto para oportunidades e definições de impacto negativo para ameaças. Termos descritivos (como elevado, muito elevado, médio, baixo e muito baixo) ou valores numéricos podem ser usados para probabilidade e impacto.

		Ameaças					Oportunidades						
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto	Muito alto	Alto	Moderado	Baixo	Muito baixo		
Probabilidade	Muito alta 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	Probabilidade	Muito alta 0.90
	Alta 0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04		Alta 0.70
	Média 0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03		Média 0.50
	Baixa 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02		Baixa 0.30
	Muito baixa 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01		Muito baixa 0.10
		Muito baixo 0.05	Baixo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muito alto 0.80	Muito alto 0.80	Alto 0.40	Moderado 0.20	Baixo 0.10	Muito baixo 0.05		
Impacto negativo						Impacto positivo							



## Identificar os Riscos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

### GRUPO PLANEJAMENTO



Identificar os Riscos é o processo de **identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características.**

O principal benefício deste processo é a **documentação de cada risco de projeto existente e as fontes gerais de riscos do projeto. Também reúne informações para que a equipe do projeto possa responder de forma apropriada aos riscos identificados.** Este processo é realizado ao longo do projeto.



*Pessoal, esse processo precisa de muitas informações (contidas nos documentos) para identificar os riscos do projeto, portanto ele utiliza como Entradas inúmeros Planos de Gerenciamentos de cinco áreas (escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos e o próprio plano de gerenciamento dos riscos).*

Para conseguir identificar os riscos são utilizadas diferentes Ferramentas e técnicas, como principal exemplo há a Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (**SWOT**), bem conhecida pela maioria dos estudantes. Vamos verificar a definição dada pelo PMBOK para esta técnica:

Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT): Esta técnica examina o projeto com base em cada uma destas perspectivas: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), há autores que utilizam a sigla em português FOFA.

No processo de **identificação dos riscos**, é utilizada para aumentar a amplitude dos riscos identificados incluindo riscos gerados internamente.



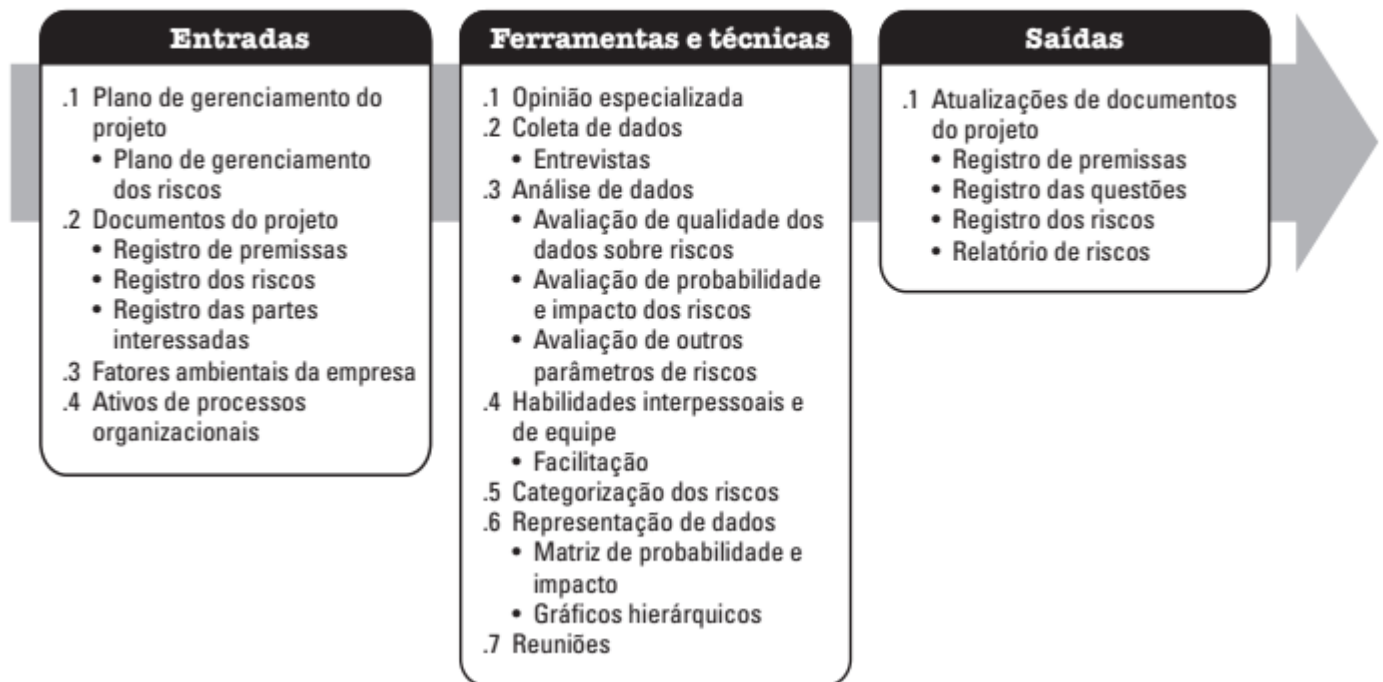


## Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos



Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos é o processo de **priorização de riscos individuais do projeto** para análise ou ação posterior, através da **avaliação de sua probabilidade e impacto de ocorrência**, assim como outras características.



*Pessoal, vou repetir para vocês não esquecerem: **PRIORIZAÇÃO DE RISCOS INDIVIDUAIS DO PROJETO para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.** O principal benefício deste processo é que **concentra os esforços em riscos de alta prioridade.** Este processo é realizado ao longo do projeto.*

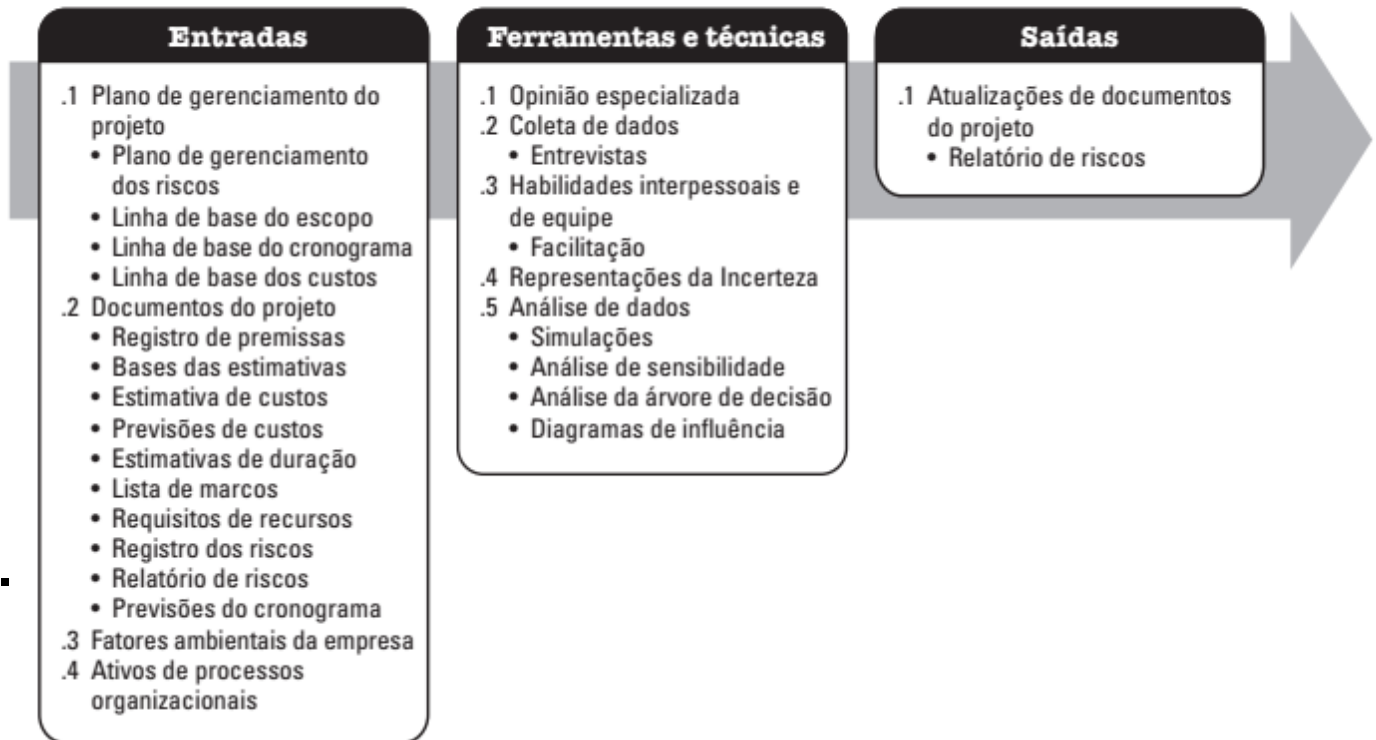


## Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos



Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos é o processo de **analisar numericamente** o efeito combinado dos riscos individuais identificados e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.

O principal benefício deste processo é que **quantifica a exposição ao risco geral do projeto**, e também pode fornecer informações quantitativas adicionais dos riscos para apoio do planejamento de respostas aos mesmos. Este processo **não é necessário para todos os projetos**, mas, quando usado, deve ser realizado ao longo de todo o projeto.

Principais Ferramentas e técnicas: **Simulações, Análise de Monte Carlo, Árvore de decisão.**  
**Simulações:** a **análise quantitativa dos riscos** usa um **modelo** que **simula os efeitos combinados dos riscos individuais e outras fontes de incerteza** para **avaliar o possível impacto** de alcançar os objetivos do projeto. De modo geral, as simulações são executadas usando a análise de **Monte Carlo**.

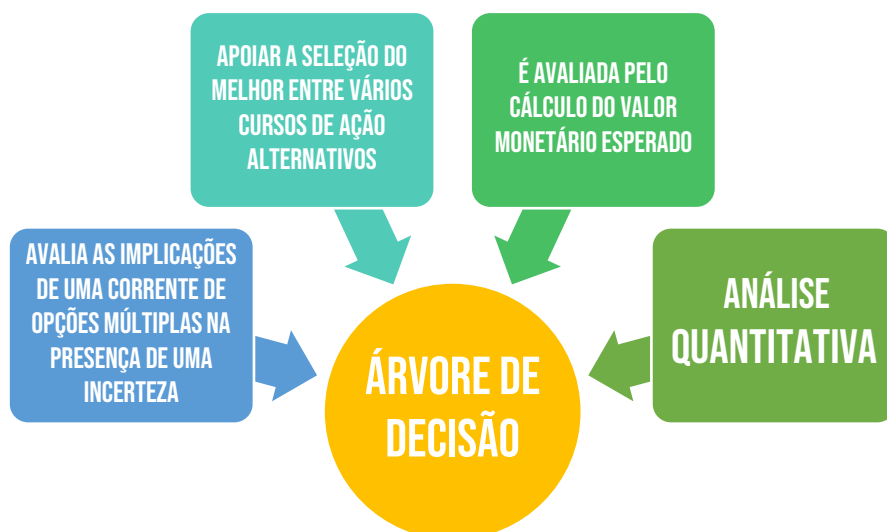


**Simulação ou Análise de Monte Carlo** é uma técnica de análise em que um modelo de computacional é repetido muitas vezes, com valores de entrada escolhidos aleatoriamente para cada repetição, incluindo **distribuições de probabilidade e ramificações probabilísticas**. São geradas saídas para representar o intervalo de resultados possíveis para o projeto. Portanto vou frisar as palavras-chave da Análise de Monte Carlo.



**Análise da árvore de decisão:** Árvores de decisão são usadas para apoiar a seleção do melhor entre vários cursos de ação alternativos. Caminhos alternativos pelo projeto aparecem na árvore de decisão que utiliza ramos representando os vários eventos ou decisões, e cada qual pode ter custos associados e riscos individuais de projeto relativos (incluindo ameaças ou oportunidades). Os pontos finais dos ramos da árvore de decisão representam o resultado de adotar esse determinado caminho, que pode ser negativo ou positivo.

A árvore de decisão é avaliada pelo **cálculo do Valor Monetário Esperado** de cada ramo, permitindo a seleção do caminho ideal.



Definição de decisão	Nó de decisão	Nó de oportunidade	Valor do caminho líquido
Decisão a ser tomada	<b>Entrada:</b> Custo de cada decisão <b>Saída:</b> Decisão tomada	<b>Entrada:</b> Probabilidade de cenário, Recompensa se ocorrer <b>Saída:</b> Valor Monetário Esperado (VME)	<b>Calculado:</b> Resultados menos custos ao longo do caminho

**Construir ou Reformar?**

VME da Decisão = **US\$ 46 milhões** (o mais alto entre US\$ 36M e US\$ 46M)

■ Nó de decisão  
● Nó de oportunidade  
◀ Fim do ramo

**Construir fábrica nova (Investir US\$ 120 milhões)**  
 $US\$ 36M = 0,60 (US\$ 80M) + 0,40 (-US\$ 30M)$   
 VME (antes de custos) da Construção Nova Fábrica considerando a demanda

**Reformar a fábrica (Investir US\$ 50 milhões)**  
 $US\$ 46M = 0,60 (US\$ 70M) + 0,40 (US\$ 10M)$   
 VME (antes de custos) da Reforma Fábrica considerando a demanda

**Demanda forte (US\$ 200 milhões)** (60%)  
 US\$ 80 milhões  
 $US\$ 80M = US\$ 200M - US\$ 120M$

**Demanda fraca (US\$ 90 milhões)** (40%)  
 -US\$ 30 milhões  
 $-US\$ 30M = US\$ 90M - US\$ 120M$

**Demanda forte (US\$ 120 milhões)** (60%)  
 US\$ 70 milhões  
 $US\$ 70M = US\$ 120M - US\$ 50M$

**Demanda fraca (US\$ 60 milhões)** (40%)  
 US\$ 10 milhões  
 $US\$ 10M = US\$ 60M - US\$ 50M$

**Observação 1:** A árvore de decisão mostra como tomar uma decisão entre estratégias de capital alternativas (representadas como "nós de decisão"), quando o ambiente contém determinados elementos (representados como "nós de oportunidade").

**Observação 2:** Aqui, está sendo tomada uma decisão entre investir US\$ 120 milhões para construir uma fábrica nova ou investir apenas US\$ 50 milhões para reformar a fábrica existente. Para cada decisão, a demanda (que é incerta e, portanto, representa um "nó de oportunidade") deve ser considerada. Por exemplo, uma demanda forte gera uma estimativa de US\$ 200 milhões em receita com a nova fábrica, mas apenas US\$ 120 milhões para a fábrica reformada, talvez devido a limitadores de capacidade da fábrica reformada. A extremidade de cada ramo mostra o efeito líquido dos resultados menos custos. Para cada ramo de decisão, todos os efeitos são adicionados (ver áreas sombreadas) para determinar o Valor Monetário Esperado (VME) da decisão. Lembre-se de contabilizar os custos de investimento. Com base nos cálculos nas áreas sombreadas, a fábrica reformada tem um VME mais alto, de US\$ 46 milhões - que também é o VME da decisão geral. (Esta opção também representa o risco mais baixo, evitando o pior cenário possível de uma perda de US\$ 30 milhões.)

Exemplo de Árvore de Decisão

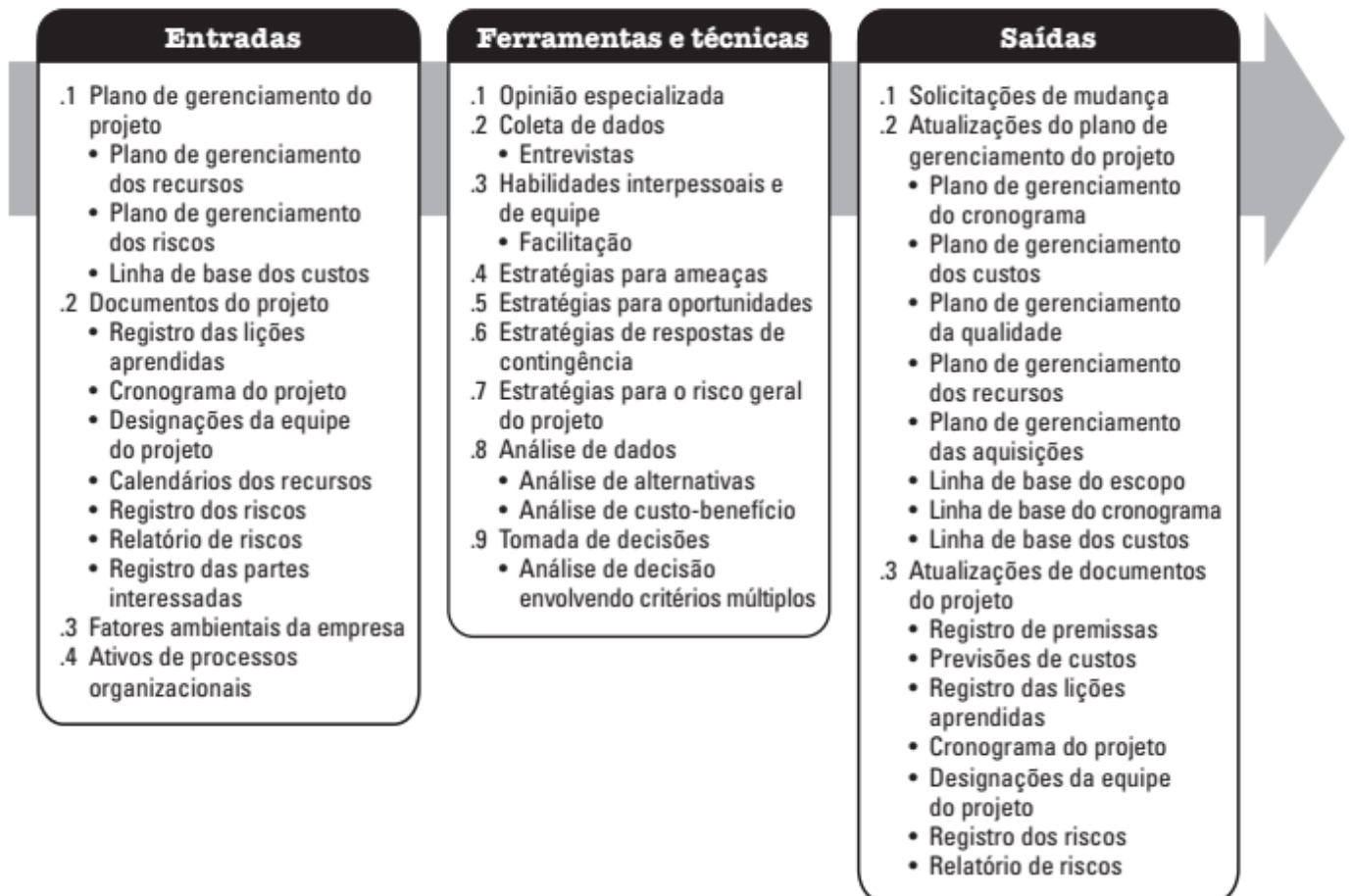


## Planejar as Respostas aos Riscos

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Planejar as Respostas aos Riscos



Planejar as Respostas aos Riscos é o processo de **desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos**, e também tratar os riscos individuais do projeto.

O principal benefício deste processo é que **identifica formas apropriadas de abordar o risco geral e os riscos individuais do projeto**. Este processo também aloca recursos e adiciona atividades em documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário. Este processo é realizado ao longo do projeto.

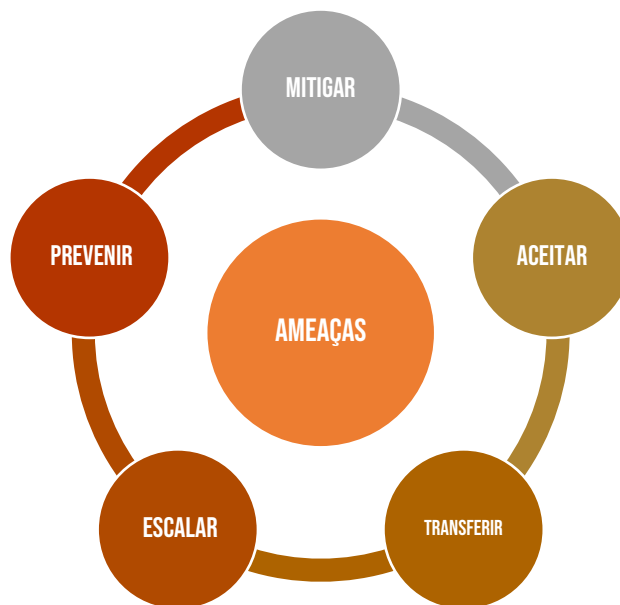
Vamos falar agora sobre as **Ferramentas e técnicas**, primeiramente sobre as **Estratégias para Ameaças** em que temos novidade no PMBOK 6.





*Pessoal, o PMBOK trata tanto os riscos negativos quanto os riscos POSITIVOS. Os riscos positivos nada mais são que as OPORTUNIDADES. Vamos nos aprofundar nas Estratégias utilizadas como Ferramentas e técnicas nesse processo.*

**Estratégias para ameaças:** as estratégias para ameaças são cinco: **Mitigar, Aceitar, Transferir, Escalar, Prevenir.** Vamos direto para o que importa – como decorá-las! Como cai **MUITO** em provas há o mnemônico **MATE PEDRO**, não sei quem criou, mas usei durante minha trajetória – ao criador OBRIGADA!



Sabendo as estratégias você já tem condições de acertar questões de provas, mas vamos aprofundar sabendo as palavras-chave de cada um deles.



**Escalar:** Esta é uma novidade do PMBOK 6. Escalar nada mais é que subir ou ascender: JOGAR o risco para alta administração. A escalação é apropriada quando a equipe do projeto ou o seu patrocinador concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta proposta exceda a autoridade do gerente do projeto. Os riscos escalados são gerenciados no nível do programa, nível de portfólio ou outra parte relevante da organização, e não no nível do projeto.

**Prevenir:** A prevenção de riscos ocorre quando a equipe do projeto atua para eliminar a ameaça ou proteger o projeto de seu impacto. Pode ser apropriado para ameaças de alta prioridade com alta probabilidade de ocorrência e um impacto negativo importante. A prevenção pode envolver a



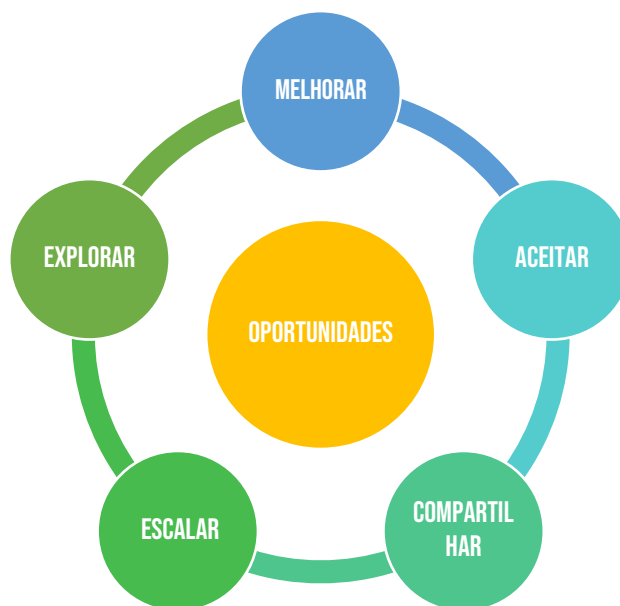
alteração de algum aspecto do plano de gerenciamento do projeto ou alterar o objetivo em perigo para eliminar inteiramente a ameaça, reduzindo a sua probabilidade de ocorrência a zero.

**Transferir:** A transferência envolve passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto, caso a ameaça ocorra. Quase sempre a transferência do risco envolve o pagamento de um prêmio ao terceiro que assume a ameaça. A transferência pode ser realizada por uma série de ações que incluem, mas não estão limitadas a, o uso de seguro, bônus de desempenho, garantias, cauções, etc.

**Mitigar:** Na mitigação de riscos a ação é realizada para reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto de uma ameaça. A ação de mitigação antecipada é quase sempre mais efetiva do que tentar reparar o dano depois que a ameaça ocorreu. Adotar processos menos complexos, fazer mais testes ou escolher um vendedor mais estável são exemplos de ações de mitigação.

**Aceitar:** A aceitação de risco reconhece a existência de uma ameaça, mas nenhuma ação proativa é tomada. Essa estratégia pode ser correta para ameaças de baixa prioridade e também pode ser adotada quando não é possível, nem econômico, resolver a ameaça de qualquer outra forma. A aceitação pode ser ativa ou passiva. A estratégia de aceitação ativa mais comum é estabelecer uma reserva de contingência, incluindo valores para tempo, dinheiro ou recursos para cuidar da ameaça, caso ocorra. A aceitação passiva não envolve ação proativa além da revisão periódica da ameaça para garantir que não haja mudança significativa

Há também as **Estratégias para Oportunidades**, que também são cinco e podemos utilizar o mnemônico (**MACEE**): **M**elhorar, **A**ceitar, **C**ompartilhar, **E**scalar e **E**xplorar. Vamos esquematizar e logo em seguida detalhar cada uma.



**Escalar:** Esta estratégia de resposta ao risco é correta quando a equipe do projeto ou o seu patrocinador concorda que a oportunidade está fora do escopo do projeto ou que a resposta

proposta excede a autoridade do gerente do projeto. As oportunidades escaladas são gerenciadas no nível do programa, nível de portfólio ou outra parte relevante da organização, e não no nível do projeto.

**Explorar:** A estratégia de exploração pode ser selecionada para oportunidades de alta prioridade, quando a organização deseja garantir que a oportunidade seja realizada. Esta estratégia procura capturar o benefício associado a uma oportunidade específica garantindo que definitivamente aconteça, aumentando a probabilidade de ocorrência para 100%.

**Compartilhar:** O compartilhamento envolve transferir a responsabilidade por uma oportunidade a terceiro para que este compartilhe alguns dos benefícios, caso a oportunidade ocorra. É importante selecionar um novo responsável por uma oportunidade compartilhada com cuidado, para que ele possa estar mais capacitado a capturar a oportunidade, para o benefício do projeto. Frequentemente, compartilhar o risco envolve o pagamento de um prêmio de risco ao terceiro que assume a oportunidade

**Melhorar:** A estratégia melhorar é usada para **aumentar a probabilidade** e/ou o impacto de uma oportunidade. A ação de **melhoramento antecipada é quase sempre mais efetiva do que tentar aprimorar o benefício, depois que a oportunidade ocorreu.** A probabilidade de ocorrência de uma oportunidade pode ser aumentada, se a atenção se concentrar sobre as suas causas. Quando não é possível aumentar a probabilidade, a resposta de melhoria pode aumentar o impacto visando os fatores que determinam o tamanho do benefício em potencial

**Aceitar:** A aceitação de uma oportunidade reconhece a sua existência, mas nenhuma ação proativa é tomada. Essa estratégia pode ser apropriada para **oportunidades de baixa prioridade** e também pode ser adotada quando **não é possível, nem econômico, resolver uma oportunidade de qualquer outra forma.** A aceitação pode ser ativa ou passiva. A estratégia de aceitação ativa mais comum é estabelecer uma reserva de contingência, incluindo valores para tempo, dinheiro ou recursos para aproveitar a oportunidade, caso ocorra. A aceitação passiva não envolve ação proativa além da revisão periódica da oportunidade para garantir que não haja mudança significativa.

# IMPORTANTE

**MELHORAR: AUMENTAR A PROBABILIDADE**

**ACEITAR: ESTAR DISPOSTO A APROVEITÁ-LA CASO OCORRA**

**COMPARTILHAR: ALOCAÇÃO INTEGRAL OU PARCIAL DA RESPONSABILIDADE A UM TERCEIRO**





**ESCALAR: OPORTUNIDADE FORA DO ESCOPO DO PROJETO, EXCEDE A AUTORIDADE DO GERENTE**

**EXPLORAR: ELIMINAR A INCERTEZA, GARANTIR QUE A OPORTUNIDADE ACONTEÇA**

Aquele estudante maroto, esperto... Que está super atento a aula já percebeu que há Estratégias parecidas de Oportunidades e ameaças, para quem ainda não percebeu abaixo um esquema comparativo.

MITIGAR	MELHORAR
ACEITAR	ACEITAR
TRANSFERIR	COMPARTILHAR
ESCALAR	ESCALAR
PREVENIR	EXPLORAR

**Estratégias de Respostas de Contingência:** Algumas respostas são definidas para serem usadas somente se certos eventos ocorrerem. Para alguns riscos, é apropriado que a equipe do projeto desenvolva um plano de respostas que só será executado sob determinadas condições predefinidas, caso acredite-se que haverá alerta suficiente para implementar o plano.

Os eventos que acionam a resposta de contingência, como marcos intermediários perdidos ou o ganho de maior prioridade com um vendedor, devem ser definidos e acompanhados.

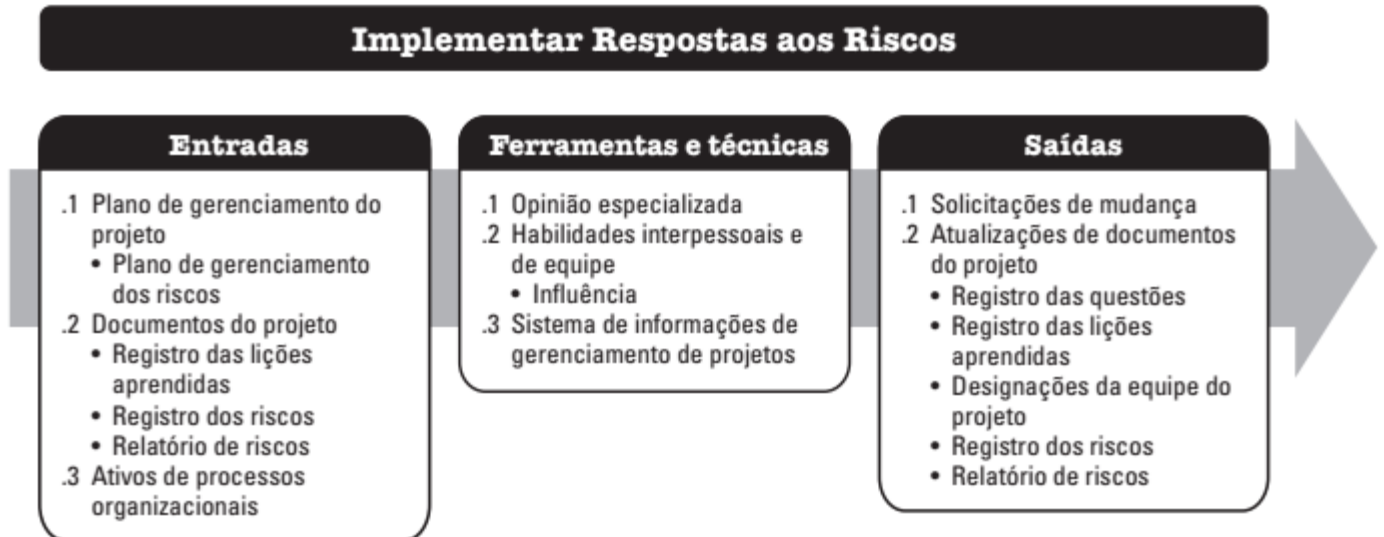
As respostas aos riscos identificados usando essa técnica são muitas vezes chamadas de planos de contingência ou planos alternativos, e incluem gatilhos identificados que colocam os planos em vigor.



## Implementar Respostas aos Riscos

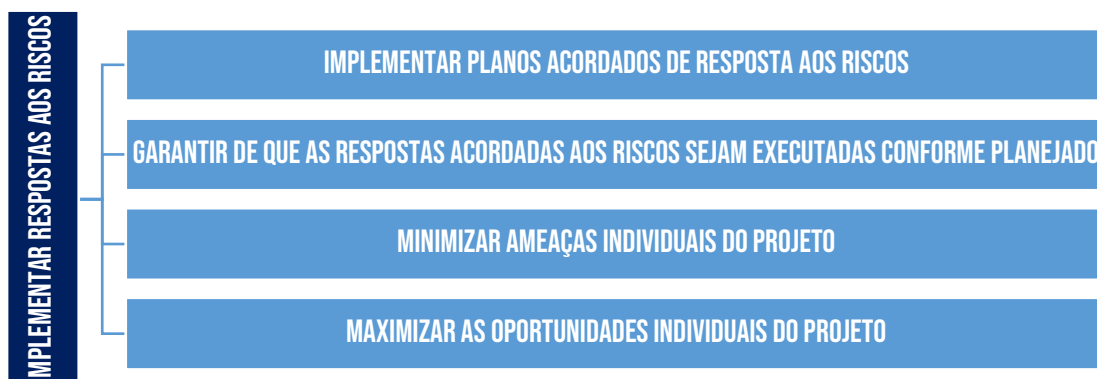
RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

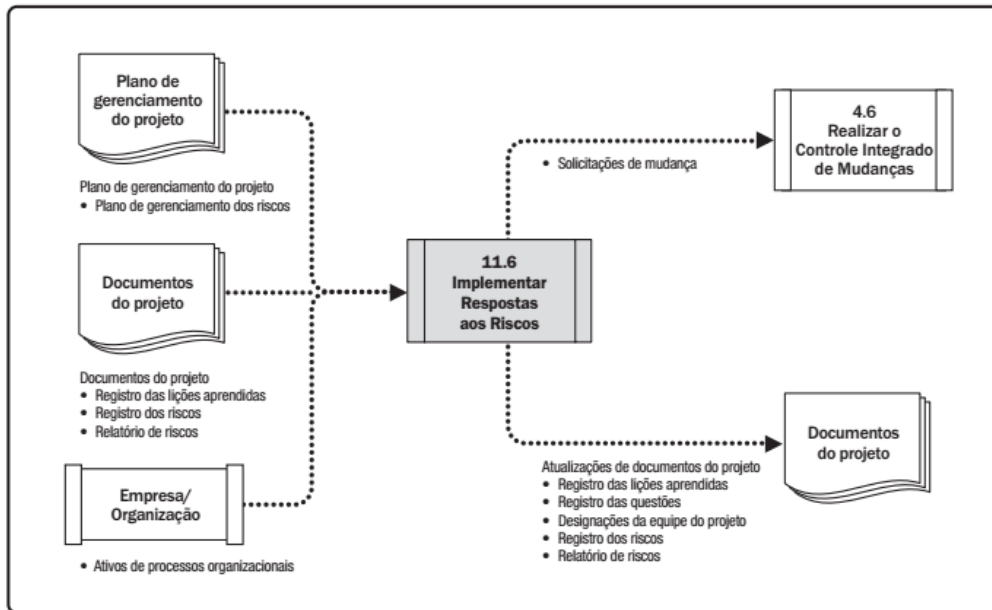
### GRUPO EXECUÇÃO



Processo novo é sinônimo de quê? **QUESTÃO CERTA DE PROVA!** Implementar Respostas aos Riscos é o processo de **implementar planos acordados de resposta aos riscos**.

O principal benefício deste processo é a **garantia de que as respostas acordadas aos riscos sejam executadas conforme planejado a fim de abordar a exposição ao risco geral do projeto, minimizar ameaças individuais e maximizar as oportunidades individuais do projeto**. Este processo é realizado ao longo do projeto. Quero chamar muito a atenção de vocês para esse processo, portanto repito:





(CODEVASF – 2021 – Adaptada) Em uma reunião estratégica de determinada organização, foram elencadas as necessidades de TI a seguir.

- I Gerenciar as mudanças, de forma a autorizá-las com o objetivo de maximizar o seu sucesso.
- II Gerenciar os projetos, planejando-os e coordenando-os para que eles sejam entregues conforme o esperado.
- III Gerenciar riscos, a fim de que a organização compreenda e realize o seu tratamento eficaz.
- IV Gerenciar os fornecedores da organização, de modo que eles atendam às necessidades organizacionais com qualidade contínua.

Considerando as necessidades apresentadas, julgue o item que se segue, tendo como referência o PMBOK 6.a edição, a ITIL v4 e o COBIT 5.

A necessidade III pode ser atendida tanto pelo PMBOK, que dispõe de uma área de conhecimento com processos que visam implementar e planejar as respostas aos riscos.

**Comentários:** Pessoal, acabamos de verificar o processo Implementar Respostas aos riscos, o principal benefício deste processo é a garantia de que as respostas acordadas aos riscos sejam executadas conforme planejado a fim de abordar a exposição ao risco geral do projeto, minimizar ameaças individuais e maximizar as oportunidades individuais do projeto, portanto, sem dúvidas, a necessidade III pode ser atendida pelo PMBOK. (Gabarito **Correto**).

## Monitorar os Riscos

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

### GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



Monitorar os Riscos é o processo de monitoramento da **implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, identificação e análise dos novos riscos, e avaliação da eficácia do processo de riscos ao longo do projeto.**

O principal benefício deste processo é que **habilita decisões do projeto com base em informações atuais sobre a exposição geral de risco e riscos individuais do projeto.** Este processo é realizado ao longo do projeto.



## Gerenciamento das Aquisições do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXÍSSIMA

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para **comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.**

O Gerenciamento das Aquisições do Projeto inclui os processos de **gerenciamento e controle necessários para desenvolver e administrar acordos como contratos, pedidos de compra, memorandos de entendimento (MOAs) ou acordos de nível de serviço (ANSs) internos.**

O pessoal autorizado a adquirir os bens e/ou serviços necessários para o projeto podem ser membros da equipe de projeto, gerência ou parte do departamento de compras da organização, se aplicável.

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

- **DOCUMENTAÇÃO DAS DECISÕES DE COMPRAS DO PROJETO, ESPECIFICANDO A ABORDAGEM E IDENTIFICANDO VENDEDORES EM POTENCIAL.**

### CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

- **OBTENÇÃO DE RESPOSTAS DE VENDEDORES, SELEÇÃO DE UM VENDEDOR E ADJUDICAÇÃO DE UM CONTRATO**

### CONTROLAR AS AQUISIÇÕES

- **GERENCIAR RELACIONAMENTOS DE AQUISIÇÕES, MONITORAR O DESEMPENHO DO CONTRATO, FAZER ALTERAÇÕES E CORREÇÕES CONFORME APROPRIADO E ENCERRAR CONTRATOS**



## Visão Geral do Gerenciamento das Aquisições do Projeto

### 12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Documentos do projeto
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Análise de dados
  - .4 Análise para seleção de fontes
  - .5 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de gerenciamento das aquisições
  - .2 Estratégia da aquisição
  - .3 Documentos de licitação
  - .4 Especificação do trabalho das aquisições
  - .5 Análise para seleção de fontes
  - .6 Decisões de fazer ou comprar
  - .7 Estimativas de custos independentes
  - .8 Solicitações de mudança
  - .9 Atualizações de documentos do projeto
  - .10 Atualizações de ativos de processos organizacionais

### 12.2 Conduzir as Aquisições

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Documentação de aquisições
  - .4 Propostas dos vendedores
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Publicidade
  - .3 Reuniões com licitantes
  - .4 Análise de dados
  - .5 Habilidades interpessoais e de equipe
- .3 Saídas
  - .1 Vendedores selecionados
  - .2 Acordos
  - .3 Solicitações de mudança
  - .4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .5 Atualizações de documentos do projeto
  - .6 Atualizações de ativos de processos organizacionais

### 12.3 Controlar as Aquisições

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Acordos
  - .4 Documentação de aquisições
  - .5 Solicitações de mudança aprovadas
  - .6 Dados de desempenho do trabalho
  - .7 Fatores ambientais da empresa
  - .8 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Administração de reivindicações
  - .3 Análise de dados
  - .4 Inspeção
  - .5 Auditorias
- .3 Saídas
  - .1 Encerrar as aquisições
  - .2 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .3 Atualizações na documentação de aquisições
  - .4 Solicitações de mudança
  - .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .6 Atualizações de documentos do projeto
  - .7 Atualizações de ativos de processos organizacionais



## Planejar o Gerenciamento das Aquisições

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Planejar o Gerenciamento das Aquisições

##### Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Documentos do projeto
  - Business case
  - Plano de gerenciamento de benefícios
- .3 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do escopo
  - Plano de gerenciamento da qualidade
  - Plano de gerenciamento dos recursos
  - Linha de base do escopo
- .4 Documentos do projeto
  - Lista de marcos
  - Designações da equipe do projeto
  - Documentação dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Requisitos de recursos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .5 Fatores ambientais da empresa
- .6 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
  - Pesquisas de mercado
- .3 Análise de dados
  - Análise de fazer ou comprar
- .4 Análise para seleção de fontes
- .5 Reuniões

##### Saídas

- .1 Plano de gerenciamento das aquisições
- .2 Estratégia da aquisição
- .3 Documentos de licitação
- .4 Especificação do trabalho das aquisições
- .5 Critérios para seleção de fontes
- .6 Decisões de fazer ou comprar
- .7 Estimativas de custos independentes
- .8 Solicitações de mudança
- .9 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Lista de marcos
  - Documentação dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .10 Atualizações de ativos de processos organizacionais

Planejar o Gerenciamento das Aquisições é o processo de **documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial.**

O principal benefício deste processo é que **determina se é necessário adquirir produtos e serviços externos ao projeto e, neste caso, o que adquirir e também como e quando adquirir.** Bens e serviços podem ser adquiridos de outras partes da organização executora ou de fontes externas. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.



## Conduzir as Aquisições

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO EXECUÇÃO

#### Conduzir as Aquisições

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do escopo
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de gerenciamento das aquisições
  - Plano de gerenciamento de configuração
  - Linha de base dos custos
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Cronograma do projeto
  - Documentação dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .3 Documentação de aquisições
- .4 Propostas dos vendedores
- .5 Fatores ambientais da empresa
- .6 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Publicidade
- .3 Reuniões com licitantes
- .4 Análise de dados
  - Avaliação de propostas
- .5 Habilidades interpessoais e de equipe
  - Negociação

##### Saídas

- .1 Vendedores selecionados
- .2 Acordos
- .3 Solicitações de mudança
- .4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Plano de gerenciamento da qualidade
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de gerenciamento das aquisições
  - Linha de base do escopo
  - Linha de base do cronograma
  - Linha de base dos custos
- .5 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Documentação dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Calendários dos recursos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .6 Atualizações de ativos de processos organizacionais

Conduzir as Aquisições é o processo de **obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato.**

O principal benefício deste processo é que seleciona um vendedor qualificado e implementa um acordo legal para entrega. Os resultados finais do processo são os acordos estabelecidos, incluindo contratos formais. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.





## Controlar as Aquisições

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO **MONITORAMENTO E CONTROLE**

#### Controlar as Aquisições

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de gerenciamento das aquisições
  - Plano de gerenciamento de mudanças
  - Linha de base do cronograma
- .2 Documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Registro das lições aprendidas
  - Lista de marcos
  - Relatórios de qualidade
  - Documentação dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .3 Acordos
- .4 Documentação de aquisições
- .5 Solicitações de mudança aprovadas
- .6 Dados de desempenho do trabalho
- .7 Fatores ambientais da empresa
- .8 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Administração de reivindicações
- .3 Análise de dados
  - Análises de desempenho
  - Análise de valor agregado
  - Análise de tendências
- .4 Inspeção
- .5 Auditorias

##### Saídas

- .1 Encerrar as aquisições
- .2 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .3 Atualizações na documentação de aquisições
- .4 Solicitações de mudança
- .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de gerenciamento das aquisições
  - Linha de base do cronograma
  - Linha de base dos custos
- .6 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Requisitos de recursos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Registro dos riscos
  - Registro das partes interessadas
- .7 Atualizações de ativos de processos organizacionais

Controlar as Aquisições é o processo de **gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer mudanças e correções conforme apropriado e encerrar contratos.**

O principal benefício desse processo é que garante que o desempenho, tanto do vendedor quanto do comprador, cumpre os requisitos do projeto de acordo com os termos do acordo legal. Este processo é realizado ao longo do projeto, conforme necessário.



## Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

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

Os processos apoiam o trabalho da equipe do projeto para analisar as expectativas das partes interessadas, avaliar o grau em que afetam ou são afetadas pelo projeto, e desenvolver estratégias para envolver com eficácia as partes interessadas em apoio a decisões, ao planejamento e à execução do trabalho do projeto.

### IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

- **IDENTIFICAR REGULARMENTE AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO E ANALISAR E DOCUMENTAR INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE SEUS INTERESSES, ENVOLVIMENTO, INTERDEPENDÊNCIAS, INFLUÊNCIA E IMPACTO POTENCIAL NO SUCESSO DO PROJETO.**

### PLANEJAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- **DESENVOLVIMENTO DE ABORDAGENS PARA ENVOLVER AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO, COM BASE EM SUAS NECESSIDADES, EXPECTATIVAS, INTERESSES E POTENCIAL IMPACTO NO MESMO.**

### GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- **SE COMUNICAR E TRABALHAR COM AS PARTES INTERESSADAS PARA ATENDER SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS, LIDAR COM QUESTÕES E PROMOVER O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS ADEQUADAS.**

### MONITORAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- **MONITORAR AS RELAÇÕES DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO E ADAPTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR AS PARTES INTERESSADAS ATRAVÉS DA MODIFICAÇÃO DE PLANOS E ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO.**



**Visão Geral do  
Gerenciamento das Partes  
Interessadas do Projeto**

**13.1 Identificar as  
Partes Interessadas**

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Documentos de negócios
  - .3 Plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Documentos do projeto
  - .5 Acordos
  - .6 Fatores ambientais da empresa
  - .7 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Análise de dados
  - .4 Representação de dados
  - .5 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Registro das partes interessadas
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto

**13.2 Planejar o  
Engajamento das  
Partes Interessadas**

- .1 Entradas
  - .1 Termo de abertura do projeto
  - .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Documentos do projeto
  - .4 Acordos
  - .5 Fatores ambientais da empresa
  - .6 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Coleta de dados
  - .3 Análise de dados
  - .4 Tomada de decisões
  - .5 Representação de dados
  - .6 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Plano de engajamento das partes interessadas

**13.3 Gerenciar o  
Engajamento das  
Partes Interessadas**

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Fatores ambientais da empresa
  - .4 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Opinião especializada
  - .2 Habilidades de comunicação
  - .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .4 Regras básicas
  - .5 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Solicitações de mudança
  - .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .3 Atualizações de documentos do projeto

**13.4 Monitorar o  
Engajamento das  
Partes Interessadas**

- .1 Entradas
  - .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - .2 Documentos do projeto
  - .3 Dados de desempenho do trabalho
  - .4 Fatores ambientais da empresa
  - .5 Ativos de processos organizacionais
- .2 Ferramentas e técnicas
  - .1 Análise de dados
  - .2 Tomada de decisões
  - .3 Representação de dados
  - .4 Habilidades de comunicação
  - .5 Habilidades interpessoais e de equipe
  - .6 Reuniões
- .3 Saídas
  - .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
  - .2 Solicitações de mudança
  - .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - .4 Atualizações de documentos do projeto



## Identificar as Partes Interessadas

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

### GRUPO INICIAÇÃO

#### Identificar as Partes Interessadas

##### Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Documentos de negócios
  - Business case
  - Plano de gerenciamento de benefícios
- .3 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de engajamento das partes interessadas
- .4 Documentos do projeto
  - Registro das mudanças
  - Registro das questões
  - Documentação dos requisitos
- .5 Acordos
- .6 Fatores ambientais da empresa
- .7 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
  - Questionários e pesquisas
  - Brainstorming
- .3 Análise de dados
  - Análise das partes interessadas
  - Análise de documentos
- .4 Representação de dados
  - Representação/mapeamento das partes interessadas
- .5 Reuniões

##### Saídas

- .1 Registro das partes interessadas
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de engajamento das partes interessadas
- .4 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Registro das questões
  - Registro dos riscos

Identificar as Partes Interessadas é o processo de **identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.**

O principal benefício deste processo é que permite que a equipe do projeto identifique o direcionamento apropriado para engajamento de cada parte interessada ou grupo de partes interessadas. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.

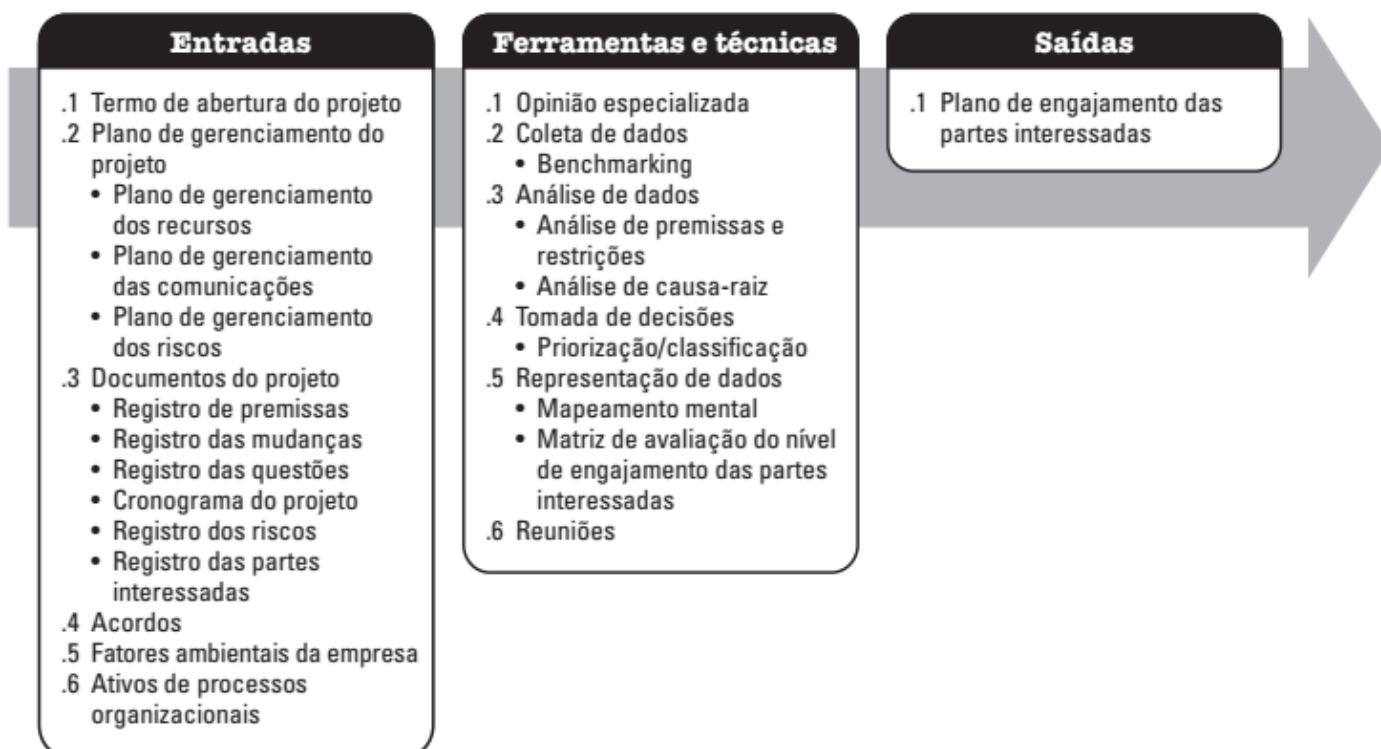


## Planejar o Engajamento das Partes Interessadas

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO PLANEJAMENTO

#### Planejar o Engajamento das Partes Interessadas



Planejar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de **desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto.**

O principal benefício é que **fornece um plano acionável para interagir com eficácia com as partes interessadas.** Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.



## Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO EXECUÇÃO

#### Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas

##### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de engajamento das partes interessadas
  - Plano de gerenciamento de mudanças
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das mudanças
  - Registro das questões
  - Registro das lições aprendidas
  - Registro das partes interessadas
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

##### Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Habilidades de comunicação
  - Feedback
- .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - Gerenciamento de conflitos
  - Consciência cultural
  - Negociação
  - Observação/conversaão
  - Consciência política
- .4 Regras básicas
- .5 Reuniões

##### Saídas

- .1 Solicitações de mudança
- .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de engajamento das partes interessadas
- .3 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das mudanças
  - Registro das questões
  - Registro das lições aprendidas
  - Registro das partes interessadas

Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas é o **processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover a participação das partes interessadas adequadas.**

O principal benefício deste processo é **permitir que o gerente de projetos aumente o nível de apoio das partes interessadas e minimize a sua resistência.** Este processo é realizado ao longo do projeto.



## Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA

### GRUPO MONITORAMENTO E CONTROLE



Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas é o **processo de monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajá-las através da modificação de planos e estratégias de engajamento.**

O principal benefício desse processo é que mantém ou incrementa a eficiência e eficácia das atividades de engajamento das partes interessadas à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda. Este processo é realizado ao longo do projeto.



## Novidades PMBOK 6

Vamos relembrar as principais novidades do PMBOK 6ª edição.

O PMBOK 6 trouxe 3 novos processos:

### GERENCIAR O CONHECIMENTO DO PROJETO

### CONTROLAR OS RECURSOS

### IMPLEMENTAR RESPOSTAS AOS RISCOS

Mudança de nomes nas áreas.

A área de conhecimento Gerenciamento dos Recursos Humanos agora é denominada apenas **Gerenciamento dos Recursos**. A área de Conhecimento Gerenciamento do Tempo agora é denominada Gerenciamento do Cronograma. O que influenciou a mudança dos nomes dos processos das respectivas áreas.

Mudança de nomes nos Processos.

PMBOK 5	PMBOK 6
Realizar a Garantia da Qualidade	Gerenciar a Qualidade
Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	Planejar o Gerenciamento dos Recursos
Mobilizar a equipe do projeto	Obter os recursos
Controlar as Comunicações	Monitorar as Comunicações
Controlar Riscos	Monitorar Riscos
Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas
Controlar o Gerenciamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

Processos excluídos: **ENCERRAR AQUISIÇÕES**.

O processo Estimar os Recursos das Atividades está associado à área de Gerenciamento de Recursos. (No PMBOK 5 ele era associado ao Gerenciamento do cronograma).

Maior ênfase nas competências do gerente de projetos.





## GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO

- CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS RELATIVOS A DOMÍNIOS ESPECÍFICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS. OS ASPECTOS TÉCNICOS DA EXECUÇÃO DA SUA FUNÇÃO.

## LIDERANÇA

- CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS NECESSÁRIOS PARA ORIENTAR, MOTIVAR E DIRIGIR UMA EQUIPE, PARA AJUDAR A ORGANIZAÇÃO A ATINGIR SUAS METAS DE NEGÓCIO.

## GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS

- CONHECIMENTO E EXPERTISE NO SETOR E NA ORGANIZAÇÃO, DE FORMA A MELHORAR O DESEMPENHO E FORNECER MELHOR OS RESULTADOS DO NEGÓCIO.

### O Triângulo de Talentos do PMI®



## REFERÊNCIAS

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 6ª ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

VARGAS, Ricardo. Fluxo de Processos do PMBOK 6ª edição. Disponível em: <<https://ricardovargas.com/pt/pmbok6-processes-flow/>>. **Acesso em:** 01/12/2021



## RESUMO

### GRUPOS DE PROCESSOS

# NÃO SÃO

### FASES DO PROJETO

## PROJETO

- ESFORÇO TEMPORÁRIO
- PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO ÚNICO E EXCLUSIVO

### ESFORÇO

UTILIZA TEMPO, DINHEIRO, PESSOAS  
E OUTROS RECURSOS

### TEMPORÁRIO

POSSUI INÍCIO E FIM BEM DEFINIDOS

NÃO É IGUAL A CURTA DURAÇÃO!

### ÚNICO/EXCLUSIVO

NÃO É "APENAS UM PRODUTO";  
É INOVADOR;  
CARACTERÍSTICAS ÚNICAS/EXCLUSIVAS;  
SINGULAR

### APLICAÇÃO

CONHECIMENTOS

HABILIDADES

FERRAMENTAS E  
TÉCNICAS

CUMPRIR  
REQUISITOS

PROGRAMA

GRUPOS DE PROJETOS RELACIONADAS

PROGRAMAS SUBSIDIÁRIOS

ATIVIDADES DE PROGRAMAS RELACIONADOS

GERENCIADO DE MODO COORDENADO

GRUPOS

INICIAÇÃO

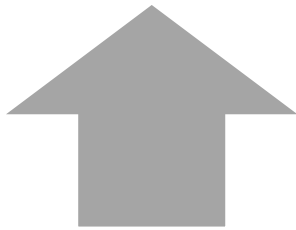
PLANEJAMENTO

EXECUÇÃO

MONITORAMENTO E CONTROLE

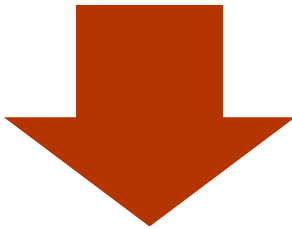
ENCERRAMENTO





### PROGRAMA

OS PROJETOS SÃO RELACIONADOS ENTRE SI (NECESSARIAMENTE)



### PORTFÓLIO

PROJETOS OU PROGRAMAS **PODEM OU NÃO** SER RELACIONADOS

#### VISÃO COMPARATIVA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS E PROJETOS

GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS

- FAZER PROGRAMAS E PROJETOS DA MANEIRA "CERTA"

GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS

- FAZER OS PROGRAMAS E PROJETOS "CERTOS"

#### DEFINIÇÃO GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES

OPERAÇÕES

ATIVIDADES REPETITIVAS

APOIA OS PROJETOS

**GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES ESTÁ FORA DO ESCOPO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

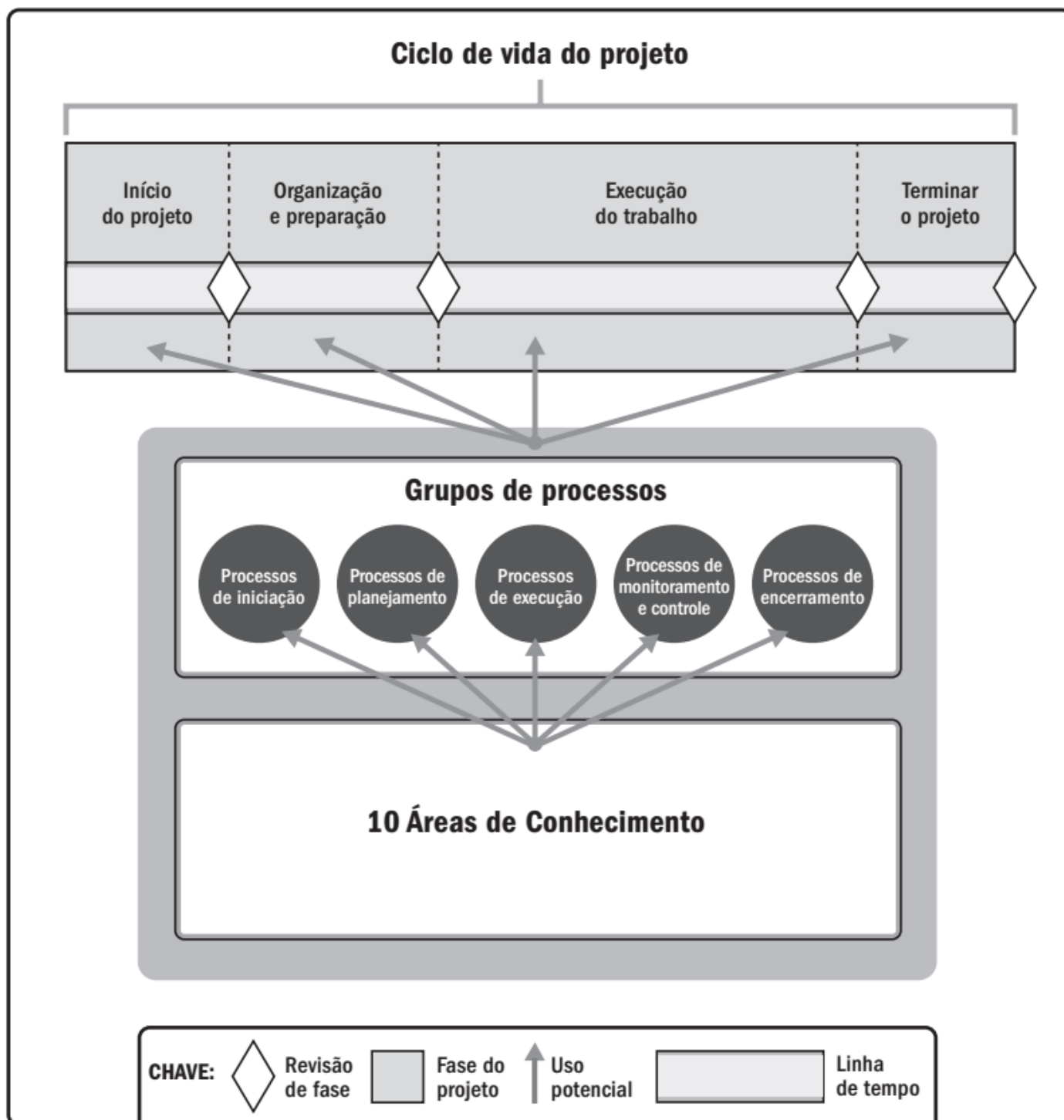


**VISÃO COMPARATIVA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS E PROJETOS**

<b>Gerenciamento de Projetos Organizacionais</b>			
	<b>Projetos</b>	<b>Programas</b>	<b>Portfólios</b>
<b>Definição</b>	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
<b>Escopo</b>	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
<b>Mudança</b>	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a elas, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
<b>Planejamento</b>	Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas são gerenciados usando planos de alto nível que monitoram as interdependências e o progresso dos componentes do programa. Os planos de programa também são usados para orientar o planejamento em nível de componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários e a comunicação relativa ao portfólio agregado.
<b>Gerenciamento</b>	Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto.	Os programas são gerenciados por gerentes de programa, que garantem que os benefícios do programa sejam entregues conformes esperado, coordenando as atividades dos componentes de um programa.	Os gerentes de portfólio podem administrar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólio, ou o pessoal do programa e do projeto que tenha responsabilidades de prestação de contas sobre o portfólio agregado.
<b>Monitoramento</b>	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantir as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.
<b>Sucesso</b>	O sucesso é medido por qualidade do projeto e do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.	O sucesso de um programa é medido pela capacidade do programa de entregar seus benefícios esperados para uma organização, e pela eficiência e eficácia do programa para entregar esses benefícios.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização de benefício do portfólio.



## REPRESENTAÇÃO GENÉRICA DE UM CICLO DE VIDA DO PROJETO



## CICLO DE VIDA DO PROJETO X CICLO DE VIDA DE DESENVOLVIMENTO

### CICLOS DE VIDA DO PROJETO

PREDITIVOS

ADAPTATIVOS

### CICLOS DE VIDA DE DESENVOLVIMENTO

PREDITIVOS

ITERATIVOS

INCREMENTAIS

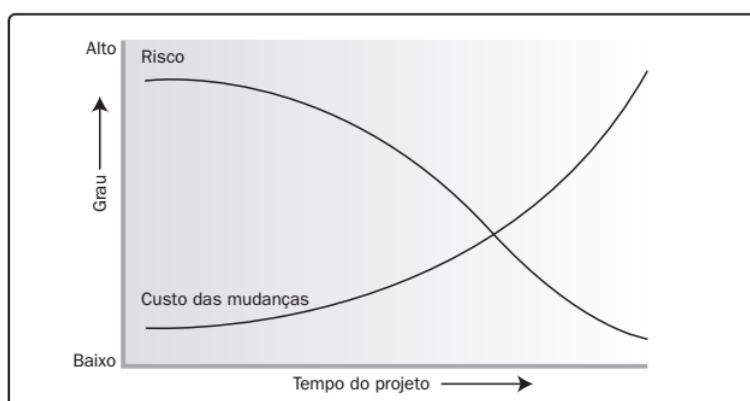
ADAPTATIVOS

HÍBRIDO

## TIPOS DE CICLO DE VIDA DE DESENVOLVIMENTO

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

## IMPACTO DE VARIÁVEIS AO LONGO DO TEMPO



## ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP – PMO)

### SUPOORTE

- NÍVEL DE CONTROLE BAIXO
- FORNECEM UM PAPEL CONSULTIVO NOS PROJETOS, FORNECENDO MODELOS, PRÁTICAS RECOMENDADAS, TREINAMENTO, ACESSO ÀS INFORMAÇÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

### CONTROLE

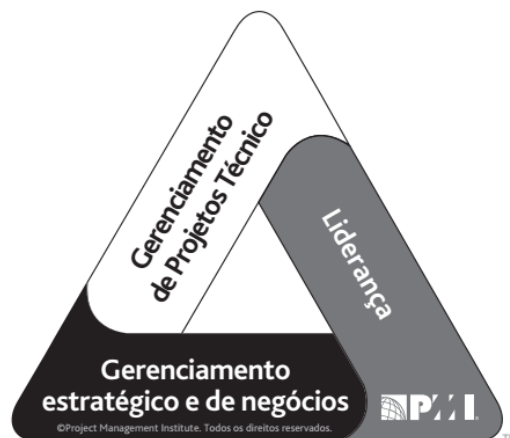
- FORNECE SUPOORTE E EXIGE CONFORMIDADE
- NÍVEL INTERMEDIÁRIO
- NÍVEL DE CONTROLE MÉDIO

### DIRETIVO

- ASSUMEM O CONTROLE DOS PROJETOS PELO SEU GERENCIAMENTO DIRETO
- GERENTES DE PROJETOS SÃO DESIGNADOS PELO EGP, E SÃO SUBORDINADOS A ELE
- NÍVEL DE CONTROLE ALTO



## O Triângulo de Talentos do PMI®



## GERENTE DE PROJETOS – HABILIDADES: TRIÂNGULO DE TALENTOS.

### GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO

- CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS RELATIVOS A DOMÍNIOS ESPECÍFICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS. OS ASPECTOS TÉCNICOS DA EXECUÇÃO DA SUA FUNÇÃO.

### LIDERANÇA

- CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPORTAMENTOS NECESSÁRIOS PARA ORIENTAR, MOTIVAR E DIRIGIR UMA EQUIPE, PARA AJUDAR A ORGANIZAÇÃO A ATINGIR SUAS METAS DE NEGÓCIO.

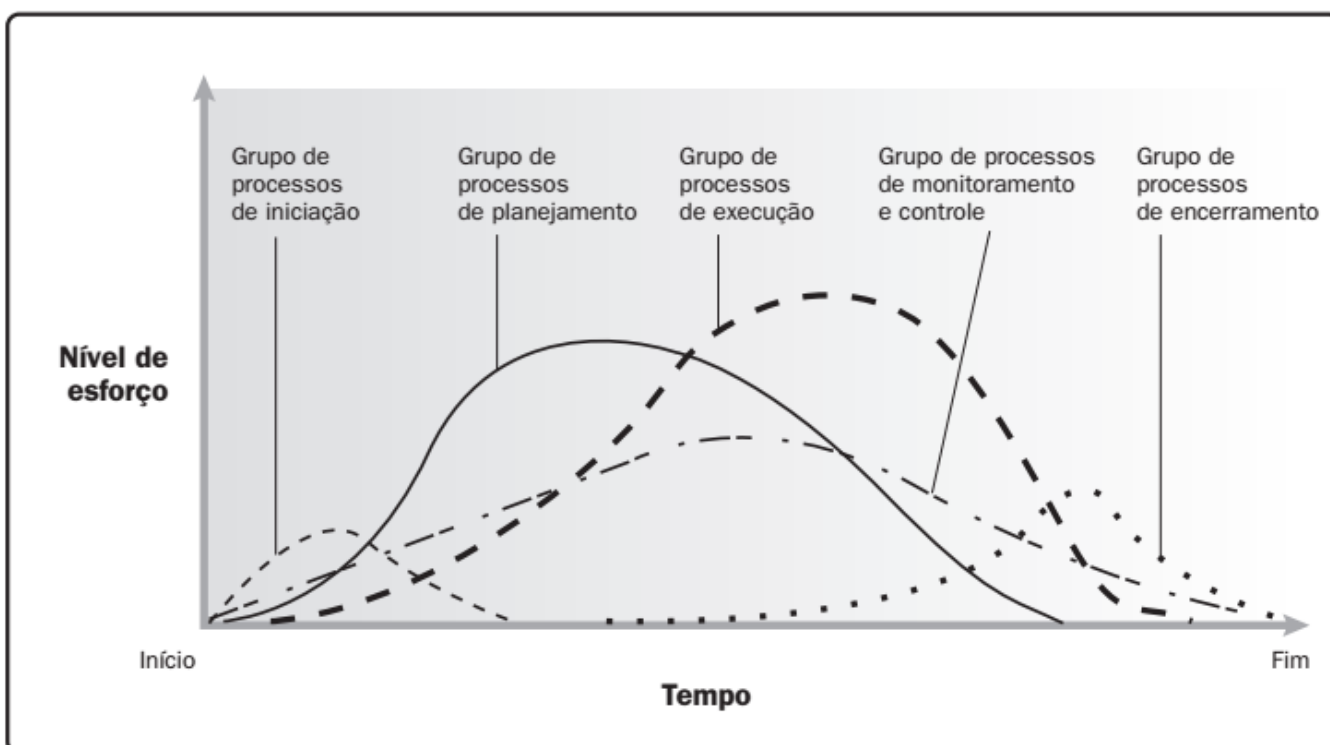
### GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS

- CONHECIMENTO E EXPERTISE NO SETOR E NA ORGANIZAÇÃO, DE FORMA A MELHORAR O DESEMPENHO E FORNECER MELHOR OS RESULTADOS DO NEGÓCIO.





COMPONENTE	DESCRIÇÃO
CICLO DE VIDA DO PROJETO	A série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término.
FASE DO PROJETO	Um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
REVISÃO DE FASE	Uma análise no final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar um programa ou projeto.
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas.
GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar. <b>Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.</b>
ÁREA DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.



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

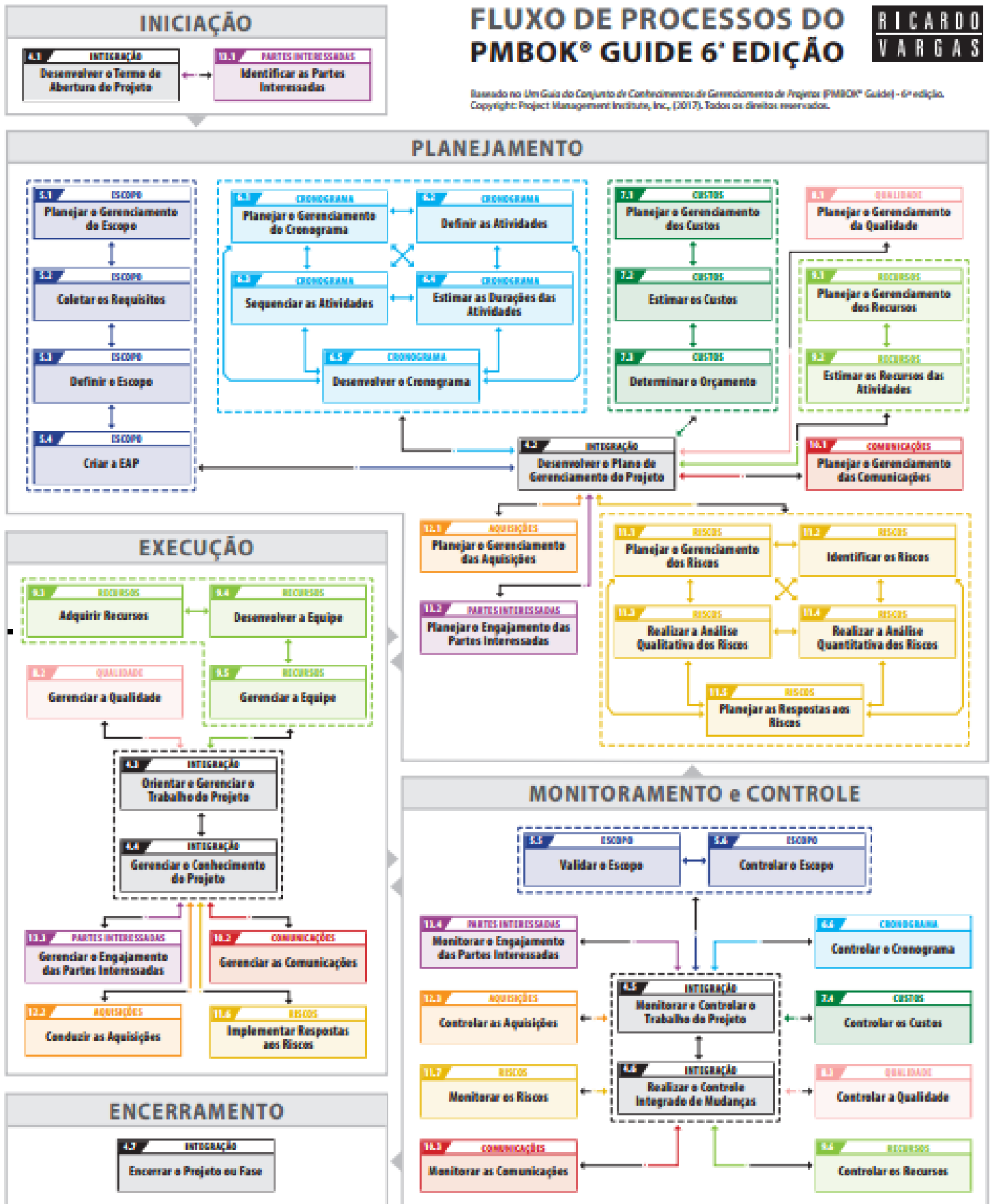
Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
<b>4. Gerenciamento da integração do projeto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

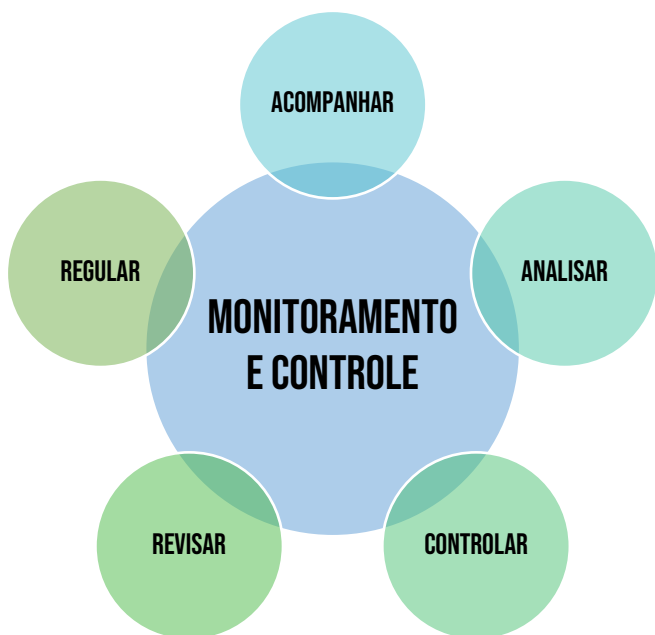
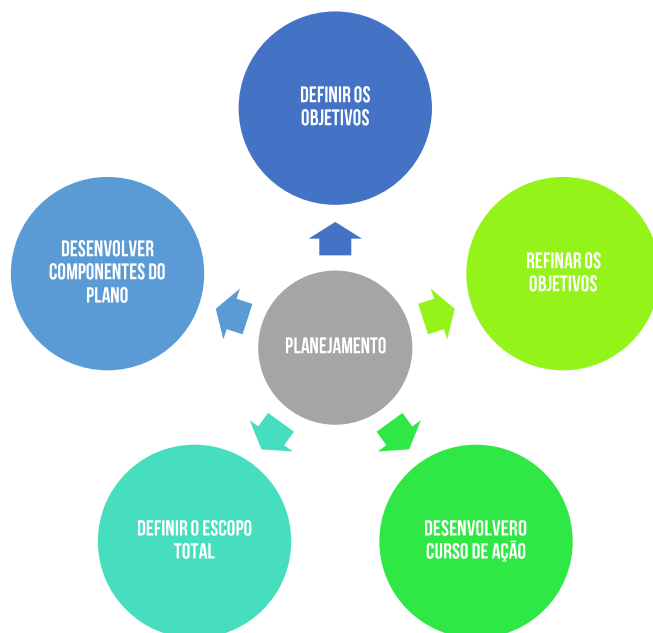
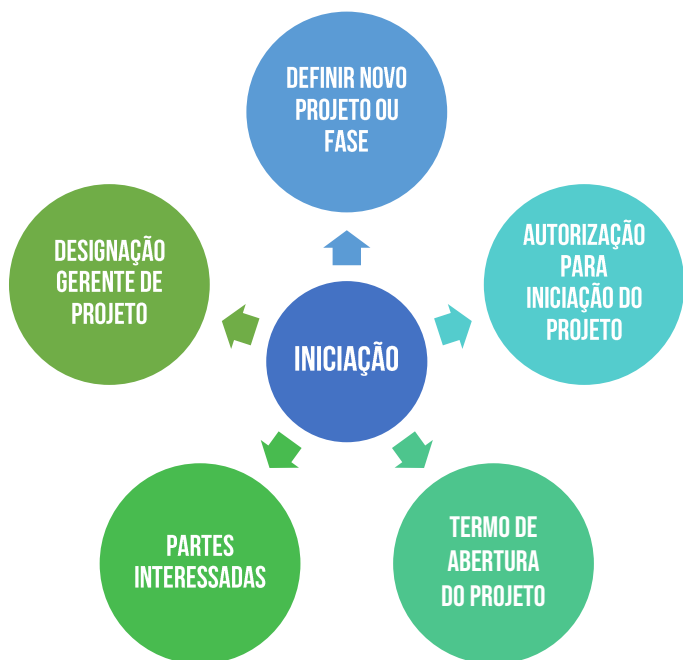


# FLUXO DE PROCESSOS DO PMBOK® GUIDE 6ª EDIÇÃO

RICARDO VARGAS

Baseado no Um Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide) - 6ª edição. Copyright: Project Management Institute, Inc., (2017). Todos os direitos reservados.





## INICIAÇÃO

- PROCESSOS REALIZADOS PARA DEFINIR UM NOVO PROJETO OU UMA NOVA FASE DE UM PROJETO EXISTENTE, ATRAVÉS DA OBTENÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA INICIAR O PROJETO OU FASE.

## PLANEJAMENTO

- PROCESSO REALIZADOS PARA DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO, REFINAR OS OBJETIVOS E DEFINIR A LINHA DE AÇÃO NECESSÁRIA PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS PARA OS QUAIS O PROJETO FOI CRIADO.

## EXECUÇÃO

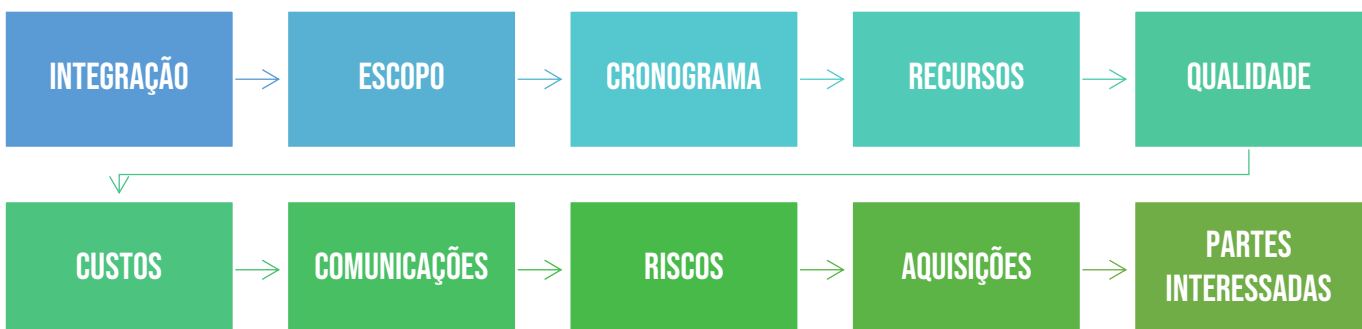
- PROCESSOS REALIZADOS PARA CONCLUIR O TRABALHO DEFINIDO NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO PARA SATISFAZER OS REQUISITOS DO PROJETO.

## MONITORAMENTO E CONTROLE

- PROCESSOS EXIGIDOS PARA ACOMPANHAR, ANALISAR E CONTROLAR O PROGRESSO E DESEMPENHO DO PROJETO, IDENTIFICAR QUAISQUER ÁREAS NAS QUAIS SERÃO NECESSÁRIAS MUDANÇAS NO PLANO, E INICIAR AS MUDANÇAS CORRESPONDENTES.

## ENCERRAMENTO

- PROCESSOS REALIZADOS PARA CONCLUIR OU FECHAR FORMALMENTE UM PROJETO, FASE OU CONTRATO.



## ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK

ÁREA DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO	Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.
GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO	Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO	Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO	Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.
GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

## MNEMÔNICO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK

### RICCE QRIA PARTE DAS COMUNICAÇÕES

**A INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS AO ESCOPO GEROU AQUISIÇÕES USANDO CUSTOS E COMUNICAÇÕES DE QUALIDADE QUE REDUZIRAM OS RISCOS DO CRONOGRAMA DAS PARTES INTERESSADAS.**

A INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS AO ESCOPO  
GEROU AQUISIÇÕES USANDO CUSTOS E COMUNICAÇÕES DE QUALIDADE  
QUE REDUZIRAM OS RISCOS DO CRONOGRAMA DAS PARTES INTERESSADAS.



### DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

- **DESENVOLVER UM DOCUMENTO QUE FORMALMENTE AUTORIZA A EXISTÊNCIA DE UM PROJETO E FORNECE AO GERENTE DO PROJETO A AUTORIDADE NECESSÁRIA PARA APLICAR RECURSOS ORGANIZACIONAIS ÀS ATIVIDADES DO PROJETO.**

### DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

- **DEFINIR, PREPARAR E COORDENAR TODOS OS COMPONENTES DO PLANO E CONSOLIDÁ-LOS EM UM PLANO INTEGRADO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.**

### ORIENTAR E GERENCIAR O TRABALHO DO PROJETO

- **LIDERAR E REALIZAR O TRABALHO DEFINIDO NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO E A IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS APROVADAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DO PROJETO.**

### GERENCIAR O CONHECIMENTO DO PROJETO

- **UTILIZAR CONHECIMENTOS EXISTENTES E CRIAR NOVOS CONHECIMENTOS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DO PROJETO E CONTRIBUIR PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.**

### MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO

- **ACOMPANHAMENTO, ANÁLISE E RELATO DO PROGRESSO GERAL PARA ATENDER AOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO DEFINIDOS NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.**

### REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

- **REVISAR TODAS AS SOLICITAÇÕES DE MUDANÇA, APROVAR AS MUDANÇAS E GERENCIAR AS MUDANÇAS NAS ENTREGAS, ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, DOCUMENTOS DO PROJETO E NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO, ALÉM DE COMUNICAR A DECISÃO SOBRE ELES.**

### ENCERRAR O PROJETO OU FASE

- **FINALIZAÇÃO DE TODAS AS ATIVIDADES PARA O PROJETO, FASE OU CONTRATO.**





## PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO

- **CRIAR UM PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO QUE DOCUMENTA COMO OS ESCOPOS DO PROJETO E DO PRODUTO SERÃO DEFINIDOS, VALIDADOS E CONTROLADOS.**

## COLETAR OS REQUISITOS

- **DETERMINAR, DOCUMENTAR E GERENCIAR AS NECESSIDADES E REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS A FIM DE ATENDER AOS OBJETIVOS DO PROJETO.**

## DEFINIR O ESCOPO

- **DESENVOLVER UMA DESCRIÇÃO DETALHADA DO PROJETO E DO PRODUTO.**

## CRIAR A EAP

- **SUBDIVIDIR AS ENTREGAS E O TRABALHO DO PROJETO EM COMPONENTES MENORES E MAIS FACILMENTE GERENCIÁVEIS.**

## VALIDAR O ESCOPO

- **FORMALIZAR A ACEITAÇÃO DAS ENTREGAS CONCLUÍDAS DO PROJETO.**

## CONTROLAR O ESCOPO

- **MONITORAR O STATUS DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO E GERENCIAR AS MUDANÇAS FEITAS NA LINHA DE BASE DO ESCOPO.**



## PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

- ESTABELEÇER AS POLÍTICAS, OS PROCEDIMENTOS E A DOCUMENTAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO, GERENCIAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO CRONOGRAMA DO PROJETO.

## DEFINIR AS ATIVIDADES

- IDENTIFICAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DAS AÇÕES ESPECÍFICAS A SEREM REALIZADAS PARA PRODUZIR AS ENTREGAS DO PROJETO.

## SEQUENCIAR AS ATIVIDADES

- IDENTIFICAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS ATIVIDADES DO PROJETO.

## ESTIMAR AS DURAÇÕES DAS ATIVIDADES

- ESTIMATIVA DO NÚMERO DE PERÍODOS DE TRABALHO QUE SERÃO NECESSÁRIOS PARA TERMINAR ATIVIDADES INDIVIDUAIS COM OS RECURSOS ESTIMADOS.

## DESENVOLVER O CRONOGRAMA

- ANÁLISE DE SEQUÊNCIAS DE ATIVIDADES, DURAÇÕES, REQUISITOS DE RECURSOS E RESTRIÇÕES DE CRONOGRAMA PARA CRIAR O MODELO DE CRONOGRAMA DO PROJETO PARA EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DO MESMO.

## CONTROLAR O CRONOGRAMA

- MONITORAR O STATUS DO PROJETO PARA ATUALIZAR O CRONOGRAMA DO PROJETO E GERENCIAR MUDANÇAS NA LINHA DE BASE DO MESMO.



## PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

- **DEFINIR COMO OS CUSTOS DO PROJETO SERÃO ESTIMADOS, ORÇADOS, GERENCIADOS, MONITORADOS E CONTROLADOS.**

## ESTIMAR OS CUSTOS

- **DESENVOLVER UMA APROXIMAÇÃO DOS RECURSOS MONETÁRIOS NECESSÁRIOS PARA TERMINAR O TRABALHO DO PROJETO**

## DETERMINAR O ORÇAMENTO

- **AGREGA OS CUSTOS ESTIMADOS DE ATIVIDADES INDIVIDUAIS OU PACOTES DE TRABALHO PARA ESTABELECEER UMA LINHA DE BASE DOS CUSTOS AUTORIZADA.**

## CONTROLAR OS CUSTOS

- **MONITORAMENTO DO STATUS DO PROJETO PARA ATUALIZAR CUSTOS E GERENCIAR MUDANÇAS DA LINHA DE BASE DOS CUSTOS**

## PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

- **IDENTIFICAR OS REQUISITOS E/OU PADRÕES DA QUALIDADE DO PROJETO E SUAS ENTREGAS, E DOCUMENTAR COMO O PROJETO DEMONSTRARÁ A CONFORMIDADE COM OS REQUISITOS E/OU PADRÕES DE QUALIDADE.**

## GERENCIAR A QUALIDADE

- **TRANSFORMAR O PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE EM ATIVIDADES DA QUALIDADE EXECUTÁVEIS QUE INCORPORAM NO PROJETO AS POLÍTICAS DE QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO.**

## CONTROLAR A QUALIDADE

- **MONITORAR E REGISTRAR RESULTADOS DA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE PARA AVALIAR O DESEMPENHO E GARANTIR QUE AS SAÍDAS DO PROJETO SEJAM COMPLETAS, CORRETAS E ATENDAM AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE.**



## PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

- **DEFINIR COMO ESTIMAR, ADQUIRIR, GERENCIAR E UTILIZAR RECURSOS FÍSICOS E DE EQUIPE.**

## ESTIMAR OS OS RECURSOS DAS ATIVIDADES

- **ESTIMAR RECURSOS DA EQUIPE, O TIPO E AS QUANTIDADES DE MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E SUPRIMENTOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR O TRABALHO DO PROJETO.**

## ADQUIRIR RECURSOS

- **OBTER MEMBROS DA EQUIPE, INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, MATERIAIS, SUPRIMENTOS E OUTROS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA CONCLUIR O TRABALHO DO PROJETO.**

## DESENVOLVER A EQUIPE

- **MELHORIA DE COMPETÊNCIAS, DA INTERAÇÃO DA EQUIPE E DO AMBIENTE GERAL DA EQUIPE PARA APRIMORAR O DESEMPENHO DO PROJETO.**

## GERENCIAR A EQUIPE

- **ACOMPANHAR O DESEMPENHO DOS MEMBROS DA EQUIPE, FORNECER FEEDBACK, RESOLVER PROBLEMAS E GERENCIAR MUDANÇAS PARA OTIMIZAR O DESEMPENHO DO PROJETO.**

## CONTROLAR OS RECURSOS

- **GARANTIR QUE OS RECURSOS FÍSICOS ATRIBUÍDOS E ALOCADOS AO PROJETO ESTEJAM DISPONÍVEIS CONFORME PLANEJADO, BEM COMO MONITORAR O USO PLANEJADO VERSUS O USO REAL DE RECURSOS, E EXECUTAR AÇÕES CORRETIVAS, CONFORME NECESSÁRIO.**



### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

- **DESENVOLVER UMA ABORDAGEM E UM PLANO ADEQUADO PARA ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO COM BASE NAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE CADA PARTE INTERESSADA OU GRUPO, NOS ATIVOS ORGANIZACIONAIS DISPONÍVEIS E NAS NECESSIDADES DO PROJETO.**

### GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES

- **ASSEGURAR A COLETA, CRIAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO, ARMAZENAMENTO, RECUPERAÇÃO, GERENCIAMENTO, MONITORAMENTO E DISPOSIÇÃO FINAL DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO, DE FORMA OPORTUNA E ADEQUADA.**

### MONITORAR AS COMUNICAÇÕES

- **GARANTIR QUE AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DO PROJETO E DE SUAS PARTES INTERESSADAS SEJAM ATENDIDAS.**

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

- **DOCUMENTAÇÃO DAS DECISÕES DE COMPRAS DO PROJETO, ESPECIFICANDO A ABORDAGEM E IDENTIFICANDO VENDEDORES EM POTENCIAL.**

### CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

- **OBTENÇÃO DE RESPOSTAS DE VENDEDORES, SELEÇÃO DE UM VENDEDOR E ADJUDICAÇÃO DE UM CONTRATO.**

### CONTROLAR AS AQUISIÇÕES

- **GERENCIAR RELACIONAMENTOS DE AQUISIÇÕES, MONITORAR O DESEMPENHO DO CONTRATO, FAZER ALTERAÇÕES E CORREÇÕES CONFORME APROPRIADO E ENCERRAR CONTRATOS.**



### **PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS**

- **DEFINIÇÃO DE COMO CONDUZIR AS ATIVIDADES DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS DE UM PROJETO.**

### **IDENTIFICAR OS RISCOS**

- **IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS INDIVIDUAIS DO PROJETO, BEM COMO FONTES DE RISCO GERAL DO PROJETO, E DE DOCUMENTAR SUAS CARACTERÍSTICAS.**

### **REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS**

- **PRIORIZAÇÃO DE RISCOS INDIVIDUAIS DO PROJETO PARA ANÁLISE OU AÇÃO POSTERIOR, ATRAVÉS DA AVALIAÇÃO DE SUA PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA E IMPACTO, ASSIM COMO OUTRAS CARACTERÍSTICAS.**

### **REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS**

- **ANALISAR NUMERICAMENTE O EFEITO COMBINADO DOS RISCOS INDIVIDUAIS IDENTIFICADOS NO PROJETO E OUTRAS FONTES DE INCERTEZA NOS OBJETIVOS GERAIS DO PROJETO.**

### **PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS**

- **DESENVOLVER ALTERNATIVAS, SELECIONAR ESTRATÉGIAS E ACORDAR AÇÕES PARA LIDAR COM A EXPOSIÇÃO GERAL DE RISCOS, E TAMBÉM TRATAR OS RISCOS INDIVIDUAIS DO PROJETO.**

### **IMPLEMENTAR RESPOSTAS A RISCOS**

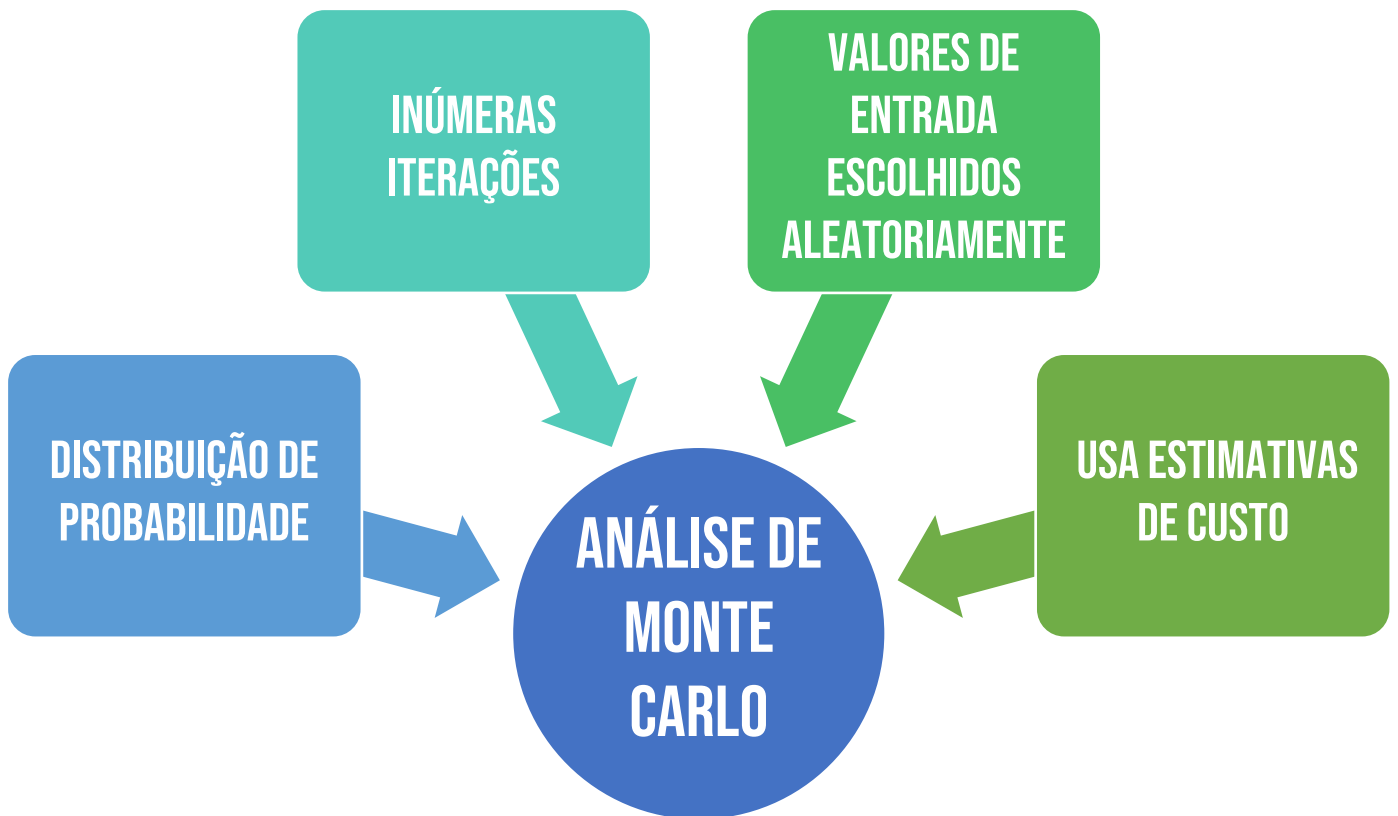
- **IMPLEMENTAR PLANOS ACORDADOS DE RESPOSTA AOS RISCOS.**

### **MONITORAR OS RISCOS**

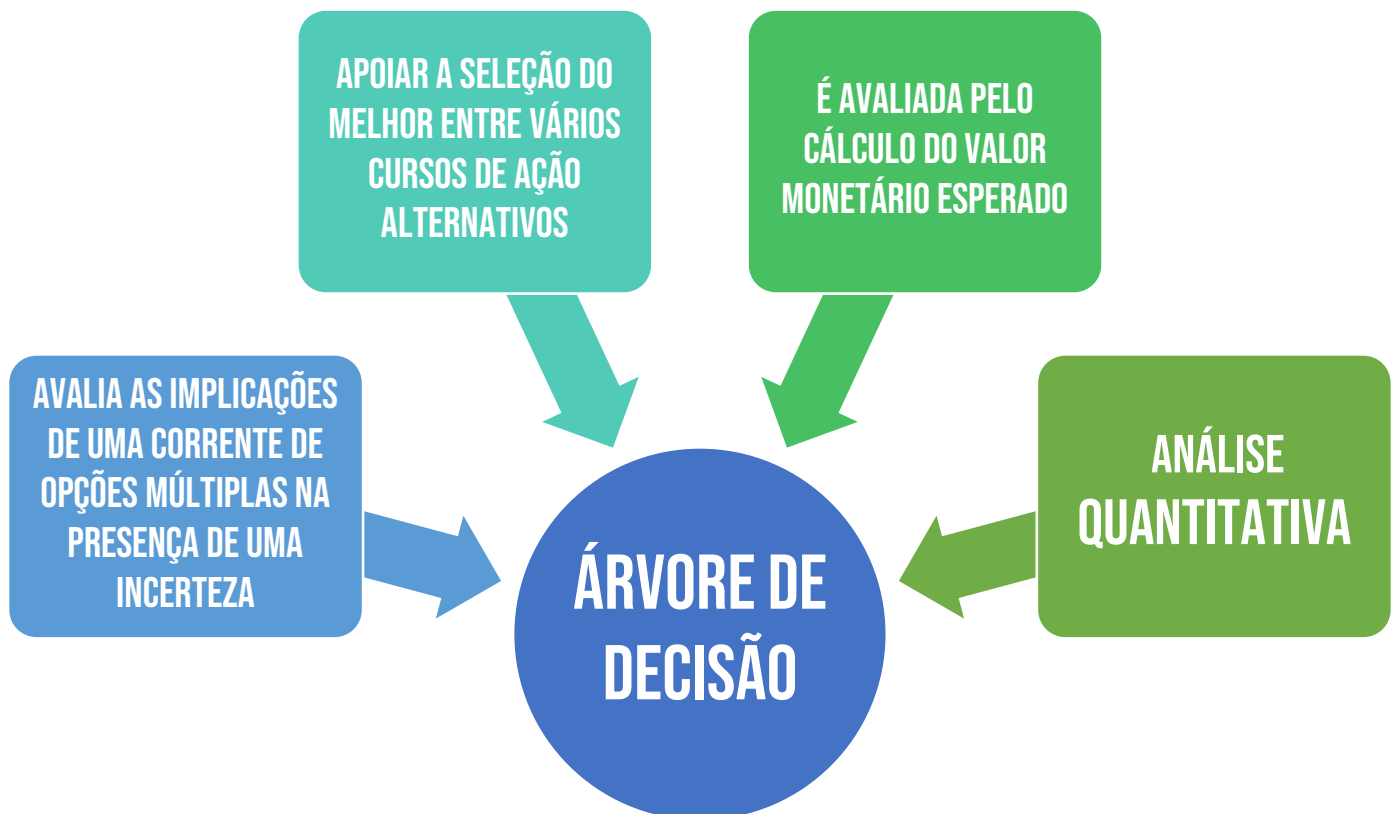
- **MONITORAR A IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS ACORDADOS DE RESPOSTA AOS RISCOS, ACOMPANHAR RISCOS IDENTIFICADOS, IDENTIFICAR E ANALISAR NOVOS RISCOS, E AVALIAR A EFICÁCIA DO PROCESSO DE RISCO AO LONGO DO PROJETO.**



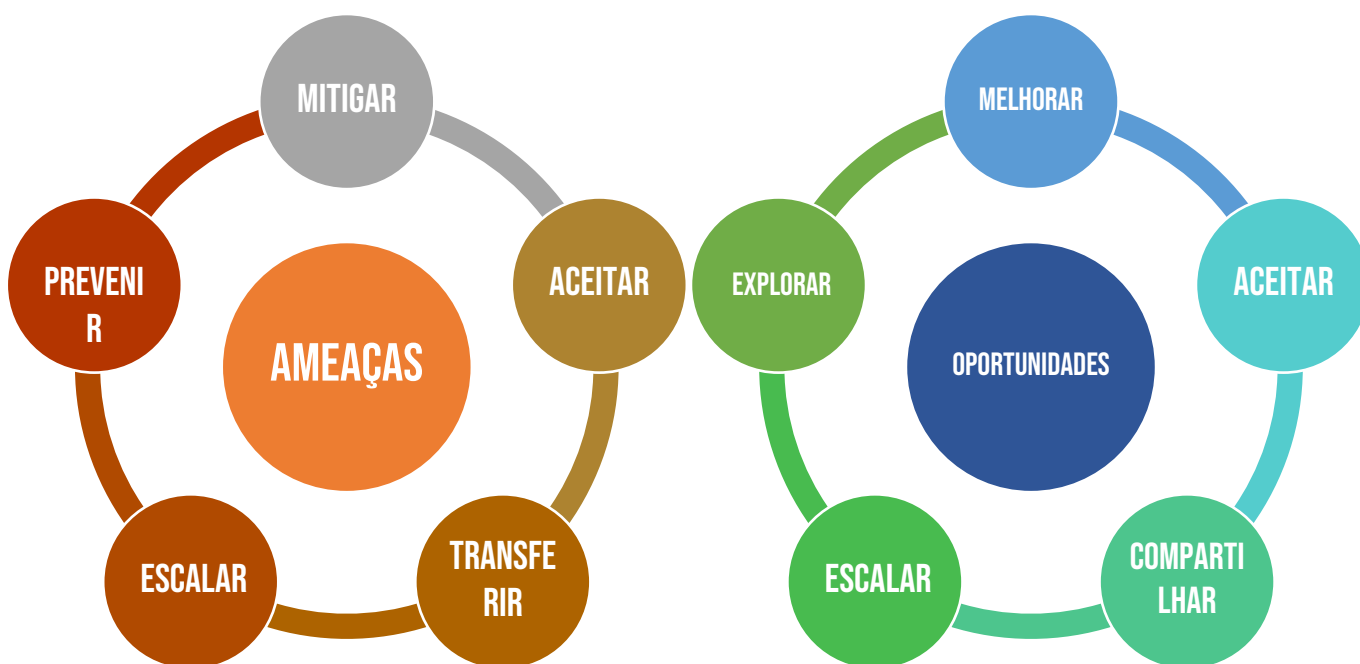
## ANÁLISE OU SIMULAÇÃO DE MONTE CARLO



## ANÁLISE ÁRVORE DE DECISÃO



PLANEJAR RESPOSTAS AOS RISCOS – ESTRATÉGIAS PARA AMEAÇAS



ESQUEMA COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS PARA RISCOS AMEAÇAS X OPORTUNIDADES

MITIGAR	MELHORAR
ACEITAR	ACEITAR
TRANSFERIR	COMPARTILHAR
ESCALAR	ESCALAR
PREVENIR	EXPLORAR







#### IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

- IDENTIFICAR REGULARMENTE AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO E ANALISAR E DOCUMENTAR INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE SEUS INTERESSES, ENVOLVIMENTO, INTERDEPENDÊNCIAS, INFLUÊNCIA E IMPACTO POTENCIAL NO SUCESSO DO PROJETO.

#### PLANEJAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- DESENVOLVIMENTO DE ABORDAGENS PARA ENVOLVER AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO, COM BASE EM SUAS NECESSIDADES, EXPECTATIVAS, INTERESSES E POTENCIAL IMPACTO NO MESMO.

#### GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- SE COMUNICAR E TRABALHAR COM AS PARTES INTERESSADAS PARA ATENDER SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS, LIDAR COM QUESTÕES E PROMOVER O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS ADEQUADAS.

#### MONITORAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- MONITORAR AS RELAÇÕES DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO E ADAPTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR AS PARTES INTERESSADAS ATRAVÉS DA MODIFICAÇÃO DE PLANOS E ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO.



## QUESTÕES COMENTADAS – DIVERSAS BANCAS

1. (FGV – CGE-SC – 2023) A Gestão de Riscos tem a finalidade de melhor entender os riscos envolvidos para, assim, melhor formular e implementar medidas mitigadoras. Entretanto, o dirigente máximo de uma organização não sabe exatamente por onde começar esse processo. Segundo as boas práticas de gerenciamento de riscos, o processo deve ser iniciado por:
- a) alocar recursos e definir canais de comunicação.
  - b) avaliar os resultados da implantação da estrutura e a integração aos processos da organização.
  - c) implantar estrutura de gestão de riscos adequada às características da organização.
  - d) integrar os processos de gestão de riscos e à tomada de decisão da organização.
  - e) priorizar os riscos mapeados como críticos na organização.

### Comentários:

Pessoal, a gestão de riscos é fundamental para que uma organização possa identificar, avaliar e mitigar os riscos aos quais está exposta. Para que esse processo seja efetivo, é necessário que seja implantada uma estrutura de gestão de riscos adequada às características da organização.

**Gabarito:** Letra C

2. (FGV – TRT - 13ª Região (PB) – 2022) Em gestão de projetos, as áreas de conhecimento representam um conjunto de processos associados a temas específicos, tendo, como exemplo
- a) a estrutura analítica do projeto (EAP).
  - b) o gerenciamento das aquisições do projeto.
  - c) o desenvolvimento do termo de abertura.
  - d) o escritório de gerenciamento de projetos.
  - e) a programação de entrega de pacotes de trabalho.

### Comentários:

Pessoal, a questão solicita uma área de conhecimento do PMBOK. A estrutura analítica do projeto (EAP) é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. Ela organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada. O item b é o nosso gabarito, pois de fato, o gerenciamento das aquisições do projeto é uma área de conhecimento. Por outro lado, o item c está incorreto. O desenvolvimento do termo de abertura é um processo da área Integração e do grupo iniciação. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para



aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. Já o item C, escritório de gerenciamento de projetos, consiste em uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Por fim, a programação de entrega de pacotes de trabalho não se trata de uma área de conhecimento.

**Gabarito:** Letra B

3. (FGV – TRT - 13ª Região (PB) – 2022) No gerenciamento de projetos, alguns elementos tendem a variar ao longo do ciclo de vida do projeto, tendo em vista as diferentes demandas conforme as atividades a serem realizadas.

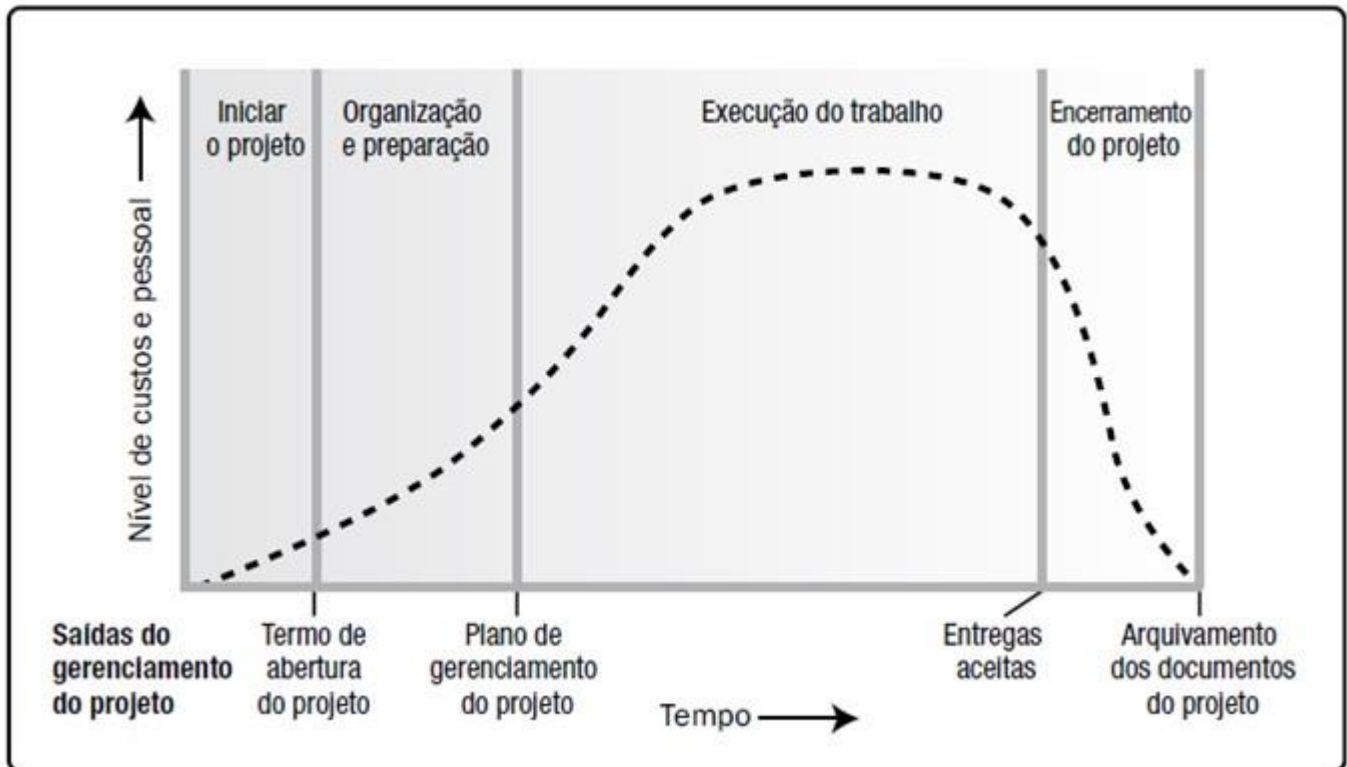
Conforme descrito no Guia PMBOK, o nível de utilização de pessoal atinge seu valor máximo na fase de

- a) iniciação.
- b) preparação dos requisitos.
- c) organização.
- d) execução do trabalho.
- e) encerramento do projeto.

#### Comentários:

Nosso gabarito é a letra d) execução do trabalho. Durante a execução do projeto, é onde há a maior demanda por recursos humanos para realizar as atividades planejadas. É nesta fase que as **atividades planejadas** são executadas e os entregáveis do projeto são produzidos. É também onde ocorre o maior volume de interações entre os membros da equipe do projeto e o gerente do projeto para garantir a execução correta das atividades e o alcance dos objetivos do projeto. Um exemplo excelente para vocês memorizarem é a figura abaixo em que o nível de custos e pessoal é mais alto na Execução do Trabalho.





Portanto, a fase de execução é a fase em que ocorre a maior utilização de pessoal dentro do ciclo de vida do projeto.

**Gabarito:** Letra D

4. (FGV – TRT - 13ª Região (PB) – 2022) Segundo o guia PMBOK, o papel desempenhado pelos gerentes de projetos é diferente daqueles desempenhados pelos gerentes de operações e pelos gerentes funcionais.

Com relação aos gerentes de projetos, analise as afirmativas a seguir:

- I. São responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio.
- II. São as pessoas designadas pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.
- III. Se concentram na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios.

Está correto o que se afirma em

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



## Comentários:

Pessoal, de acordo com o PMBOK 6, o papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, **o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios**. Os gerentes de operações são responsáveis por **assegurar a eficiência das operações do negócio**. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

**Gabarito:** Letra B

**5. (FGV – Senado Federal – 2022)** A empresa Brasil Eventos, especializada em produções artísticas, vem trabalhando fortemente na padronização de seus projetos segundo o Guia PMBOK® e na adoção de boas práticas ITIL®. O objetivo destas ações visa melhorar os serviços de Tecnologia da Informação (TI) para seus departamentos internos e seus consumidores finais.

Você trabalha nesta empresa há muitos anos, na equipe de infraestrutura de TI, e participa ativamente dessas ações e em diversos projetos.

Apesar de ter iniciado pequena e ser familiar, a Brasil Eventos hoje possui muitas áreas. Uma de suas metas para o ano é a conclusão do Conselho Administrativo a ser formado por integrantes da família e executivos de mercado.

Alguns destes executivos possuem certificações internacionais e experiências alinhadas aos objetivos descritos e desejam implementar melhorias e novos processos, porém isso tem sido visto com bastante resistência pelos membros familiares da empresa, que entendem que as práticas atuais já são bem executadas. Isso tem gerado, desde então, diversos conflitos internos.

Com base nesse cenário, responda à questão a seguir.

Um dos projetos mais importantes da Brasil Eventos, da qual você faz parte como membro do time do projeto, tem enfrentado diversas dificuldades com relação às suas entregas.

A Expert – Soluções em TI, consultoria contratada para auxiliar na solução, diagnosticou que o principal problema se refere à forma como o Gerente de Projetos (GP) tem se posicionado. Sugere, então, aos responsáveis da Brasil Eventos que, para as próximas duas semanas, o GP foque seu comportamento priorizando apenas atitudes e habilidades de liderança de equipe e não de gerenciamento.

Diante disso, seu gerente imediato, sabendo que você conhece o Guia PMBOK®, solicita que você indique a ele como deverá ser o comportamento do GP, com base na recomendação da consultoria.

Sobre o comportamento do GP, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Precisar influenciar e guiar as equipes, utilizando seu poder de relacionamento dentro da Brasil Eventos em vez de utilizar-se de sua posição de Gerente de Projetos.

( ) Deverá se manter focado nas metas de curto prazo do projeto e não ter foco e visão de longo alcance durante as duas próximas semanas.



- ( ) Deverá sempre manter o alinhamento e a motivação da equipes, além de inspirar sua confiança.
- ( ) Durante o período recomendado pela consultoria, o GP deverá administrar o projeto e não inovar em sua forma de atuar.
- ( ) Apenas ao longo das duas semanas, o GP deverá manter o foco nos sistemas e na estrutura da organização para que o projeto alcance os resultados e não no relacionamento com as pessoas e com o time.
- As afirmativas são, respectivamente

- a) F, F, V, F e V.  
b) V, F, V, F e F.  
c) V, F, V, V e V.  
d) F, V, F, F e V.  
e) V, F, V, V e F.

### Comentários:

Pessoal, a FGV trouxe um **TEXTÃO** para falar sobre o seguinte: diferença entre Gerenciamento e Liderança, que é apresentada no gráfico abaixo.

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

Percebam que os aspectos citados abaixo referem-se ao comportamento de Liderança conforme o gráfico acima.

Precisará **influenciar e guiar as equipes**, utilizando seu poder de relacionamento dentro da Brasil Eventos em vez de **utilizar-se de sua posição de Gerente de Projetos**.



Deverá sempre **manter o alinhamento e a motivação da equipes**, além de **inspirar sua confiança**. Por outro lado, os aspectos citados abaixo referem-se ao comportamento de Gerenciamento.

Deverá se **manter focado nas metas de curto prazo** do projeto e não ter foco e visão de longo alcance durante as duas próximas semanas.

Durante o período recomendado pela consultoria, o GP deverá **administrar o projeto e não inovar em sua forma de atuar**.

Apenas ao longo das duas semanas, o GP deverá **manter o foco nos sistemas e na estrutura da organização** para que o projeto **alcance os resultados e não no relacionamento com as pessoas e com o time**.

Portanto pessoal, nosso gabarito é a Letra B) V, F, V, F e F.

**Gabarito:** Letra B

**6. (FGV – Senado Federal – 2022)** A empresa Brasil Eventos, especializada em produções artísticas, vem trabalhando fortemente na padronização de seus projetos segundo o Guia PMBOK® e na adoção de boas práticas ITIL®. O objetivo destas ações visa melhorar os serviços de Tecnologia da Informação (TI) para seus departamentos internos e seus consumidores finais.

Você trabalha nesta empresa há muitos anos, na equipe de infraestrutura de TI, e participa ativamente dessas ações e em diversos projetos.

Apesar de ter iniciado pequena e ser familiar, a Brasil Eventos hoje possui muitas áreas. Uma de suas metas para o ano é a conclusão do Conselho Administrativo a ser formado por integrantes da família e executivos de mercado.

Alguns destes executivos possuem certificações internacionais e experiências alinhadas aos objetivos descritos e desejam implementar melhorias e novos processos, porém isso tem sido visto com bastante resistência pelos membros familiares da empresa, que entendem que as práticas atuais já são bem executadas. Isso tem gerado, desde então, diversos conflitos internos.

Com base nesse cenário, responda à questão a seguir.

Ao longo de uma das reuniões para definição do Escritório de Projetos (PMO), foi solicitado aos seus responsáveis que explicassem, ao Conselho Administrativo, como os projetos podem dar um retorno tangível aos negócios da Brasil Eventos segundo o Guia PMBOK®.

Com base nisso, analise os exemplos de elementos de valor de negócio a seguir.

- I. Criação e registro de marcas das produções realizadas pela Brasil Eventos.
- II. Construção de um espaço físico para divulgação de produções artísticas da Brasil Eventos.
- III. Aumento na participação de mercado da Brasil Eventos.

Sobre elementos tangíveis, está correto o que se afirma em

- a) I e II, apenas.



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

### Comentários:

Pessoal, com base na definição de entregas segundo o PMBOK 6, vimos os exemplos de elementos tangíveis: Ativos monetários, Capital acionário, Serviços públicos, Instalações, Ferramentas, e Participação de mercado. Exemplos de elementos intangíveis: Boa-fé, Reconhecimento da marca, Benefício público, Marcas registradas, Alinhamento estratégico, e Reputação. Portanto, podemos afirmar que a construção de um espaço físico para divulgação de produções artísticas da Brasil Eventos (II). Além disso, o Aumento na participação de mercado da Brasil Eventos foi considerado pela banca um bem tangível em função do item Participação de mercado.

**Gabarito:** Letra D

**7. (FGV – TRT - 16ª REGIÃO (MA) – 2022)** A estrutura conhecida como escritório de gerenciamento de projetos (EGP) pode desempenhar diferentes tipos de papéis com relação aos projetos realizados na organização, permitindo categorizá-los de acordo com o grau de influência que exercem nos projetos

O EGP de suporte atua como

- a) repositório de projetos, exercendo um baixo nível de controle.
- b) gerenciador direto dos projetos, exercendo alto nível de controle.
- c) impositor de conformidade com estruturas de governança, exercendo nível médio de controle.
- d) diretor primário dos projetos, exercendo baixo nível de controle.
- e) consultor do projeto, exercendo médio nível de controle.

### Comentários:

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos. Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP **atua como repositório de projetos. O nível de controle fornecido pelo EGP é baixo.**

**Gabarito:** Letra A





8. (FGV – TRT - 16ª REGIÃO (MA) – 2022) Na execução de um projeto, uma das responsabilidades do gestor encarregado é a gestão adequada dos riscos envolvidos. Dessa forma, caso, como resposta a um risco de roubo de um dos veículos envolvidos no projeto, o gestor contrate um seguro, significa que ele adotou uma postura de
- a) mitigação.
  - b) prevenção.
  - c) melhoramento.
  - d) transferência.
  - e) aceitação.

#### Comentários:

Pessoal, de acordo com o PMBOK 6, há 5 estratégias para ameaças. A primeira é a escalação, que envolve o gerenciamento da ameaça em um nível superior na organização. A segunda é a prevenção, que busca eliminar ou reduzir a probabilidade de ocorrência da ameaça. A terceira é a transferência, que envolve **passar a responsabilidade da ameaça a terceiros**. A transferência pode ser realizada por uma série de ações que incluem, mas não estão limitadas a: **uso de seguro**, bônus de desempenho, garantias, cauções, etc. A quarta é a mitigação, que busca reduzir o impacto da ameaça caso ela ocorra. Por fim, a quinta é a aceitação, que reconhece a ameaça, mas não toma nenhuma ação proativa para lidar com ela, a menos que seja necessário criar uma reserva de contingência.

**Gabarito:** Letra D

9. (FGV – TCE-TO – 2022) Um órgão da administração pública estadual está contratando uma obra de infraestrutura que possui riscos de execução. Uma vez que os riscos do empreendimento se encontram em faixa de tolerância aceitável, esse órgão incluiu no edital de licitação medidas contingentes, como a inclusão de seguro-garantia com o objetivo de assegurar que a empresa contratada cumpra sua obrigação contratual.

A medida de inclusão de seguro-garantia na licitação revela que o processo de gestão de riscos está na fase de:

- a) comunicação;
- b) estabelecimento do contexto;
- c) melhoria contínua;
- d) monitoramento;
- e) tratamento dos riscos.

#### Comentários:

A medida de inclusão de seguro-garantia na licitação indica que o órgão está tratando dos riscos identificados na contratação da obra de infraestrutura. A inclusão de um seguro-garantia na licitação é uma medida de tratamento dos riscos identificados no projeto da obra de infraestrutura.



Isso significa que o órgão da administração pública estadual responsável pela licitação identificou os riscos que podem afetar a execução da obra e está tomando medidas para minimizar ou mitigar esses riscos. Portanto, a fase do processo de gestão de riscos em que se encontra é a de "tratamento dos riscos". A resposta correta é a letra E.

**Gabarito:** Letra E

**10. (FGV – TCE-TO – 2022)** A análise de riscos trata de compreender a natureza e determinar o nível do risco em função de probabilidade e impacto. Existem diferentes práticas metodológicas para realizá-la. Uma dessas práticas busca definir o nível de risco com base na percepção das pessoas e baseia-se em métodos:

- a) multivariados;
- b) qualitativos;
- c) quantílicos;
- d) quantitativos;
- e) semiquantitativos

#### Comentários:

A prática metodológica que busca definir o nível de risco com base na percepção das pessoas é baseada em métodos qualitativos. Esses métodos são baseados em julgamentos subjetivos e opiniões de especialistas ou partes interessadas para avaliar o risco de um evento ou situação. Eles podem ser úteis para avaliar riscos em que os dados disponíveis são limitados ou as incertezas são grandes, mas também podem ser influenciados por preconceitos ou visões pessoais. As outras opções de resposta não são adequadas para descrever essa abordagem específica para análise de riscos.

**Gabarito:** Letra B

**11. (FGV – TCE-TO – 2022)** A gestão de riscos é sempre baseada em princípios orientadores que, no caso da administração pública brasileira, são definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Segundo esses princípios, o TCU define como fundamental que as organizações, ao realizarem algo que nunca foi feito antes, devam identificar, avaliar e tratar riscos para documentar o processo e aumentar as chances de sucesso. O exposto pode ser sintetizado na máxima de que a gestão de risco deve:

- a) ser aplicada contínua e integradamente aos processos de trabalho;
- b) considerar a importância dos fatores humanos e culturais;
- c) fomentar inovação e ação empreendedora responsáveis;
- d) ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração;
- e) ser implantada em ciclos de revisão e melhoria contínua.



## Comentários:

Essa questão é baseada no Manual de gestão de riscos do TCU. Foi uma questão cobrada pela FGV, então trouxemos para que vocês tenham em mente que a FGV pode sim fazer esse tipo de questão. A questão pode ser respondida a partir da leitura dos PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO TCU. Vejamos: Conforme a Política de Gestão de Riscos do TCU, são os seguintes os princípios que regem a gestão de riscos no TCU.

Fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis Ao realizar algo que nunca foi feito antes ou que implique riscos, identificar, avaliar e tratar esses riscos aumenta a chance de sucesso. Mesmo que a iniciativa não tenha sucesso por algum motivo, estará documentado que o gestor tinha consciência dos riscos e adotou as providências necessárias para mitigá-los, o que demonstra uma gestão responsável. Considerar riscos e, também, oportunidades A oportunidade é também chamada de risco positivo, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos. A boa gestão de riscos deve, também, considerar as oportunidades, pois o gestor precisa estar preparado para aproveitá-las. Aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto A gestão de riscos pode ser aplicada a qualquer ação organizacional que tenha um objetivo claro ou da qual resulte um produto ou serviço definido. Aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho. Gerir riscos não pode ser uma atividade esporádica e descasada do dia a dia do trabalho. Deve ser uma atitude permanente, parte integrante do processo decisório, desde que apresente relação custo-benefício favorável.

**Gabarito:** Letra C

**12. (FGV – SEFAZ-BA – 2022)** Com relação aos processos de Gerenciamento das Comunicações de um Projeto apresentados no Guia PMBOK, 6ª edição, analise as afirmativas a seguir.

I. Controlar as Comunicações – processo que desenvolve uma abordagem adequada para controlar as atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de segurança das partes interessadas, nos ativos organizacionais e sigilos do projeto.

II. Gerenciar as Comunicações – processo que assegura a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.

III. Monitorar as comunicações – processo que garante que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.

Está correto o que se afirma em

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



## Comentários:

### PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

- **DESENVOLVER UMA ABORDAGEM E UM PLANO ADEQUADO PARA ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO COM BASE NAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE CADA PARTE INTERESSADA OU GRUPO, NOS ATIVOS ORGANIZACIONAIS DISPONÍVEIS E NAS NECESSIDADES DO PROJETO.**

### GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES

- **ASSEGURAR A COLETA, CRIAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO, ARMAZENAMENTO, RECUPERAÇÃO, GERENCIAMENTO, MONITORAMENTO E DISPOSIÇÃO FINAL DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO, DE FORMA OPORTUNA E ADEQUADA.**

### MONITORAR AS COMUNICAÇÕES

- **GARANTIR QUE AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DO PROJETO E DE SUAS PARTES INTERESSADAS SEJAM ATENDIDAS.**

Pessoal, conforme esquema, o erro está no item I. Controlar as Comunicações – processo que desenvolve uma abordagem adequada para controlar as atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de segurança das partes interessadas, nos ativos organizacionais e sigilos do projeto. Os demais itens estão corretos.

**Gabarito:** Letra E

**13. (FGV – MPE-SC – 2022)** Um projeto de reforma de salas de certa organização, originalmente previsto para durar 6 meses e com valor planejado total de R\$ 180.000,00, foi analisado, ao fim do segundo mês, pela técnica de EVA (earned value analysis).

A situação do projeto nessa data era: PV (valor planejado) = R\$ 60.000,00; EV (valor agregado) = R\$ 45.000,00 e AC (custo real) = R\$ 75.000,00.

O gerente responsável acredita que o restante do projeto seguirá a tendência do índice de performance de custo (CPI).



Com base na premissa do gerente, o valor do ETC (estimativa para concluir o projeto) é:

- a) R\$ 180.000,00;
- b) R\$ 196.000,00;
- c) R\$ 225.000,00;
- d) R\$ 252.000,00;
- e) R\$ 315.000,00.

### Comentários:

O Índice de Desempenho de Custo (IDC), também conhecido como Cost Performance Index (CPI), mede a eficiência do desempenho dos custos em um projeto. É calculado dividindo o valor agregado (Earned Value - EV) pelo custo real (Actual Cost - AC) do trabalho realizado até um determinado momento.

Dadas as informações fornecidas:

EV (Valor Agregado) = R\$ 45.000,00

AC (Custo Real) = R\$ 75.000,00

Podemos calcular o CPI utilizando a fórmula  $CPI = EV / AC$ :

$CPI = R\$ 45.000,00 / R\$ 75.000,00 = 0,6$

Isso significa que, em média, o projeto está gastando 60% do valor planejado para cada unidade de valor agregado.

A Estimativa para Concluir o Projeto (ETC) pode ser calculada utilizando a fórmula  $ETC = (\text{Valor Planejado Total} - EV) / CPI$ . Neste caso, o Valor Planejado Total é de R\$ 180.000,00.

$ETC = (R\$ 180.000,00 - R\$ 45.000,00) / 0,6$

$ETC = R\$ 135.000,00 / 0,6$

$ETC = R\$ 225.000,00$

Portanto, a estimativa para concluir o projeto é de R\$ 225.000,00. Letra C.

**Gabarito:** Letra C

**14. (FGV – MPE-SC – 2022)** Um gerente precisa montar a rede PERT de um projeto para redução de custos na organização em que trabalha. Uma das atividades cruciais no projeto é a instalação de painéis solares para geração de energia. O gerente trabalha com as seguintes estimativas para a duração dessa atividade: otimista, 40 dias; pessimista, 88 dias; mais provável, 52 dias. O tempo esperado para essa atividade é de:

- a) 52 dias;
- b) 56 dias;
- c) 60 dias;



- d) 66 dias;
- e) 88 dias

### Comentários:

O tempo esperado para a atividade pode ser calculado pela média ponderada das estimativas de duração:

$$TE = (t_o + 4t_m + t_p) / 6$$

onde:

$t_o$  = estimativa otimista

$t_m$  = estimativa mais provável

$t_p$  = estimativa pessimista

Substituindo os valores, temos:

$$TE = (40 + 4(52) + 88) / 6$$

$$TE = 56 \text{ dias}$$

Portanto, o tempo esperado para a atividade de instalação de painéis solares é de 56 dias.

**Gabarito:** Letra B

**15. (FGV – MPE-GO – 2022)** De acordo com o PMBOK, projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais com diferentes objetivos.

A natureza temporária dos projetos indica que eles

- a) são de curta duração.
- b) agregam valores temporários ao negócio.
- c) têm um início e um término definidos.
- d) geram entregas que produzem efeitos temporários.
- e) findam automaticamente quando há um cronograma bem definido.

### Comentários:

A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. Temporário não significa necessariamente que o projeto seja de curta duração.

**Gabarito:** Letra C

**16. (FGV – TJ-DFT – 2022)** A gestão de projetos costuma apresentar cinco estágios. Os três primeiros estágios relacionam-se de forma geral às atividades que os gerentes de projeto executam antecipadamente no projeto. O estágio 4 é determinado pelas técnicas



específicas do projeto em particular, e o estágio 5 focaliza o controle contínuo dos projetos, uma vez em andamento.

Sendo assim, os três primeiros estágios, do estágio 1 ao estágio 3, são respectivamente:

- a) 1. compreensão do ambiente do projeto; 2. definição do projeto; 3. planejamento do projeto;
- b) 1. compreensão do ambiente do projeto; 2. planejamento do projeto; 3. definição do projeto;
- c) 1. planejamento do projeto; 2. compreensão do ambiente do projeto; 3. definição do projeto;
- d) 1. planejamento do projeto; 2. definição do projeto; 3. compreensão do ambiente do projeto;
- e) 1. definição do projeto; 2. compreensão do ambiente do projeto; 3. planejamento do projeto.

### Comentários:

A sequência correta dos três primeiros estágios da gestão de projetos é a letra A: Compreensão do ambiente do projeto; Definição do projeto; Planejamento do projeto. Esses estágios são essenciais para estabelecer uma base sólida para o projeto e garantir que todos os envolvidos entendam claramente os objetivos, recursos, prazos e riscos envolvidos. A compreensão do ambiente do projeto envolve a análise do contexto em que o projeto será desenvolvido, incluindo fatores internos e externos que possam afetar o seu sucesso. A definição do projeto envolve a especificação clara dos objetivos e entregáveis do projeto, bem como a identificação dos stakeholders relevantes. O planejamento do projeto envolve a elaboração de um plano detalhado que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado, incluindo atividades, cronograma, orçamento e recursos necessários.

**Gabarito:** Letra A

**17. (FGV – CONCURSO – 2021)** De acordo com o Guia PMBOK, 6ª Edição, o gerenciamento dos custos de um projeto inclui vários processos para possa ser realizado dentro do orçamento aprovado.

O processo de monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos, é denominado.

- a) planejar o gerenciamento dos custos.
- b) determinar o orçamento.
- c) reelaborar os custos.
- d) controlar os custos.
- e) estimar os custos.

### Comentários:

Controlar os Custos: processo de monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos. a) Planejar o gerenciamento dos custos é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento,



gerenciamento, expedição e controle dos custos do projeto. b) Determinar o orçamento é o processo de consolidar o total dos custos estimados de atividades do cronograma do projeto, ou seja, determinar o valor autorizado de fundos para o projeto ou para o trabalho definido do projeto. Reelaborar os custos não é um processo do PMBOK 6. Por fim, d) Estimar os custos é o processo de desenvolver uma estimativa de custo dos recursos necessários para realizar as atividades do projeto, que inclui a identificação e consideração dos custos de recursos, atividades, eventos, condições e suposições.

**Gabarito:** Letra D

**18. (FGV – TCE-RO – 2021)** Um projeto de reforma de salas de uma organização, com prazo previsto de quatro meses e custo total de 120.000 reais encontra-se, ao fim do segundo mês, na seguinte situação:

Planejado		Realizado	
Prazo	Valor	Custo	Valor entregue
Mês 1	20.000	24.000	18.000
Mês 2	60.000	70.000	54.000
Mês 3	85.000		
Mês 4	120.000		

O administrador responsável está preocupado com o andamento do projeto e quer analisar seu desempenho por meio da técnica de EVA (earned value analysis).

A partir dos dados da tabela, se o restante do projeto seguir a tendência do índice de performance de prazo (SPI), o custo final estimado do projeto, quando concluído (EAC – estimate at completion), será (desconsidere os centavos):

- a) 120.000 reais;
- b) 132.000 reais;
- c) 133.333 reais;
- d) 143.333 reais;
- e) 144.235 reais.

### Comentários:

Pessoal, essa é uma questão complexa. Vou trazer duas formas de resolver. Escolha a que entender melhor, ok? Faço isso como sugestão dos próprios alunos.

O EAC (Estimate at Completion), ou custo estimado ao final do projeto, é calculado levando em conta a situação atual de desenvolvimento do projeto. Ele indica o valor total estimado que o projeto vai custar. Existem várias formas de calcular o EAC, sendo uma delas:  $EAC = AC + (BAC - EV) / SPI$ .





O Índice de Desempenho de Custo (IDC ou CPI - Cost Performance Index) indica se os recursos do projeto estão sendo utilizados de forma eficiente. Ele é calculado como a razão entre o valor agregado (EV) e o custo real (AC). Ou seja,  $CPI = EV / AC$ , em que o EV representa o valor entregue até o momento e o AC é o custo real até o momento.

Quanto ao Índice de Desempenho de Prazo (IDP ou SPI - Schedule Performance Index), ele indica a eficiência do cronograma do projeto. É calculado como a razão entre o valor entregue (EV) e o valor planejado (PV). Ou seja,  $SPI = EV / PV$ , em que o EV representa o valor entregue até o momento e o PV é o valor planejado até o momento.

Outra forma de calcular o EAC é utilizando a fórmula  $EAC = AC + (BAC - EV) / CPI$  ou  $EAC = AC + (BAC - EV) / SPI$ . Nesse caso, o RPV (Custo Planejado Remanescente do Projeto) é a diferença entre o trabalho total que precisa ser feito para completar o projeto (ou seja, o BAC) e o trabalho já concluído até a data (ou seja, o EV).

Considerando a fórmula  $EAC = AC + (BAC - EV) / SPI$ , onde AC é o custo real até o momento, BAC é o valor total planejado, EV é o valor entregue até o momento e SPI é o Índice de Desempenho de Prazo, temos:

$$EAC = 70 + (120 - 54) / (54 / 60) = 70 + 66 / 0,9 = 143.333$$

Portanto, o custo final estimado do projeto, quando concluído, seria de R\$ 143.333, de acordo com o cálculo realizado. Essa é uma forma de resolver a questão. Abaixo vou trazer outra forma de resolver baseado na sugestão dos alunos.

De acordo com a sugestão do aluno, consideramos as seguintes informações:

AC: Custo Real até o momento = R\$ 70.000,00 (informado na questão)

BAC: Orçamento no término do projeto = R\$ 120.000,00 (informado na questão)

EV: Valor Agregado até o momento (PV x % de conclusão)

CPI: Índice de Desempenho de Custo (EV / AC)

Para calcular o ETC (Estimate to Complete), o aluno utilizou a fórmula  $ETC = (BAC - EV) / SPI$ , considerando o SPI (Schedule Performance Index). O SPI é calculado dividindo o Valor Agregado (EV) pelo Valor Planejado (PV). O aluno encontrou um EV de R\$ 54.000,00 e um PV de R\$ 60.000,00, portanto:

$$SPI = EV / PV = R\$ 54.000,00 / R\$ 60.000,00 = 0,9$$

Em seguida, o aluno aplicou a fórmula do ETC, considerando o BAC, EV e o SPI encontrado:

$$ETC = (BAC - EV) / SPI = (R\$ 120.000,00 - R\$ 54.000,00) / 0,9 = R\$ 66.000,00 / 0,9 = R\$ 73.333,33$$



Para encontrar o EAC, que representa o custo final estimado do projeto, considerando o custo real até o momento (AC) e o ETC calculado, utilizamos a fórmula:

$$EAC = AC + ETC = R\$ 70.000,00 + R\$ 73.333,33 = R\$ 143.333,33$$

Portanto, seguindo a sugestão do aluno, o custo final estimado do projeto, quando concluído, seria de R\$ 143.333,33.

Agradeço ao aluno pela contribuição na resolução da questão. As siglas utilizadas são comuns no gerenciamento de projetos e representam os seguintes termos:

AC: Custo Real até o momento (Actual Cost)

BAC: Orçamento no término do projeto (Budget at Completion)

EV: Valor Agregado até o momento (Earned Value)

CPI: Índice de Desempenho de Custo (Cost Performance Index)

ETC: Estimativa para Concluir o projeto (Estimate to Complete)

SPI: Índice de Desempenho de Cronograma (Schedule Performance Index)

PV: Valor Planejado (Planned Value)

EAC: Estimate at Completion (Custo Final Estimado do Projeto)

**Gabarito:** Letra D

**19.(FGV – Câmara de Aracaju - SE – 2021)** Para saber se um projeto foi bem-sucedido, é fundamental utilizar medidas de desempenho, pois sem elas fica difícil, ou mesmo impossível, saber se os objetivos foram alcançados da forma adequada e segundo os impactos pretendidos. O impacto gerado por um projeto é medido por meio da avaliação de:

- a) eficácia;
- b) eficiência;
- c) efetividade;
- d) razoabilidade;
- e) economicidade.

### Comentários:

Pessoal, o impacto gerado por um projeto é medido por meio da avaliação da efetividade que possui como conceito "os objetivos do projeto foram alcançados" que nada mais é senão o momento em que o final do projeto é alcançado. A efetividade mede o grau em que o projeto atingiu seus objetivos e gerou o impacto pretendido. Eficácia mede se os objetivos foram alcançados, mas não necessariamente se gerou o impacto esperado, enquanto eficiência mede a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. A razoabilidade e a economicidade não são medidas comuns de desempenho de projetos, mas sim critérios utilizados em outros contextos, como auditorias e compras públicas.



**20. (FGV – Câmara de Aracaju - SE – 2021)** Uma empresa brasileira do setor têxtil, sediada em Aracaju e com atuação em vários países, prepara-se para abrir unidades em cada país que representa um mercado consumidor importante para seus produtos.

Para se adaptar aos anseios dos mercados locais, essa empresa passa por um processo de reestruturação conhecido como:

- a) controle vertical;
- b) deseconomia de escala;
- c) patrimonialismo de cadeia;
- d) formalização pluricêntrica;
- e) departamentalização territorial.

#### Comentários:

A empresa está buscando adaptar-se aos mercados locais e, para isso, é necessário que haja uma estrutura organizacional que leve em conta as particularidades de cada território em que atua. A departamentalização territorial é um processo de reestruturação que consiste em dividir a empresa em unidades territoriais para melhor atender às demandas de cada região.

**21. (FGV – Câmara de Aracaju – SE – 2021)** A ação pública desenvolve-se por intermédio de políticas, programas, projetos e atividades.

Os projetos são:

- a) incorporados à rotina das organizações e exigem modelos gerenciais hierarquizados;
- b) atividades com data de início e término e não têm restrição de tempo ou de custos;
- c) finitos no tempo, esforços singulares e exigem modelos gerenciais orgânicos;
- d) esforços permanentes para criar um produto ou serviço exclusivo;
- e) parte da atividade operacional de uma organização.

#### Comentários:

Nosso gabarito é a letra c) finitos no tempo, esforços singulares e exigem modelos gerenciais orgânicos. Projeto é um esforço temporário, tem um objetivo definido, um início e um fim, e que utiliza recursos para produzir um resultado único. Ou seja, um projeto é uma empreitada com prazo definido e um escopo específico, que busca alcançar um objetivo determinado e que envolve a alocação de recursos para a sua realização. O produto, serviço ou resultado gerado pelo projeto é diferente de outros produtos ou serviços já existentes, e é criado para atender a uma necessidade específica.



22. (FGV – Câmara de Aracaju - SE – 2021) Uma empreiteira implementa projeto de construção de novo shopping na cidade de Aracaju, na orla da praia de Atalaia. Para aproveitar a vista da praia, a empresa optou por desenvolver uma edificação apenas com vidraças espelhadas, permitindo a visualização de toda a orla pelos frequentadores do shopping.

No atual momento, o projeto encontra-se na etapa de seu ciclo de vida em que os custos de mudança são altos e os riscos baixos.

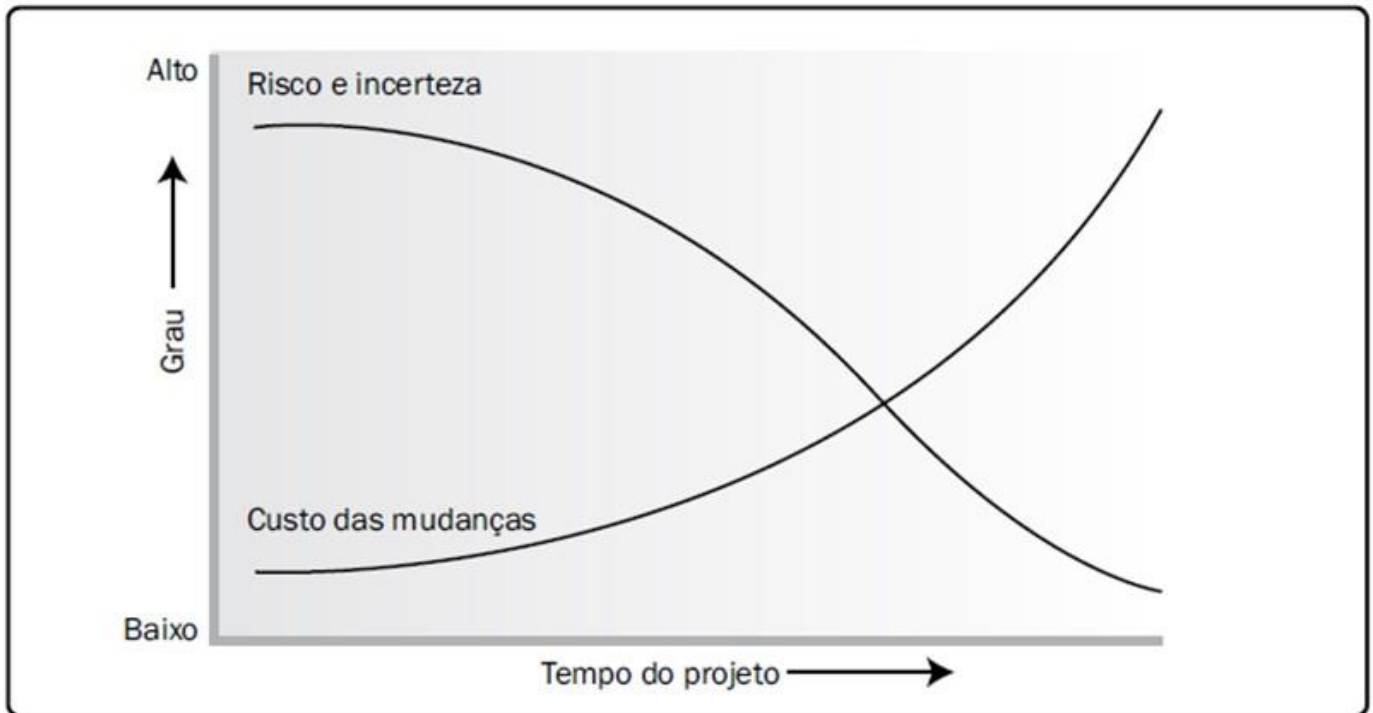
É correto afirmar, portanto, que esse projeto se encontra na etapa de:

- a) início;
- b) preparação;
- c) organização;
- d) termo de abertura;
- e) encerramento.

### Comentários:

Imagem CLÁSSICA. A questão diz: No atual momento, o projeto encontra-se na etapa de seu ciclo de vida em que os custos de mudança são altos e os riscos baixos. Pessoal, essa é a etapa final, ou seja: encerramento. Os níveis de custo e de mobilização (e desmobilização) de recursos são baixos no início, aumentam à medida que o trabalho é executado. Os riscos são maiores no início do projeto, sendo que os mesmos diminuem ao longo do ciclo de vida do projeto, à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas. A capacidade das partes interessadas para influenciar as características finais do produto do projeto, sem afetar significativamente os custos e o cronograma, é mais alta no início do projeto e diminui à medida que o projeto progride para o seu término.





**Gabarito:** Letra E

**23. (FGV – IMBEL – 2021)** As técnicas PERT e CPM, também conhecidas como Método do Caminho Crítico, são ferramentas utilizadas pelos gestores para gerenciamento de projetos. Apesar de serem técnicas isoladas, são frequentemente utilizadas em conjunto, com a finalidade de maximizar seus benefícios.

Assinale a opção que indica diferenças entre essas duas ferramentas.

- a) Enquanto a PERT é considerada probabilística, o CPM possui caráter determinístico.
- b) Enquanto a PERT pode ser desenvolvida por um único colaborador, o CPM necessita de um grupo numeroso.
- c) Enquanto a PERT desconsidera variáveis estatísticas, o CPM deixa de lado os aspectos emocionais dos gerenciados.
- d) Enquanto a PERT foca em redesenhos pontuais, o CPM preconiza o uso de mudanças radicais.
- e) Enquanto a PERT aloca esforços em atividades de campo, o CPM funciona melhor com a utilização de entrevistas.

### Comentários:

A diferença entre as técnicas PERT e CPM está na abordagem utilizada para estimar as durações das atividades do projeto. Enquanto a PERT utiliza uma abordagem probabilística, que considera estimativas otimistas, pessimistas e mais prováveis para as durações das atividades, o CPM utiliza uma abordagem determinística, que considera apenas uma única estimativa para cada atividade.



Portanto, a opção correta é a Letra a) Enquanto a PERT é considerada probabilística, o CPM possui caráter determinístico.

**Gabarito:** Letra A

---

**24. (FGV – IMBEL – 2021)** Sobre as características da Estrutura Analítica do Projeto, analise as afirmativas a seguir.

- I. Evidencia as entregas em pacotes de trabalho.
- II. É representada por meio de uma estrutura hierarquizada.
- III. Amplia o tempo e a complexidade do gerenciamento.

Está correto o que se afirma em

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

#### Comentários:

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma ferramenta que divide o projeto em partes menores e mais gerenciáveis, chamadas de pacotes de trabalho, e evidencia as entregas em cada um desses pacotes. Isso responde à afirmação I. A EAP é representada por meio de uma estrutura hierarquizada, na qual as entregas e pacotes de trabalho são organizados em níveis e subníveis, de forma a permitir uma visão geral e detalhada do projeto. Isso responde à afirmação II. Por outro lado, a afirmação III está incorreta, já que a EAP, ao dividir o projeto em partes menores e mais gerenciáveis, pode facilitar e agilizar o gerenciamento do projeto, ao invés de ampliar a complexidade e o tempo de gerenciamento.

**Gabarito:** Letra C

---

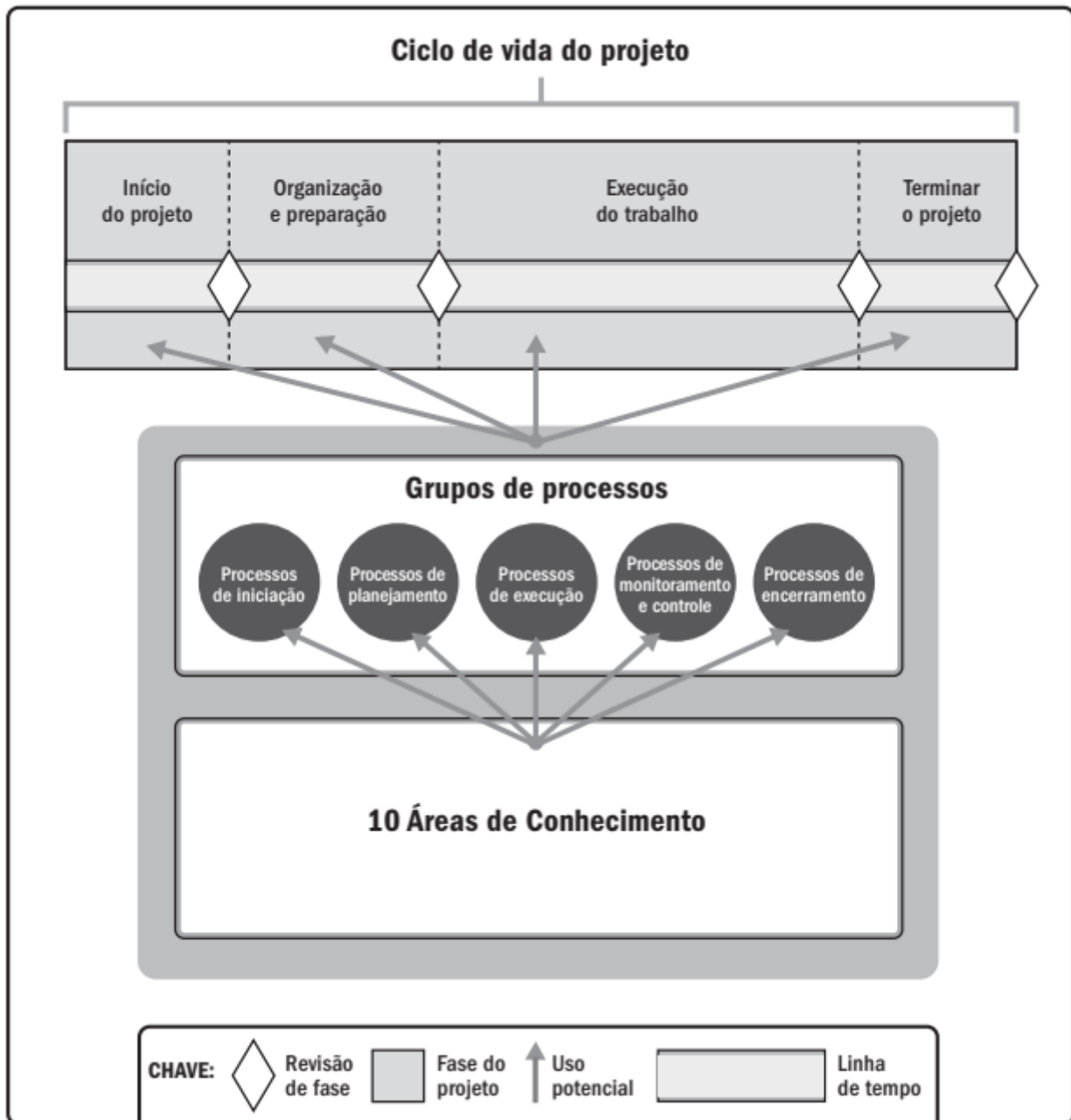
**25. (FGV – FUNSAÚDE - CE – 2021)** Assinale a opção que não se enquadra entre as fases do ciclo de vida de um projeto.

- a) Execução.
- b) Início.
- c) Monitoramento.
- d) Organização e Preparação.
- e) Encerramento.



Comentários:

Vejamos a imagem que aponta as fases do projeto, e os grupos de processos.



Portanto, Monitoramento não é uma fase.

Gabarito: Letra C

26.(FGV – FUNSAÚDE - CE – 2021) Segundo o disposto no PMBOK, os riscos residuais

- a) continuam a existir ainda que as respostas aos riscos tenham sido implementadas.
- b) afetam o projeto como um todo, de forma homogênea.



- c) representam condições de incertezas que podem ter efeito positivo ou negativo nos objetivos, desde que ocorram.
- d) surgem como consequência direta da implementação de respostas aos problemas.
- e) ameaçam elementos do ambiente externo da organização, como as partes interessadas.

### Comentários:

Riscos residuais são aqueles que se espera que permaneçam depois que as respostas planejadas tiverem sido adotadas, bem com os que foram deliberadamente aceitos. Portanto, pessoal, riscos residuais continuam a existir ainda que as respostas aos riscos tenham sido implementadas.

**Gabarito:** Letra A

**27. (FGV – FUNSAÚDE - CE – 2021)** Conforme previsto no guia PMBOK, que dispõe sobre gestão de projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma estrutura responsável principalmente pela manutenção dos padrões na execução de projetos no ambiente organizacional, podendo possuir diferentes graus de controle e influência. Um Escritório de Gerenciamento de Projetos tem papel consultivo e apenas fornece modelos e informações sobre melhores práticas. Ele é considerado do tipo

- a) diretivo.
- b) de controle.
- c) de suporte.
- d) democrático.
- e) deliberativo.

### Comentários:

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos. O nível de controle fornecido pelo EGP é baixo.

**Gabarito:** Letra C

**28. (FGV – IMBEL – 2021)** Acerca da gestão de projetos e das características da Estrutura Analítica do Projeto, analise as afirmativas a seguir.

- I. Evidencia as entregas em pacotes de trabalho.
- II. É representada por meio de uma estrutura hierarquizada.
- III. Amplia o tempo e a complexidade do gerenciamento.





Está correto o que se afirma em

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

### Comentários:

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma técnica de decomposição hierárquica do trabalho do projeto em partes menores e mais gerenciáveis, chamadas de pacotes de trabalho. Ela é representada por uma estrutura hierárquica, na qual os pacotes de trabalho são organizados em níveis de detalhamento crescente. Além disso, a EAP ajuda a evidenciar as entregas do projeto, o que auxilia na definição das atividades e no planejamento e controle do projeto. Quanto à afirmativa III, não é necessariamente verdadeira, pois a EAP pode simplificar o gerenciamento ao dividir o projeto em partes menores e mais gerenciáveis.

**Gabarito:** Letra C

**29.(FGV – TCE-AM – 2021)** Com relação à sexta edição do PMBOK, analise as afirmativas a seguir.

- I. A sexta edição manteve o número de 10 áreas de conhecimento e 5 grupos de processos.
- II. No modelo de cronograma, para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nas sequências lógicas das atividades da rede, o PMBOK 6ª edição indica o uso do método do caminho crítico.
- III. De acordo com o PMBOK 6ª edição, tipicamente os custos de um projeto são baixos no início e aumentam gradativamente quando o projeto se aproxima do final.

Está correto somente o que se afirma em:

- a) I;
- b) II;
- c) III;
- d) I e II;
- e) II e III.

### Comentários:

O gabarito é a letra D! I. A sexta edição do PMBOK manteve o número de 10 áreas de conhecimento e 5 grupos de processos, não havendo mudanças nesse aspecto. II. Para estimar a duração mínima



do projeto e determinar o grau de flexibilidade nas sequências lógicas das atividades da rede, o método do caminho crítico é utilizado no modelo de cronograma, conforme indicado na sexta edição do PMBOK. O método do caminho crítico é utilizado para determinar a duração mais curta possível do projeto e identificar as atividades críticas que não podem sofrer atrasos sem afetar a duração total do projeto. Já a afirmativa III está incorreta. O PMBOK 6ª edição não apresenta uma afirmação sobre os custos do projeto serem tipicamente baixos no início e aumentarem gradativamente quando o projeto se aproxima do final. O comportamento dos custos do projeto pode variar de acordo com as características específicas de cada projeto.

**Gabarito:** Letra D

**30. (FGV – IMBEL – 2021)** Um funcionário da IMBEL é convocado para elaborar um projeto, visando à criação de um novo setor focado na produção de armas de precisão. Assinale a opção que indica as fases desse projeto.

- a) Iterativas, contínuas ou repetitivas
- b) Iterativas, contínuas ou sequenciais.
- c) Sequenciais, sobrepostas ou iterativas.
- d) Contínuas, sobrepostas ou intermitentes.
- e) Sobrepostas, sequenciais ou intermitentes.

#### Comentários:

A opção correta é a letra E, que indica que as fases do projeto são "sobrepostas, sequenciais ou intermitentes". As fases de um projeto podem ser divididas em diversas maneiras, mas a mais comum é a divisão em cinco fases sequenciais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. No entanto, em alguns casos, as fases do projeto podem ser sobrepostas, ou seja, uma fase pode começar antes que a anterior tenha sido completamente concluída. Além disso, as fases do projeto também podem ser intermitentes, ou seja, podem ser interrompidas e retomadas mais tarde.

**Gabarito:** Letra E

**31. (FGV – IMBEL – 2021)** Durante o desenvolvimento de novo setor de trabalho na IMBEL, foi constatado que seria necessário importar um maquinário custoso e de frágil operação. Visando lidar com os riscos associados ao investimento no equipamento, a empresa optou por contratar um seguro para o maquinário, usando a estratégia conhecida por

- a) aceitação de risco.
- b) mitigação de risco.
- c) evitamento de risco.
- d) transferência de risco.
- e) melhoramento de risco.



## Comentários:

A estratégia mencionada é a transferência de risco, na qual a empresa transfere parte ou todo o impacto de um risco para terceiros, como no caso do seguro contratado para cobrir os riscos associados ao maquinário importado. Vamos analisar cada alternativa. a) Aceitação de risco é uma estratégia de gerenciamento de risco em que a organização decide conscientemente assumir as consequências do risco sem tomar medidas de prevenção ou correção. b) Mitigação de risco é uma estratégia de gerenciamento de risco que envolve a redução da probabilidade de ocorrência e/ou impacto negativo de um risco identificado. Isso pode ser feito por meio de ações preventivas ou de contingência. c) Evitamento de risco é uma estratégia de gerenciamento de risco que busca eliminar a fonte de risco para evitar que ele ocorra. d) Transferência de risco é uma estratégia de gerenciamento de risco que envolve a transferência dos efeitos negativos de um risco identificado para outra parte. Isso geralmente é feito por meio de contratos de seguro ou acordos contratuais. Por fim, e) Melhoramento de risco é uma estratégia de gerenciamento de risco que visa aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças. Isso pode ser feito por meio de ações que aumentem a probabilidade de eventos positivos ou diminuam a probabilidade de eventos negativos.

**Gabarito:** Letra D

**32. (CESPE / APEX – 2021)** Marcos, analista de projetos, tem a atribuição de acompanhar o que é realizado pelo projeto, a fim de propor ações preventivas e corretivas no menor espaço de tempo possível quando da detecção de anormalidades.

Nessa situação hipotética, Marcos trabalha na fase do projeto referente a:

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

## Comentários:

Os processos exigidos para acompanhar, **analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.**

(a) Errado, o grupo de planejamento define os processos exigidos **para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos, e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos** para os quais o projeto foi criado; (b) Errado, nem existe esse grupo de processos; (c) Errado, o grupo de execução os processos são realizados para **concluir ou finalizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto;** (d) Correto, Monitoramento e controle é o grupo de processos que visa acompanhar o que é realizado, justamente conforme solicita a questão.



33. (CESPE / APEX – 2021) Um conjunto de múltiplos projetos conectados constitui um exemplo de:

- a) ciclo de vida organizacional.
- b) planejamento estratégico
- c) plano de ação.
- d) programa.

**Comentários:**

De acordo com o PMBOK Programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa **relacionados**, gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

34. (CESPE / APEX-BRASIL – 2021) Assinale a opção que apresenta a fase de gestão de projetos que abarca as tarefas que visam avaliar os resultados do projeto e desmobilizar os recursos utilizados, discutindo-se e analisando-se as falhas ocorridas durante o projeto para que erros semelhantes não ocorram em novas iniciativas.

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

**Comentários:**

De acordo com o PMBOK, o grupo de processos de Encerramento consiste nos processos realizados para **concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato**. Quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos. Quando a questão fala “avaliar os resultados do projeto e desmobilizar os recursos” podemos entender que está falando sobre os processos do grupo de encerramento.

35. (FGV / TCE-AM – 2021) Com relação à sexta edição do PMBOK, analise as afirmativas a seguir.

- I. A sexta edição manteve o número de 10 áreas de conhecimento e 5 grupos de processos.



II. No modelo de cronograma, para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nas sequências lógicas das atividades da rede, o PMBOK 6ª edição indica o uso do método do caminho crítico.

III. De acordo com o PMBOK 6ª edição, tipicamente os custos de um projeto são baixos no início e aumentam gradativamente quando o projeto se aproxima do final.

Está correto somente o que se afirma em:

- a) I;
- b) II;
- c) III;
- d) I e II;
- e) II e III

#### Comentários:

Vamos analisar cada um dos itens: I Correto, são 49 PROCESSOS! 5 GRUPOS DE PROCESSOS e 10 ÁREAS DE CONHECIMENTO. II Correto, método do caminho crítico é usado para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo de cronograma, III Errado, os níveis de custo e de mobilização (e desmobilização) de recursos são baixos no início, aumentam à medida que o trabalho é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado. O erro está em dizer "aumentam gradativamente quando o projeto se aproxima do final".

**Gabarito:** Letra D

**36. (CESPE / TJ/PA – 2020)** De acordo com o Guia PMBOK, o sucesso de um projeto é medido:

- a) pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente.
- b) pelo grau em que o projeto atende às necessidades do cliente e pelos benefícios para os quais foi executado.
- c) pelo desempenho de investimento agregado e pela realização dos benefícios do produto.
- d) pelas melhorias nas linhas de produtos e serviços da organização.
- e) pelo atendimento aos requisitos do produto e pela criação das suas entregas.

#### Comentários:

Pessoal, essa questão foi um pouco mais elaborada e solicitou conhecimento que está em uma das figuras trazidas na nossa aula.



<b>Gerenciamento de Projetos Organizacionais</b>			
	<b>Projetos</b>	<b>Programas</b>	<b>Portfólios</b>
<b>Definição</b>	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
<b>Escopo</b>	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
<b>Mudança</b>	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a eles, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
<b>Planejamento</b>	Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas são gerenciados usando planos de alto nível que monitoram as interdependências e o progresso dos componentes do programa. Os planos de programa também são usados para orientar o planejamento em nível de componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários e a comunicação relativa ao portfólio agregado.
<b>Gerenciamento</b>	Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto.	Os programas são gerenciados por gerentes de programa, que garantem que os benefícios do programa sejam entregues conformes esperado, coordenando as atividades dos componentes de um programa.	Os gerentes de portfólio podem administrar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólio, ou o pessoal do programa e do projeto que tenha responsabilidades de prestação de contas sobre o portfólio agregado.
<b>Monitoramento</b>	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantir as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.
<b>Sucesso</b>	O sucesso é medido por qualidade do projeto e do produto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.	O sucesso de um programa é medido pela capacidade do programa de entregar seus benefícios esperados para uma organização, e pela eficiência e eficácia do programa para entregar esses benefícios.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização de benefício do portfólio.

O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente. Portanto é uma cópia quase exata da definição.

**Gabarito:** Letra A



**37. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** O triângulo de talentos do gerente de projetos inclui a habilidade de gerenciamento estratégico por meio do uso de ferramentas adequadas para cada projeto.

**Comentários:**

Pessoal, vamos lembrar o Triângulo de Talentos! Ele é composto de **Gerenciamento de Projetos Técnico, Liderança e Gerenciamento estratégico e de negócio**. A questão solicita o conhecimento acerca do gerenciamento estratégico (e de negócio). Na nossa aula dissemos que **Gerenciamento estratégico e de negócios** consiste no conhecimento e expertise **no setor e na organização**, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio. Percebam que a questão trouxe a definição do **Gerenciamento de Projetos Técnico** e associou ao **Gerenciamento estratégico e de negócios** o que está errado.

**Gabarito:** Errado

---

**38. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** No ciclo de vida de projetos ágeis, os requisitos são elaborados com a entrega em andamento, com as fases contínuas ocorrendo sem sobreposição.

**Comentários:**

No ciclo de vida de projetos ágeis pode haver sobreposição. Veja: “As fases **podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas**”. O erro da questão está em dizer que não há sobreposição.

**Gabarito:** Errado

---

**39. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

**Comentários:**

O principal conceito de gerenciamento de projetos é a própria definição de PROJETO. A definição exata fornecida pelo próprio guia é: “**Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (único)**”. Perfeita definição trazida na assertiva.

**Gabarito:** Correto

---

**40. (CESPE / TJ/AM – 2019 – Adaptada)** O gerenciamento de projeto é a aplicação de habilidades, competências, ferramentas, conhecimentos e técnicas às atividades relacionadas ao projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

**Comentários:**



A **definição de Gerenciamento de Projetos** de acordo com o PMBOK é:

“Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”.

Definição perfeita do Gerenciamento de projetos.

**Gabarito:** Correto

**41. (CESPE / SLU-DF – 2019)** Acerca da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Um projeto deverá ser encerrado caso se torne técnica ou economicamente inviável ou as necessidades que o tiverem motivado deixem de existir.

**Comentários:**

O projeto pode ser finalizado por diferentes motivos. O mais comum é quando os objetivos do projeto são atingidos, porém eles também podem ser finalizados quando os objetivos não podem mais ser atingidos, **quando a necessidade deixar de existir** e por fim quando o **patrocinador decidir encerrá-lo**. Além disso está correta a questão quando informa que o projeto deverá ser encerrado **caso se torne técnica ou economicamente inviável**.

**Gabarito:** Correto

**42. (CESPE / PGE PE 2019)** Com relação a controle e avaliação de projetos, julgue o item.

Em ambiente acadêmico, a contribuição do projeto para o avanço do conhecimento em determinada área de atuação é um indicador de sucesso.

**Comentários:**

Questão que cobra o conhecimento sobre indicador de sucesso de um projeto. Vamos novamente na definição: O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente. Portanto o avanço do conhecimento é um indicador de sucesso do projeto.

**Gabarito:** Correto

**43. (CESPE / SLU-DF – 2019)** Acerca da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Os projetos contemporâneos são empreendimentos independentes, feitos com recursos próprios, têm propósito e objetivos específicos, além de duração ilimitada e resultados multifacetados.

**Comentários:**





Quem já decorou a definição de projeto?

**ESFORÇO TEMPORÁRIO; PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO ÚNICO E EXCLUSIVO.**

Quando a questão menciona "duração ilimitada", vocês já devem ver com maus olhos a questão, marcar errado e partir SEM MEDO! Além disso, o resultado é **ÚNICO E EXCLUSIVO!**

**Gabarito:** Errado

**44. (CESPE / PGE – PE – 2019)** A respeito da elaboração de projeto e do termo de abertura de projeto, julgue o item a seguir.

O termo de abertura é o documento em que consta a autorização para a realização do projeto.

**Comentários:**

**Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP)** é o processo de desenvolver um documento que **formalmente autoriza a existência de um projeto** e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. Perfeita a questão!

**Gabarito:** Correto

**45. (FCC / Prefeitura de Recife 2019)** No que concerne à gestão por projetos, o primeiro ponto a se ter em mente é que nem toda a atividade desempenhada por uma organização caracteriza-se como um projeto. Nesse contexto, constitui requisito fundamental para a caracterização de uma atividade como projeto a

a) materialidade, eis que todo o projeto deve produzir um resultado financeiro imediato.

b) intangibilidade, ligada ao seu caráter de difícil mensuração.

c) temporalidade, eis que todo o projeto possui início e fim determinados.

d) especialidade, demandando a condução por especialistas externos à organização.

e) excepcionalidade, o que afasta a possibilidade de execução concomitante de mais de um projeto.

**Comentários:**

Pessoal, vamos lá: qual a definição de projeto (de novo): **ESFORÇO TEMPORÁRIO**; gera **PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO ÚNICO E EXCLUSIVO**. Dessas palavras-chave, quais você vê nas alternativas? **TEMPORÁRIO** na letra C com a palavra "temporalidade", certo? Vocês sabem



que projetos possuem início e fim BEM DEFINIDOS. Mediante essas informações, vocês devem ter confiança no que estudou até agora, verificar as demais alternativas, que estão ali para embaralhar a sua cabeça, marcar a letra C e partir para próxima.

**Gabarito:** Letra C

**46.(FGV – Prefeitura de Salvador – 2019 )** Um importante conceito utilizado na gestão de projetos é o de programa, que está relacionado à ideia de

- a) esforço temporário desempenhado, buscando a criação de um resultado único, respeitando determinadas restrições conflitantes como escopo, tempo e orçamento.
- b) atividades rotineiras de caráter tático, desenvolvidas por gerentes intermediários a fim de promover o tratamento adequado do portfólio de serviços de determinado setor.
- c) projetos e outros trabalhos organizados de forma adequada e eficiente, a fim de atender os objetivos estratégicos da organização.
- d) sequência coordenada de atividades, realizado de forma permanente e contínua, com objetivo de gerar produtos padronizados.
- e) agregado de projetos relacionados de modo articulado, que visam a obtenção de benefícios e controles que seriam inviáveis caso geridos isoladamente.

#### Comentários:

Vamos recorrer a definição de programa

O gerenciamento de programas é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades e princípios a um programa para atingir os objetivos do programa e obter benefícios e controle que de outra forma **não estariam disponíveis através do gerenciamento individual dos componentes do programa.**

Definição bem parecida com a alternativa E, não é verdade? Vamos analisar cada uma das alternativas. a) Errado, é o conceito de projeto. b) Errado, é o conceito de operações, c) Errado, é o conceito de portfólio e d) Errado, conceito de operações.

**Gabarito:** Letra E

**47.(CESPE / TJ/AM – 2019 – Adaptada)** Com relação ao PMBOK 6, julgue o item que se segue.

O produto de um projeto se caracteriza como uma ideia que gera produção contínua.



## Comentários:

Definição de projeto: **“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (único)”**

Definição de operações: **Operações são as atividades repetitivas que são realizadas pelas organizações para apoiar os projetos.** Operações preocupam-se em transformar entradas em saídas. São atividades de produção contínua de mercadorias e/ou serviços. A partir das definições podemos observar que o examinador definiu operações e atribuiu a definição à projeto de forma errônea.

**Gabarito:** Errado

---

**48.(CESPE / PGE-PE – 2019)** A respeito da elaboração de projeto e do termo de abertura de projeto, julgue o item a seguir.

Em regra, o termo de abertura apresenta um detalhamento dos produtos entregáveis, isto é, que serão entregues pelo projeto.

## Comentários:

O termo de abertura do projeto (TAP) deve definir **as informações de alto nível** sobre o projeto que serão elaboradas nos vários componentes do plano de gerenciamento do projeto. Percebam que a questão diz que o TAP apresenta um detalhamento dos produtos entregáveis o que está errado. O documento que possui detalhamento é a EAP: Criar a EAP é o processo de **decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis**. Na EAP há uma decomposição hierárquica **do escopo total do trabalho** a ser executado pela equipe do projeto a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. **Nível mais baixo de componentes da EAP** são os pacotes de trabalho.

**Gabarito:** Errado

---

**49.(CESPE – MPC TCE-PA – 2019)** Em relação ao conceito e às características de um projeto, assinale a opção correta.

a) Projeto é uma atividade contínua e repetitiva.

b) Os objetivos definidos para um projeto devem ser de natureza quantitativa.

c) Uma atividade temporária, orientada para resolver um problema e que exige a aplicação de recursos é um projeto.



d) Uma ideia central na moderna gestão de projetos é o fornecimento a um cliente de um produto singular, também denominado entregável.

e) Projetos têm início e fim definidos e só terminam quando atingem os objetivos inicialmente estabelecidos.

### Comentários:

a) Errado, essa é a definição de operações. b) Errado, não há essa obrigatoriedade, c) Errado, o projeto pode ser desenvolvido para gerar algo totalmente novo, não apenas para resolver um problema. d) Correto, essa é uma definição bem parecida com a definição de projeto: Esforço temporário para gerar um produto ou serviço ÚNICO e EXCLUSIVO, e) Errado, a afirmação erra no final ao dizer que o projeto "só terminam quando atingem os objetivos inicialmente estabelecidos", vimos que há outras possibilidades de encerrar um projeto. O projeto pode ser finalizado por diferentes motivos. O mais comum é quando os objetivos do projeto são atingidos, porém eles também podem ser finalizados quando os objetivos não podem mais ser atingidos, quando a necessidade deixar de existir e por fim quando o **patrocinador decidir encerrá-lo**.

**Gabarito:** Letra D

**50. (CESPE/ MPC TCE-PA – 2019)** Segundo o PMBOK, um projeto em uma organização deve ter como objetivo a criação de um produto ou serviço único. Nesse sentido, o PMBOK considera essencial que um projeto seja

- a) cíclico
- b) temporário
- c) incremental
- d) ágil
- e) adaptável

### Comentários:

Novamente é cobrado o conceito básico de PROJETO: Esforço **temporário** para gerar um produto ou serviço ÚNICO e EXCLUSIVO. A partir da definição a única alternativa que é essencial dentre as alternativas é a alternativa B.

**Gabarito:** Letra B

**51. (CESPE / STJ – 2018)** Com relação à gestão de projetos e à governança em organizações públicas, julgue o item subsecutivo.

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



### Comentários:

Novamente questão cobrando o conceito básico de PROJETO: Esforço **temporário** para gerar um produto ou serviço **ÚNICO** e **EXCLUSIVO**. Como a assertiva menciona “de caráter permanente”, está errada a questão, pois projetos são temporários com início e fim bem definidos.

**Gabarito:** Errado

**52. (CESPE / SERPRO – 2021)** A respeito de processo orientado a reúso e ciclos de vida, julgue o item a seguir.

No modelo em cascata, dada a dificuldade natural para estabelecer todos os requisitos na fase inicial do projeto, os requisitos são definidos ao longo de todas as fases, acomodando-se gradualmente as incertezas e eventuais mudanças do projeto.

### Comentários:

Em um ciclo de vida **preditivo**, o escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas **fases iniciais** do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida **preditivos** são também chamados de **ciclos de vida em cascata**.

Em um ciclo de vida **iterativo**, o escopo do projeto geralmente é determinado no início do ciclo de vida do projeto, mas as estimativas de prazo e custos são normalmente modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivamente à funcionalidade do produto.

Errada questão, pessoal, no modelo em cascata os requisitos são definidos logo no início, a questão definiu o ciclo de vida iterativo e atribuiu ao modelo em cascata. Atenção! As bancas fazem muito isso – principalmente a CESPE

**Gabarito:** Errado

**53. (CESPE / APEX – 2021)** No ciclo de vida de projetos, fazem parte das etapas de início e de final, respectivamente:

- a) requisitos e aprovação.
- b) aprovação e requisitos.
- c) plano e especificações.
- d) especificações e plano.

### Comentários:



Pessoal, geralmente no início dos projetos são definidos requisitos do projeto, o que o projeto visa alcançar. Já ao fim do projeto ocorre a aprovação. Veja as definições do grupo de iniciação e encerramento, respectivamente:

O grupo de processos de Iniciação inclui os processos realizados para **definir um novo projeto ou uma nova fase** de um projeto, obtendo **autorização para iniciar o projeto ou fase**. O **principal documento** desse grupo de processos é o **Termo de Abertura do Projeto** que é desenvolvido a partir do **Business Case**. Além dele há outros como: Registro das mudanças, Registro das questões, e **Documentação dos requisitos**.

O grupo de processos de encerramento inclui os processos realizados para **concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato**. Quando concluído, **verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos**.

**Gabarito:** Letra A

**54. (CESPE / PGE – PE - 2019)** Com relação ao ciclo de vida de projetos e produtos, julgue o item seguinte.

Segundo o guia PMBOK, os processos de gerenciamento de projetos (grupos de processos) são executados nas diversas fases do ciclo de vida de um projeto.

#### **Comentários:**

Os Grupos de Processos não são fases do projeto. Se o projeto estiver dividido em fases, os processos nos Grupos de Processos interagem dentro de cada fase. **É possível que todos os Grupos de Processos estejam representados em uma fase.**

Se o projeto estiver dividido em **fases**, os **processos** nos Grupos de Processos **interagem** dentro de **cada fase**. **É possível que todos os Grupos de Processos estejam representados em uma fase.**

**Gabarito:** Correto

**55. (CESPE PGE – PE – 2019)** Com relação ao ciclo de vida de projetos e produtos, julgue o item seguinte.

São fases do ciclo de vida de um projeto a concepção do produto a ser entregue, o desenho desse produto, o seu desenvolvimento e a sua entrega.

#### **Comentários:**

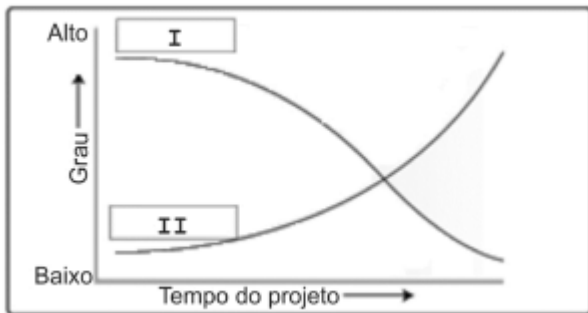
O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. As fases do ciclo de vida de um projeto possuem denominação genérica "Início, Organização e preparação, Execução do trabalho e encerramento do projeto". A denominação varia de projeto



para projeto. Assim, podemos associar Início a Concepção, Organização e reparação a Desenho, Execução do trabalho a Desenvolvimento e encerramento do projeto a Entrega.

**Gabarito:** Correto

56.(FCC / TRF 4ª Região – 2019 - Adaptada) Considere o gráfico abaixo.



De acordo com o PMBOK 6ª edição,

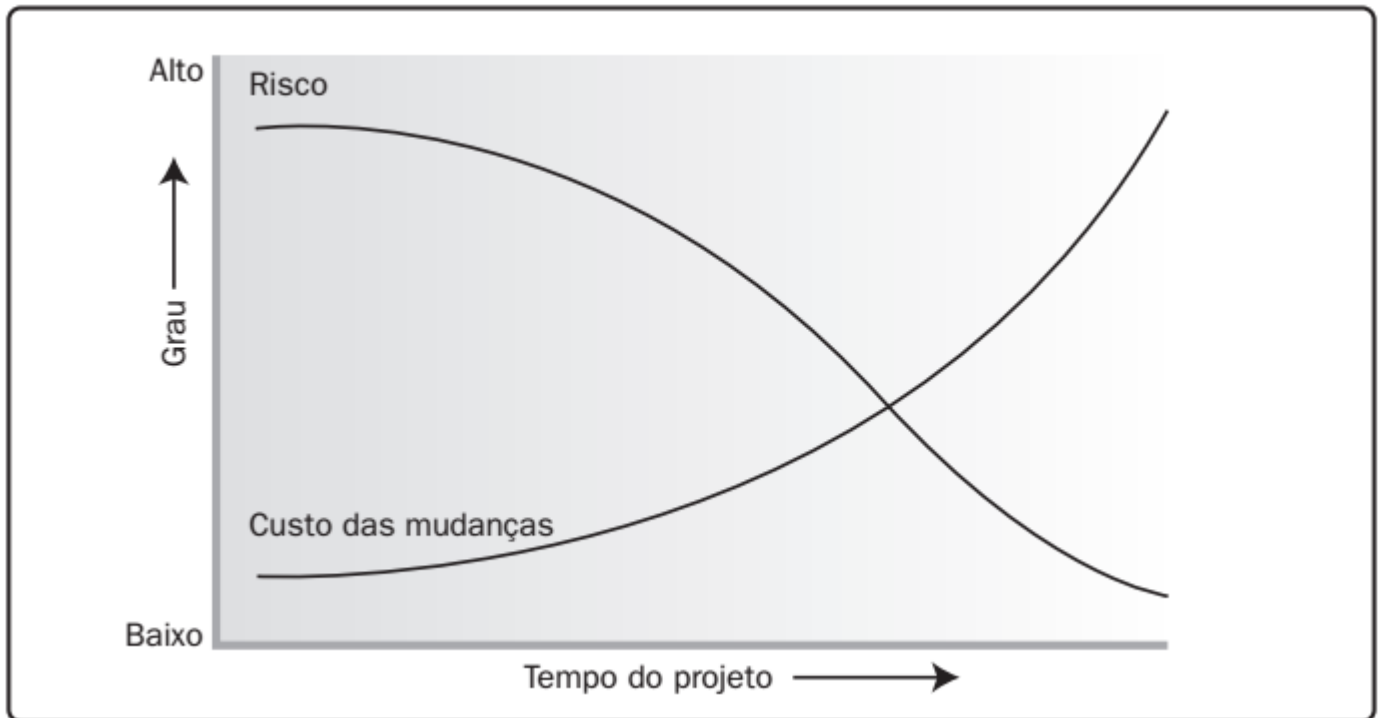
- a) os níveis de custo (caixa I) são altos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- b) os níveis de custo de pessoal (caixa II) são baixos no início, atingem um valor mínimo enquanto o projeto é executado e sobem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- c) o gráfico se refere aos ciclos de vida de adaptativos, que são desenvolvidos com o intuito de manter o grau de influência dos stakeholders mais baixo e os custos das mudanças mais altos do que nos ciclos de vida previsíveis, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.
- d) os riscos (caixa I) são maiores no início do projeto e esses fatores diminuem ao longo da vida do projeto à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.
- e) os custos das mudanças e correções de erros (caixa I) geralmente diminuem significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.

### Comentários:

Vamos às definições:

O **risco** é maior no início do projeto, conforme ilustrado na Figura **Impacto de Variáveis ao Longo do Tempo [abaixo]**. Esses fatores diminuem ao longo do ciclo de vida do projeto, à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas. Portanto nosso gabarito é a letra D.





Para complementar, trago o conceito de Custo das mudanças.

Os níveis de **custo e de mobilização (e desmobilização, ou seja, das mudanças) de recursos são baixos no início**, aumentam à medida que o trabalho é executado e **caem rapidamente conforme o projeto é finalizado**.

**Gabarito:** Letra D

**57. (CESPE / PGE/PE – 2019)** Com relação ao ciclo de vida de projetos e produtos, julgue o item seguinte.

Na abordagem de execução de projetos denominada incremental, ocorre um macro planejamento das fases no início do projeto, que é revisitado e detalhado quando o início de cada fase se aproxima.

**Comentários:**

Em um ciclo de vida **incremental**, a entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final. Portanto o ciclo de vida incremental realiza um projeto inicial que é revisitado a cada iteração realizada.

**Gabarito:** Correto

**58. (FGV / ALERO – 2018)** O ciclo de vida do projeto é a representação gráfica das fases pelas quais um projeto passa, desde o seu início até o encerramento.



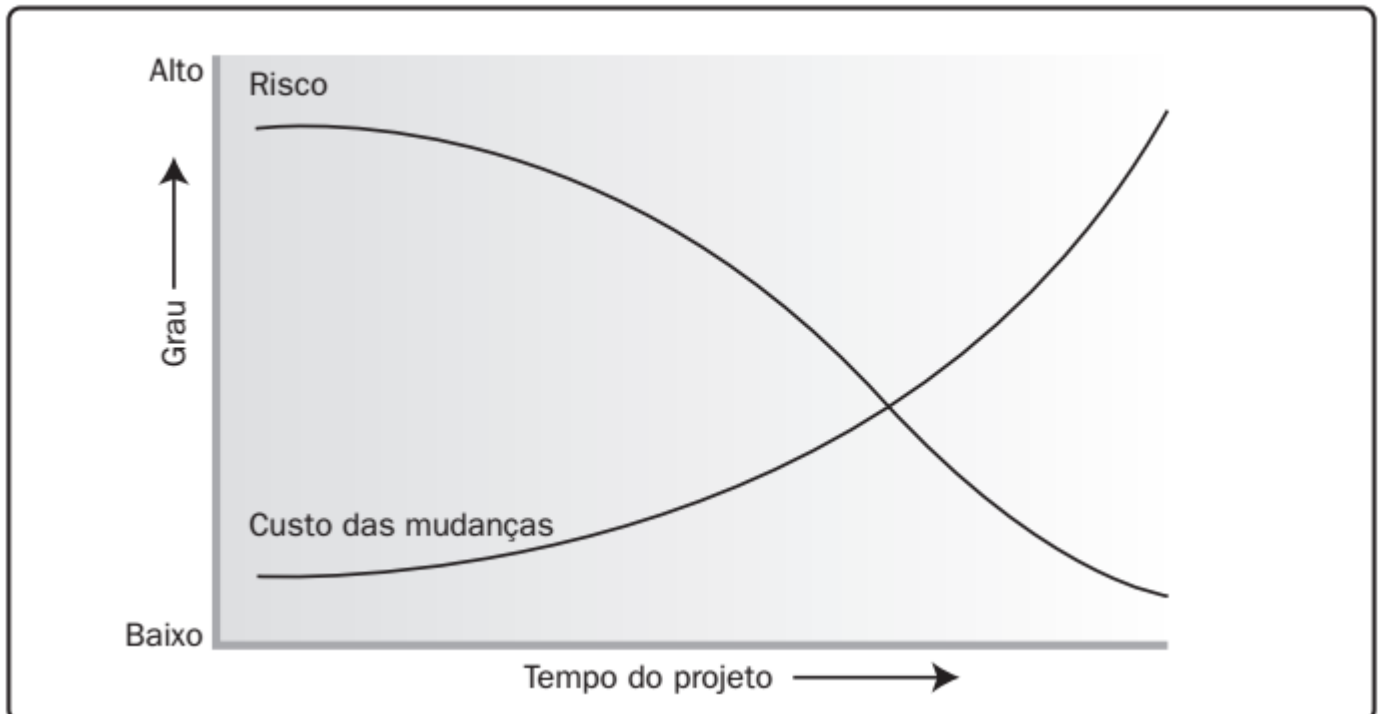


Concernente às fases do ciclo de vida genérico do projeto, assinale a afirmativa incorreta

- a) Possui os custos de mudança mais elevados na iniciação.
- b) Realiza constante monitoramento do progresso na fase de execução do trabalho.
- c) Constata redução das incertezas na etapa final do projeto.
- d) Tem o início formalizado com o termo de abertura.
- e) A definição da agenda de trabalho ocorre na fase de organização e preparação.

### Comentários:

Vamos analisar cada alternativa: a) Errado, os custos de mudança são mais baixos na iniciação. b) Correto! É exatamente na fase de execução que há monitoramento e controle frequente. c) Correto, de acordo com a imagem, os riscos e as incertezas são menores no final do projeto. d) Correto, é exatamente a função do Termo de Abertura: formalizar o início do projeto ou fase. e) Correto, não está exatamente previsto no PMBOK, mas é possível entender que a agenda de trabalho ocorre na organização e preparação do projeto.



**Gabarito: A**



**59.(CESPE / PGDF – 2021)** Acerca da gestão de processos e de projetos em organizações, julgue o item subsequente.

Gerenciamento de programas e gestão da maturidade organizacional são exemplos de atividades contempladas na gestão de projetos no nível operacional.

**Comentários:**

Errada questão, pois o gerenciamento de programas e gestão de maturidade ocorrem no nível Estratégico e não operacional como afirma a questão.

**Gabarito:** Errado

**60.(CESPE / SLU – DF – 2019 - Adaptada)** Julgue o item, acerca de elaboração, análise e avaliação de projetos.

Na estrutura matricial balanceada/equilibrada como forma de gestão de um projeto destinado à capacitação de pessoas para o trabalho em coleta seletiva, o gerente de projeto não é detentor de autoridade total sobre a equipe, sobre os recursos envolvidos nem sobre o orçamento do projeto.

**Comentários:**

Vamos nos recorrer a tabela dos tipos de estruturas organizacionais. A questão solicitou a estrutura **matricial balanceada/equilibrada** a característica **Autoridade do Gerente de Projeto**. Vamos verificar:



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

Na matriz balanceada/equilibrada, a autoridade do gerente de projetos é baixa a moderada, a disponibilidade de recursos é baixa a moderada. Portanto, conforme afirma a questão, o gerente de projeto **não é detentor de autoridade total sobre a equipe, sobre os recursos envolvidos nem sobre o orçamento do projeto**. Correta a questão.

**Gabarito:** Correto

**61. (CESPE / ABIN – 2018)** Acerca das estruturas organizacionais e sua aplicação à administração pública, julgue o item que se segue.



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

**Comentários:**

Essa definição não consta no PMBOK. Não há nenhuma ligação entre a gestão por projetos e organizações que produzam muitos produtos e(ou) serviços distintos e de baixo custo.

**Gabarito:** Errado

**62. (CESPE / EMAP – 2018)** Tendo em vista que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, julgue o próximo item.

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

**Comentários:**

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

Observando a tabela com as marcações, podemos observar que a autoridade do gerente de projetos na matriz fraca é baixa e quem gerencia o orçamento do projeto é o gerente funcional.

**Gabarito:** Correto



**63. (CESPE / SEFAZ – AL – 2020)** Julgue o próximo item, relativo a gerenciamento de projetos.

De acordo com o PMBOK 6, o gerente do projeto não é responsável por garantir que o trabalho relacionado a requisitos seja considerado no plano de gerenciamento do projeto, porque, em projetos ágeis, em vez de planejamento do escopo, há a definição do backlog, que acontece mais ao longo da vida do projeto e menos em seu início.

#### Comentários:

Há um erro que salta aos olhos logo no início da assertiva: O **gerente do projeto é responsável por garantir que o trabalho relacionado a requisitos seja considerado no plano de gerenciamento do projeto**. A segunda parte da assertiva está totalmente equivocada e não tem ligação com a primeira: "porque, em projetos ágeis, em vez de planejamento do escopo, há a definição do backlog, que acontece mais ao longo da vida do projeto e menos em seu início.". o próprio PMBOK define que "Em abordagens ágeis, os requisitos constituem o backlog."

**Gabarito:** Errado

**64. (CESPE / APEX – 2021)** De acordo com o PMBOK 6.ª edição, o escritório de gerenciamento de projetos que realiza a designação dos gerentes de projetos e é responsável pelo controle dos projetos é do tipo

- a) controle
- b) repositório
- c) diretivo
- d) suporte

#### Comentários:

Vamos relembrar as definições dos escritórios de gerenciamento de projetos:

**De suporte:** Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos. O **nível de controle** fornecido pelo EGP de **suporte** é **baixo**.

**De controle:** Os EGPs de controle **fornecem suporte e exigem a conformidade** por vários meios. O **nível de controle** exercido pelo EGP de **controle** é **médio**. A conformidade pode envolver:

- Adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos;
- **Uso de ferramentas, formulários e modelos específicos;** e
- Conformidade com as estruturas de governança.

**Diretivo:** Os EGPs diretivos **assumem o controle dos projetos** pelo seu **gerenciamento direto**.



Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele. O **nível de controle** fornecido pelo EGP **diretivo é alto**.

A partir das definições, vimos que o gabarito é a Letra C – Gerentes de projetos são designados pelo EGP Diretivos.

**Gabarito:** Letra C

**65. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Considerando o PMBOK 6.<sup>a</sup> edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

Os escritórios de gerenciamento de projetos têm papel fundamental na gestão do conhecimento, ajudando na organização das comunidades de prática e facilitando a centralização do conhecimento e das lições aprendidas.

#### **Comentários:**

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) (em Inglês Project Management Office – PMO) é uma **estrutura organizacional** que **padroniza os processos** de governança relacionados a projetos e **facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas**. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o **fornecimento de funções de apoio** ao gerenciamento de projetos até o **gerenciamento direto** de um ou mais projetos. Portanto, correta assertiva ao dizer que os escritórios de gerenciamento de projetos os EGPs ajudam na organização das comunidades de prática e facilitando a centralização do conhecimento e das lições aprendidas.

**Gabarito:** Correto

**66. (CESPE / TJ/PA – 2020)** De acordo com o PMBOK, o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) é uma entidade designada a padronizar os processos de governança relacionados aos projetos da organização, e sua estrutura e responsabilidades podem variar. A estrutura de PMO que possui um poder de controle médio, ou seja, fornece suporte e exige conformidade com metodologias e modelos de gerenciamento de projetos, padrões e *templates* de artefatos, assim como conformidade com a governança, é uma estrutura do tipo:

- a) balanceada
- b) controle
- c) matricial
- d) projetizada
- e) suporte

#### **Comentários:**

Vamos relembrar as definições dos escritórios de gerenciamento de projetos:



**De suporte:** Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos. O **nível de controle** fornecido pelo EGP de **suporte** é **baixo**.

**De controle:** Os EGPs de controle **fornecem suporte e exigem a conformidade** por vários meios. O **nível de controle** exercido pelo EGP de **controle** é **médio**. A conformidade pode envolver:

- Adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos;
- **Uso de ferramentas, formulários e modelos específicos;** e
- Conformidade com as estruturas de governança.

**Diretivo:** Os EGPs diretivos **assumem o controle dos projetos** pelo seu **gerenciamento direto**.

**Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele.** O **nível de controle** fornecido pelo EGP **diretivo** é **alto**.

Portanto, a partir das definições, vimos que o EGP é do tipo Controle.

**Gabarito:** Letra B

---

**67. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Considerando o PMBOK 6.<sup>a</sup> edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

Ao gerente de projetos cabe liderar a equipe para atender os objetivos e as expectativas das partes interessadas, enquanto ao escritório de projetos cabe a função de promover a comunicação entre o patrocinador e os membros da equipe.

**Comentários:** O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Além disso, o gerente de projetos executa funções de **comunicação entre o patrocinador, os membros da equipe e outras partes interessadas**. Portanto, são atribuições do Gerente de projetos.

**Gabarito:** Errado

---

**68. (CESPE / TJ-AM – 2019 – Adaptada)** Julgue o item seguinte, a respeito de gerenciamento de projetos e PMBOK 6.a edição.

No escritório de gerenciamento de projetos (em inglês, PMO) do tipo diretivo, é baixo o nível de controle exercido pelo PMO, pois este visa direcionar os processos de governança e o compartilhamento de recursos relacionados a projetos por meio de repositório de projetos.



## Comentários:

O **nível de controle** fornecido pelo EGP **diretivo é alto**.

Vamos ver mais uma vez a definição dos tipos de EGP/PMO.

**De suporte:** Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos. O **nível de controle** fornecido pelo EGP de **suporte é baixo**.

**De controle:** Os EGPs de controle **fornecem suporte e exigem a conformidade** por vários meios. O **nível de controle** exercido pelo EGP de **controle é médio**. A conformidade pode envolver:

- Adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos;
- **Uso de ferramentas, formulários e modelos específicos;** e
- Conformidade com as estruturas de governança.

**Diretivo:** Os EGPs diretivos **assumem o controle dos projetos** pelo seu **gerenciamento direto**.

**Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele. O nível de controle** fornecido pelo EGP **diretivo é alto**.

**Gabarito:** Errado

**69. (CESPE / TCE-SC – 2016)** De acordo com o guia PMBOK, julgue o item subsequente, a respeito de gerenciamento de projetos.

Os escritórios de projetos, os quais podem ser do tipo suporte, controle e diretivo, são estruturas organizacionais que padronizam os processos de governança relacionados ao projeto.

**Comentários:** Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) (em Inglês Project Management Office – PMO) é uma **estrutura organizacional** que **padroniza os processos** de governança relacionados a projetos e **facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas**. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o **fornecimento de funções de apoio** ao gerenciamento de projetos até o **gerenciamento direto** de um ou mais projetos. Correta definição dada na questão.

**Gabarito:** Correto

**70. (CESPE / MPE/CE 2020 – Adaptada)** Acerca de gestão de projetos e solução de problemas, julgue o próximo item.

As atividades referentes ao encerramento de um projeto devem ser identificadas e realizadas apenas após a conclusão do projeto, com a finalidade de permitir reflexões pós-projeto.





### Comentários:

Pessoal, geralmente, quando as bancas LIMITAM muito a questão referenciando um grupo ou processo, a questão está errada. Nesse caso a banca disse que as atividades devem ser realizadas APENAS após a conclusão do projeto, o que está ERRADO. A própria definição do processo encerrar projeto ou fase descreve que "Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto."

**Gabarito:** Errado

---

**72. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Considerando o PMBOK 6.ª edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

Nessa edição do PMBOK, destacam-se cinco grupos de processo: inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

### Comentários:

Quando o aluno da Estratégia vê uma questão dessas ele fica até feliz, esquematizamos os grupos e chamamos a atenção para que OS DECORE! São **apenas 5 grupos**, cria um mantra na sua cabeça, marca CERTO e vai para próxima!!! Obs: não vá querer brigar com a banca porque ela colocou "inicialização", ok!

**Gabarito:** Correto

---

**73. (SEFAZ-DF – 2020 - Adaptada)** No que se refere à gerência de projetos, julgue o item, com base no PMBOK 6.

Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos previstos no PMBOK são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

### Comentários:

Perceba que a questão do ME-2020 é praticamente IDENTICA a essa! Professora disse para decorar? Esquematizou? **CAI NA PROVA!** São **apenas 5 grupos**, galera, cria um mantra na sua cabeça, marca CERTO e vai para próxima!!! Obs: não vá querer brigar com a banca porque ela colocou "inicialização", ok! Pessoal, parece que é até a mesma questão, não é? Essa é a importância de fazer MUITAS questões da banca.

**Gabarito:** Correto

---



**74. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Acerca de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir.

No conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK), os grupos de processos são as fases cronológicas pelas quais o projeto passa, e suas áreas estão divididas em seis áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

**Comentários:**

Questão clássica!!! É proibido errar uma questão dessas hein! **GRUPOS DE PROCESSOS NÃO SÃO FASES DO PROJETO.** Ademais, são 10 as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos. Gabarito: Errado!

**Gabarito:** Errado

---

**75. (CESPE / MPC TCE/PA 2019 – Adaptada)** Conforme o guia PMBOK, acompanhar o desempenho dos membros da equipe do projeto e fornecer feedback faz parte do grupo de processos

- a) monitoramento e controle.
- b) execução.
- c) gerenciamento de recursos.
- d) planejamento.
- e) gerenciamento do escopo.

**Comentários:**

Questão um pouco mais elaborada sobre os processos e as áreas de processos. Vamos nos recorrer a definição do processo Gerenciar a equipe: Gerenciar a Equipe é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. Sabemos que esse processo está no grupo de processos de execução e a banca cobrou exatamente o grupo em que ele está.

**Gabarito:** Letra B

---

**76. (CESPE / TCE – RO – 2019)** Segundo o PMBOK, acompanhar, analisar, e organizar o progresso e desempenho de um projeto cabem ao grupo de

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



e) processos de encerramento.

### Comentários:

Vamos a definição do grupo de processos de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.

**Gabarito:** Letra B

---

**77.(CESPE / SLU/DF – 2019)** Considerando que uma equipe tenha sido constituída para o desenvolvimento de um projeto para melhoria da coleta de resíduos sólidos em áreas rurais, julgue o item a seguir, acerca desse projeto e de suas etapas.

Tarefas de finalização de uma fase do projeto devem ser executadas no grupo de processos de controle.

### Comentários:

Definição do grupo de processos de encerramento: os processos realizados para **concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato**. Portanto tarefas de finalização de uma fase não são executadas no grupo de processos de controle, mas sim no grupo de ENCERRAMENTO. Vamos ver a definição do grupo de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.

**Gabarito:** ERRADO

---

**78.(CESPE / EBSERH - 2018)** No que concerne à gestão de projetos e gestão de processos, julgue o item a seguir.

Conforme o guia PMBOK, o grupo de processos de monitoramento e controle se baseia em atividades de coordenação de pessoas e recursos, gestão das expectativas das partes interessadas, e integração e execução das atividades.

### Comentários:

Vamos nos lembrar das definições:



## INICIAÇÃO

**PROCESSOS REALIZADOS PARA DEFINIR UM NOVO PROJETO OU UMA NOVA FASE DE UM PROJETO EXISTENTE, ATRAVÉS DA OBTENÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA INICIAR O PROJETO OU FASE.**

## PLANEJAMENTO

**PROCESSO REALIZADOS PARA DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO, REFINAR OS OBJETIVOS E DEFINIR A LINHA DE AÇÃO NECESSÁRIA PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS PARA OS QUAIS O PROJETO FOI CRIADO.**

## EXECUÇÃO

**PROCESSOS REALIZADOS PARA CONCLUIR O TRABALHO DEFINIDO NO PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO PARA SATISFAZER OS REQUISITOS DO PROJETO.**

## MONITORAMENTO E CONTROLE

**PROCESSOS EXIGIDOS PARA ACOMPANHAR, ANALISAR E CONTROLAR O PROGRESSO E DESEMPENHO DO PROJETO, IDENTIFICAR QUAISQUER ÁREAS NAS QUAIS SERÃO NECESSÁRIAS MUDANÇAS NO PLANO, E INICIAR AS MUDANÇAS CORRESPONDENTES.**

## ENCERRAMENTO



O grupo citado pela questão está associado a execução e não ao monitoramento e controle, portanto errada questão.

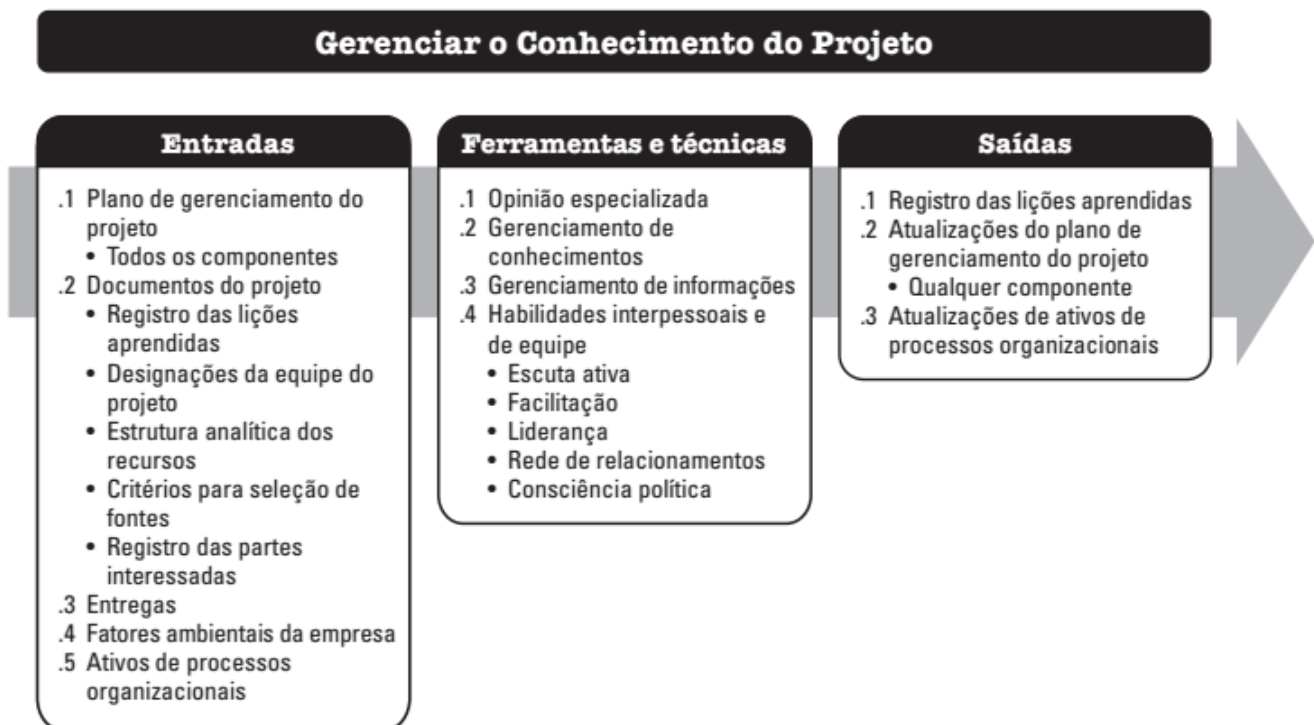
**Gabarito:** Errado

**79.(CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

No processo de gerenciamento de conhecimento do projeto, as entradas incluem o plano de gerenciamento do projeto e o registro das lições aprendidas.

**Comentários:**

Vamos verificar as entradas do processo de gerenciamento de conhecimento do projeto:



Há os documentos citados como entrada no processo de gerenciamento de conhecimento do projeto. Portanto correta questão

**Gabarito:** Correto

**80.(CESPE / MPE-CE – 2020 – Adaptada)** No que se refere à governança e gestão de tecnologia da informação (TI), julgue o próximo item.



De acordo com o PMBOK 6, o termo de abertura do projeto é o meio pelo qual o patrocinador concede ao gerente de projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

### Comentários:

**Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP)** é o processo de desenvolver um documento que **formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.** Essa definição inicial dos processos costuma ser muito cobrada, portanto, fique atento!

**Gabarito:** Correto

---

**81.(CESPE / TJ-AM – 2019 – Adaptada)** Com relação ao PMBOK 6, julgue o item que se segue.

Os processos da área de integração incluem desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; orientar e gerenciar a execução do projeto; monitorar e controlar o trabalho do projeto; e realizar o controle integrado de mudanças.

### Comentários:

Vamos lembrar do nosso esquema? Processos do Gerenciamento da INTEGRAÇÃO: **Desenvolver o Termo de Abertura do projeto, Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto, Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto, Gerenciar o Conhecimento do Projeto, Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto, Realizar o Controle Integrado de Mudanças.** Exatamente os processos da Área de Integração, faltando apenas o primeiro. Lembrando que incompleto não é incorreto, além disso o Cespe inseriu a palavra **incluem**, ou seja, não restringiu.

**Gabarito:** Correto

---

**82.(CESPE / SEFAZ-RS – 2019)** Assinale a opção que indica o documento que, no projeto de um novo serviço, é descrito na área de conhecimento integração no PMBOK e, apesar de não ser considerado um contrato, informa as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente.

- a) estrutura analítica do projeto (EAP)
- b) plano de gerenciamento da qualidade
- c) termo de abertura de projeto
- d) plano de gerenciamento do projeto
- e) registro das mudanças



### Comentários:

No mínimo, o TAP deve definir as informações de alto nível sobre o projeto que serão elaboradas nos vários componentes do plano de gerenciamento do projeto, como por exemplo: as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente. Portanto **Gabarito Letra C**

**Gabarito:** Letra C

**83.(CESPE / SEFAZ-CE – 2021)** Um analista foi designado para assumir a gerência de um projeto de TI que envolve o desenvolvimento de software estratégico parte de um programa de projetos que está sendo gerenciado de maneira tradicional em sua organização. Mesmo a organização utilizando o COBIT 2019 como referência para sua governança de TI, o projeto em destaque já foi cancelado por insucesso em sua condução. Esse insucesso decorre da contínua evolução dos requisitos, o que dificulta o entendimento do escopo do projeto em seu início.

Tendo como referência essa situação hipotética, julgue o item a seguir.

Na abordagem tradicional, para que o problema apontado fosse resolvido, deveria ser criada uma EAP a cada mudança de escopo, já que a EAP conteria os pacotes de trabalho, seus critérios de aceitação e as exclusões do projeto, o que ajudaria a atender às expectativas das partes interessadas.

### Comentários:

Criar a EAP é o processo de **decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis**.

PALAVRAS-CHAVE: **componentes menores e mais facilmente gerenciáveis**

Falou **componentes menores e mais facilmente gerenciáveis** seu cérebro deve associar EAP na hora! Estilo Pa-pum!

Pessoal, diante do conceito de EAP, vocês conseguem compreender que a EAP não tem o objetivo de solucionar problemas em projetos acerca da contínua evolução dos requisitos. A questão misturou vários conceitos e tentou confundir o candidato. Portanto Questão ERRADA.

**Gabarito:** ERRADO



**84. (CESPE / TJ-AM – 2019)** O termo de abertura de um projeto é o documento no qual se definem as responsabilidades do analista de negócio, como a contratação e o pagamento dos executores das aplicações.

**Comentários:**

**Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP)** é o processo de desenvolver um documento que **formalmente autoriza a existência de um projeto** e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. O TAP deve definir **as informações de alto nível** sobre o projeto que serão elaboradas nos vários componentes do plano de gerenciamento do projeto, como por exemplo: as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente que o projeto pretende satisfazer. Conforme a definição associada ao TAP, podemos verificar que nada se fala sobre definir as responsabilidades do analista de negócio nem sequer a contratação e o pagamento dos executores. Portanto, incorreta questão.

**Gabarito:** Errado

**85. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

Na etapa de coleta de requisitos, são elaboradas as histórias de usuários, utilizadas para, entre outras finalidades, descrever as metas das partes interessadas.

**Comentários:**

Certinha a questão! Veja nas entradas do processo em Documentos do projeto - "Registro das partes interessadas". O PMBOK diz: "Os **requisitos** incluem as necessidades **quantificadas e documentadas** e as expectativas do patrocinador, do cliente e de outras **partes interessadas**". Especificamente essa questão foi bastante aprofundada (e um pouco fora da curva!). Vejamos o que está descrito no PMBOK nas Ferramentas e Técnicas ligadas a **Facilitação**

**Histórias de usuário:** As histórias de usuário, que são descrições curtas e textuais da funcionalidade requerida, são frequentemente desenvolvidas durante uma oficina de requisitos. As histórias de usuário descrevem o papel da parte interessada que se beneficia da característica (papel), o que a parte interessada precisa **realizar (meta) e o benefício para a parte interessada (motivação)**

**Gabarito:** Correto

**86. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.





O termo de abertura de um projeto contém os critérios de aceitação, que são um conjunto de condições a serem atendidas para que as entregas sejam aceitas.

### Comentários:

Estão vendo como o TAP é importante? Muito cobrado em provas! O TAP deve definir **as informações de alto nível** sobre o projeto que serão elaboradas nos vários componentes do plano de gerenciamento do projeto, como por exemplo: as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente que o projeto pretende satisfazer. Definido o TAP, vimos que ele não contém os critérios de aceitação. Daí já conseguimos entender que a questão está errada! Porém, vamos verificar onde se encaixam os critérios de aceitação! Primeiramente devo informar que os Critérios de aceitação são um conjunto de condições que precisam ser atendidas antes das entregas serem aceitas. Esses critérios são saídas do processo Definir escopo dentro da Declaração do Escopo do projeto. Portanto, fiquem atentos!

**Gabarito:** Errado

---

**87. (CESPE / Ministério da Economia - 2020)** Considerando o PMBOK 6.ª edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

O processo de criação da estrutura analítica do projeto (EAP) ocorre no grupo de planejamento denominado monitoramento e controle, com o objetivo de subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores, mais facilmente gerenciáveis.

### Comentários:

Errado, EAP é um processo do grupo Planejamento.

**Gabarito:** Errado

---

**88. (CESPE / SLU - DF – 2019)** Com base no PMBOK (Project Management Body of Knowledge), julgue o item que se segue.

O termo de abertura do projeto, documento por meio do qual se solicita autorização para se iniciar um projeto ou uma fase de um projeto, deve conter os limites do projeto e a descrição detalhada dos elementos essenciais do projeto, como o propósito, os objetivos, os requisitos, os riscos, o orçamento e o cronograma.

### Comentários:

Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o processo de desenvolver um documento que **formalmente autoriza a existência de um projeto** e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.



Já a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma **decomposição hierárquica do escopo total do trabalho** a ser executado pela equipe do projeto a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada. O trabalho planejado é contido dentro do **nível mais baixo de componentes da EAP**, que são denominados **pacotes de trabalho**.

Percebam que há uma diferença entre o TAP e a EAP. O TAP é mais alto nível, apresenta uma descrição de alto nível, e não detalhada, conforme a assertiva. O documento que possui a descrição detalhada dos elementos essenciais do projeto é a EAP.

**Gabarito:** Errado

---

**89. (CESPE / TJ-PA – 2019)** Com relação ao PMBOK 6, julgue o item que se segue.

A declaração detalhada do escopo do projeto é desenvolvida a partir das principais entregas, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto.

#### **Comentários:**

Definir o escopo é o processo de **desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto**. O principal benefício desse processo é que ele **descreve os limites do produto, serviço ou resultado e os critérios para aceitação**.

A preparação detalhada da declaração do escopo do projeto baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto. Durante o planejamento do projeto, o escopo do projeto é definido e descrito com maior especificidade conforme mais informações a respeito do projeto são conhecidas.

Assertiva perfeita, exatamente o que ocorre no processo Definir o escopo.

**Gabarito:** Correto

---

**90. (CESPE / APEX – 2021)** O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto refere-se à ação de gestão do cronograma do projeto denominada

- a) sequenciar as atividades.
- b) definir as atividades.
- c) estimar as durações das atividades.
- d) desenvolver o cronograma de atividades.



## Comentários:

Vamos nos recorrer ao Esquema dos processos da Área Gerenciamento de Cronograma.

### **PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA**

**ESTABELECEM AS POLÍTICAS, OS PROCEDIMENTOS E A DOCUMENTAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO, GERENCIAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO CRONOGRAMA DO PROJETO.**

### **DEFINIR AS ATIVIDADES**

**IDENTIFICAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DAS AÇÕES ESPECÍFICAS A SEREM REALIZADAS PARA PRODUZIR AS ENTREGAS DO PROJETO**

### **SEQUENCIAR AS ATIVIDADES**

**IDENTIFICAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS ATIVIDADES DO PROJETO.**

### **ESTIMAR AS DURAÇÕES DAS ATIVIDADES**

**ESTIMATIVA DO NÚMERO DE PERÍODOS DE TRABALHO QUE SERÃO NECESSÁRIOS PARA TERMINAR ATIVIDADES INDIVIDUAIS COM OS RECURSOS ESTIMADOS**

### **DESENVOLVER O CRONOGRAMA**

**ANÁLISE DE SEQUÊNCIAS DE ATIVIDADES, DURAÇÕES, REQUISITOS DE RECURSOS E RESTRIÇÕES DE CRONOGRAMA PARA CRIAR O MODELO DE CRONOGRAMA DO PROJETO PARA EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DO MESMO**

### **CONTROLAR O CRONOGRAMA**

**MONITORAR O STATUS DO PROJETO PARA ATUALIZAR O CRONOGRAMA DO PROJETO E GERENCIAR MUDANÇAS NA LINHA DE BASE DO MESMO.**

A partir das definições, podemos chegar ao gabarito, letra A: Sequenciar as atividades: Identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.

**Gabarito:** Letra A

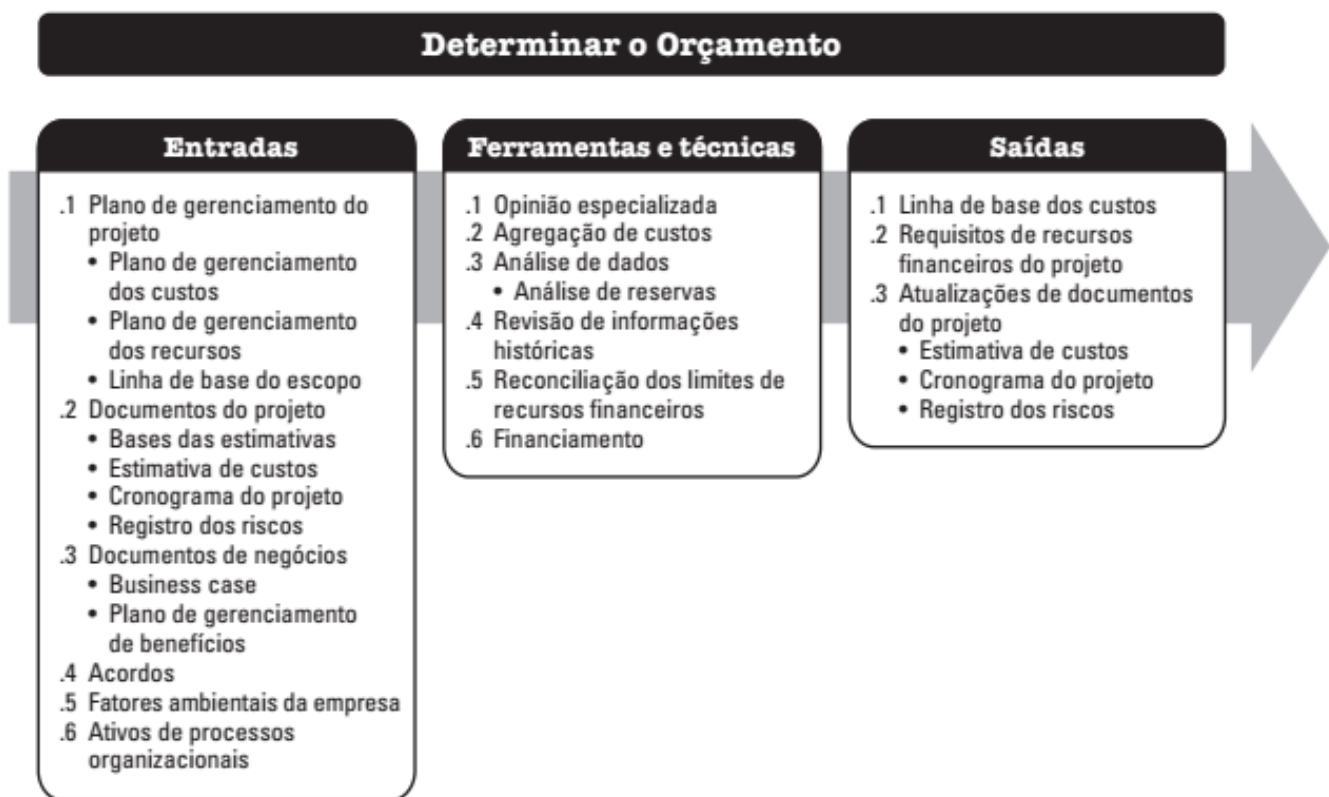


91.(CESPE / PGDF – 2021 - Adaptada) Julgue o seguinte item, com base no PMBOK, 6.ª edição.

No processo determinar o orçamento, as técnicas de estimativa análoga e de estimativa paramétrica são utilizadas para se avaliarem os custos de atividades individuais exigidos para a conclusão dos trabalhos do projeto.

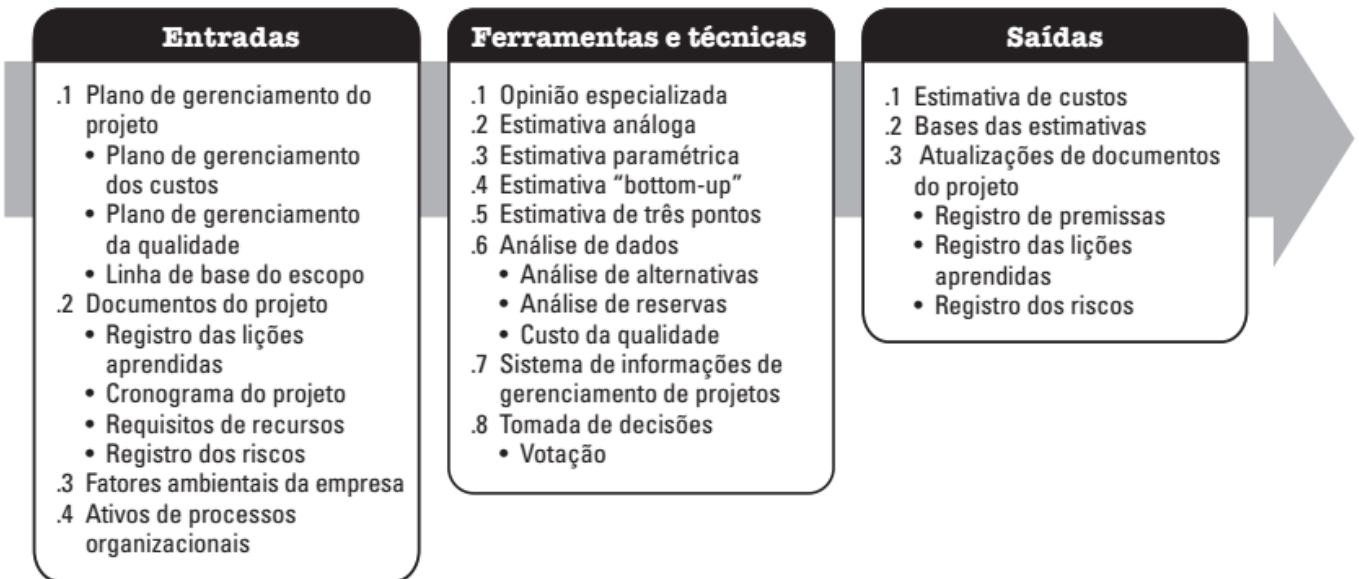
### Comentários:

Vamos verificar as Ferramentas e técnicas do processo determinar o orçamento.



Não há estimativa análoga/paramétrica nas ferramentas e técnicas do processo determinar o orçamento. Mas sim, no processo Estimar os custos, veja:

## Estimar os Custos



Além disso, é importante que vocês saibam as diferentes ferramentas e técnicas e suas palavras-chave:

### Resumo Estratégico

#### ESTIMATIVA ANÁLOGA

- Usa dados históricos
- Atividades ou projetos semelhantes

#### ESTIMATIVA PARAMÉTRICA

- Algoritmo com base em PARÂMETROS do projeto
- Relação ESTATÍSTICA entre dados históricos

#### ESTIMATIVA DE TRÊS PONTOS

(Mais provável + Otimista + Pessimista) / 3

#### ESTIMATIVA "BOTTOM-UP"

- Agregação das estimativas dos componentes de **nível mais baixo** da estrutura analítica do projeto (EAP).

Gabarito: Errado

92.(CESPE / EBSERH – 2020) Uma das ferramentas utilizadas no processo Estimar os Custos, da área de conhecimento Gerenciamento dos Custos do Projeto do PMBOK (5ª edição), define três faixas para a previsão dos custos: Mais Provável, Otimista e Pessimista. Essa ferramenta tem a denominação de Estimativa:

a) Indireta.



- b) Temporária.
- c) Exponencial.
- d) Independente.
- e) de Três Pontos.

**Comentários:**

Pessoal, eu peço a vocês que fiquem sempre ligados às palavras-chave que coloco no pdf, veja essa questão que cita "Mais Provável, Otimista e Pessimista", se você sabe as palavras-chave você só olha, mata a questão e corre para o abraço! Resumo Estratégico: ESTIMATIVA DE TRÊS PONTOS: (Mais provável + Otimista + Pessimista) / 3. Falou a palavra-chave, matou a questão!

**Gabarito:** Letra E

---



## LISTA DE QUESTÕES – DIVERSAS BANCAS

1. **(FGV – CGE-SC – 2023)** A Gestão de Riscos tem a finalidade de melhor entender os riscos envolvidos para, assim, melhor formular e implementar medidas mitigadoras. Entretanto, o dirigente máximo de uma organização não sabe exatamente por onde começar esse processo. Segundo as boas práticas de gerenciamento de riscos, o processo deve ser iniciado por:
  - a) alocar recursos e definir canais de comunicação.
  - b) avaliar os resultados da implantação da estrutura e a integração aos processos da organização.
  - c) implantar estrutura de gestão de riscos adequada às características da organização.
  - d) integrar os processos de gestão de riscos e à tomada de decisão da organização.
  - e) priorizar os riscos mapeados como críticos na organização.
  
2. **(FGV – TRT - 13ª Região (PB) – 2022)** Em gestão de projetos, as áreas de conhecimento representam um conjunto de processos associados a temas específicos, tendo, como exemplo
  - a) a estrutura analítica do projeto (EAP).
  - b) o gerenciamento das aquisições do projeto.
  - c) o desenvolvimento do termo de abertura.
  - d) o escritório de gerenciamento de projetos.
  - e) a programação de entrega de pacotes de trabalho.
  
3. **(FGV – TRT - 13ª Região (PB) – 2022)** No gerenciamento de projetos, alguns elementos tendem a variar ao longo do ciclo de vida do projeto, tendo em vista as diferentes demandas conforme as atividades a serem realizadas. Conforme descrito no Guia PMBOK, o nível de utilização de pessoal atinge seu valor máximo na fase de
  - a) iniciação.
  - b) preparação dos requisitos.
  - c) organização.
  - d) execução do trabalho.
  - e) encerramento do projeto.
  
4. **(FGV – TRT - 13ª Região (PB) – 2022)** Segundo o guia PMBOK, o papel desempenhado pelos gerentes de projetos é diferente daqueles desempenhados pelos gerentes de operações e pelos gerentes funcionais.

Com relação aos gerentes de projetos, analise as afirmativas a seguir:

- I. São responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio.



II. São as pessoas designadas pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

III. Se concentram na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios.

Está correto o que se afirma em

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

5. (FGV – Senado Federal – 2022) A empresa Brasil Eventos, especializada em produções artísticas, vem trabalhando fortemente na padronização de seus projetos segundo o Guia PMBOK® e na adoção de boas práticas ITIL®. O objetivo destas ações visa melhorar os serviços de Tecnologia da Informação (TI) para seus departamentos internos e seus consumidores finais.

Você trabalha nesta empresa há muitos anos, na equipe de infraestrutura de TI, e participa ativamente dessas ações e em diversos projetos.

Apesar de ter iniciado pequena e ser familiar, a Brasil Eventos hoje possui muitas áreas. Uma de suas metas para o ano é a conclusão do Conselho Administrativo a ser formado por integrantes da família e executivos de mercado.

Alguns destes executivos possuem certificações internacionais e experiências alinhadas aos objetivos descritos e desejam implementar melhorias e novos processos, porém isso tem sido visto com bastante resistência pelos membros familiares da empresa, que entendem que as práticas atuais já são bem executadas. Isso tem gerado, desde então, diversos conflitos internos.

Com base nesse cenário, responda à questão a seguir.

Um dos projetos mais importantes da Brasil Eventos, da qual você faz parte como membro do time do projeto, tem enfrentado diversas dificuldades com relação às suas entregas.

A Expert – Soluções em TI, consultoria contratada para auxiliar na solução, diagnosticou que o principal problema se refere à forma como o Gerente de Projetos (GP) tem se posicionado. Sugere, então, aos responsáveis da Brasil Eventos que, para as próximas duas semanas, o GP foque seu comportamento priorizando apenas atitudes e habilidades de liderança de equipe e não de gerenciamento.

Diante disso, seu gerente imediato, sabendo que você conhece o Guia PMBOK®, solicita que você indique a ele como deverá ser o comportamento do GP, com base na recomendação da consultoria.

Sobre o comportamento do GP, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.





- ( ) Precisar influenciar e guiar as equipes, utilizando seu poder de relacionamento dentro da Brasil Eventos em vez de utilizar-se de sua posição de Gerente de Projetos.
- ( ) Deverá se manter focado nas metas de curto prazo do projeto e não ter foco e visão de longo alcance durante as duas próximas semanas.
- ( ) Deverá sempre manter o alinhamento e a motivação da equipes, além de inspirar sua confiança.
- ( ) Durante o período recomendado pela consultoria, o GP deverá administrar o projeto e não inovar em sua forma de atuar.
- ( ) Apenas ao longo das duas semanas, o GP deverá manter o foco nos sistemas e na estrutura da organização para que o projeto alcance os resultados e não no relacionamento com as pessoas e com o time.

As afirmativas são, respectivamente

- a) F, F, V, F e V.
- b) V, F, V, F e F.
- c) V, F, V, V e V.
- d) F, V, F, F e V.
- e) V, F, V, V e F.

6. (FGV – Senado Federal – 2022) A empresa Brasil Eventos, especializada em produções artísticas, vem trabalhando fortemente na padronização de seus projetos segundo o Guia PMBOK® e na adoção de boas práticas ITIL®. O objetivo destas ações visa melhorar os serviços de Tecnologia da Informação (TI) para seus departamentos internos e seus consumidores finais.

Você trabalha nesta empresa há muitos anos, na equipe de infraestrutura de TI, e participa ativamente dessas ações e em diversos projetos.

Apesar de ter iniciado pequena e ser familiar, a Brasil Eventos hoje possui muitas áreas. Uma de suas metas para o ano é a conclusão do Conselho Administrativo a ser formado por integrantes da família e executivos de mercado.

Alguns destes executivos possuem certificações internacionais e experiências alinhadas aos objetivos descritos e desejam implementar melhorias e novos processos, porém isso tem sido visto com bastante resistência pelos membros familiares da empresa, que entendem que as práticas atuais já são bem executadas. Isso tem gerado, desde então, diversos conflitos internos.

Com base nesse cenário, responda à questão a seguir.

Ao longo de uma das reuniões para definição do Escritório de Projetos (PMO), foi solicitado aos seus responsáveis que explicassem, ao Conselho Administrativo, como os projetos podem dar um retorno tangível aos negócios da Brasil Eventos segundo o Guia PMBOK®.

Com base nisso, analise os exemplos de elementos de valor de negócio a seguir.

- I. Criação e registro de marcas das produções realizadas pela Brasil Eventos.



- II. Construção de um espaço físico para divulgação de produções artísticas da Brasil Eventos.
- III. Aumento na participação de mercado da Brasil Eventos.

Sobre elementos tangíveis, está correto o que se afirma em

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

7. (FGV – TRT - 16ª REGIÃO (MA) – 2022) A estrutura conhecida como escritório de gerenciamento de projetos (EGP) pode desempenhar diferentes tipos de papéis com relação aos projetos realizados na organização, permitindo categorizá-los de acordo com o grau de influência que exercem nos projetos

O EGP de suporte atua como

- a) repositório de projetos, exercendo um baixo nível de controle.
- b) gerenciador direto dos projetos, exercendo alto nível de controle.
- c) impositor de conformidade com estruturas de governança, exercendo nível médio de controle.
- d) diretor primário dos projetos, exercendo baixo nível de controle.
- e) consultor do projeto, exercendo médio nível de controle.

8. (FGV – TRT - 16ª REGIÃO (MA) – 2022) Na execução de um projeto, uma das responsabilidades do gestor encarregado é a gestão adequada dos riscos envolvidos. Dessa forma, caso, como resposta a um risco de roubo de um dos veículos envolvidos no projeto, o gestor contrate um seguro, significa que ele adotou uma postura de

- a) mitigação.
- b) prevenção.
- c) melhoramento.
- d) transferência.
- e) aceitação.

9. (FGV – TCE-TO – 2022) Um órgão da administração pública estadual está contratando uma obra de infraestrutura que possui riscos de execução. Uma vez que os riscos do empreendimento se encontram em faixa de tolerância aceitável, esse órgão incluiu no edital de licitação medidas contingentes, como a inclusão de seguro-garantia com o objetivo de assegurar que a empresa contratada cumpra sua obrigação contratual.

A medida de inclusão de seguro-garantia na licitação revela que o processo de gestão de riscos está na fase de:



- a) comunicação;
- b) estabelecimento do contexto;
- c) melhoria contínua;
- d) monitoramento;
- e) tratamento dos riscos.

**10. (FGV – TCE-TO – 2022)** A análise de riscos trata de compreender a natureza e determinar o nível do risco em função de probabilidade e impacto. Existem diferentes práticas metodológicas para realizá-la. Uma dessas práticas busca definir o nível de risco com base na percepção das pessoas e baseia-se em métodos:

- a) multivariados;
- b) qualitativos;
- c) quantílicos;
- d) quantitativos;
- e) semiquantitativos

**11. (FGV – TCE-TO – 2022)** A gestão de riscos é sempre baseada em princípios orientadores que, no caso da administração pública brasileira, são definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Segundo esses princípios, o TCU define como fundamental que as organizações, ao realizarem algo que nunca foi feito antes, devam identificar, avaliar e tratar riscos para documentar o processo e aumentar as chances de sucesso. O exposto pode ser sintetizado na máxima de que a gestão de risco deve:

- a) ser aplicada contínua e integradamente aos processos de trabalho;
- b) considerar a importância dos fatores humanos e culturais;
- c) fomentar inovação e ação empreendedora responsáveis;
- d) ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração;
- e) ser implantada em ciclos de revisão e melhoria contínua.

**12. (FGV – SEFAZ-BA – 2022)** Com relação aos processos de Gerenciamento das Comunicações de um Projeto apresentados no Guia PMBOK, 6ª edição, analise as afirmativas a seguir.

I. Controlar as Comunicações – processo que desenvolve uma abordagem adequada para controlar as atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de segurança das partes interessadas, nos ativos organizacionais e sigilos do projeto.

II. Gerenciar as Comunicações – processo que assegura a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.

III. Monitorar as comunicações – processo que garante que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.



Está correto o que se afirma em

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

**13. (FGV – MPE-SC – 2022)** Um projeto de reforma de salas de certa organização, originalmente previsto para durar 6 meses e com valor planejado total de R\$ 180.000,00, foi analisado, ao fim do segundo mês, pela técnica de EVA (earned value analysis).

A situação do projeto nessa data era: PV (valor planejado) = R\$ 60.000,00; EV (valor agregado) = R\$ 45.000,00 e AC (custo real) = R\$ 75.000,00.

O gerente responsável acredita que o restante do projeto seguirá a tendência do índice de performance de custo (CPI).

Com base na premissa do gerente, o valor do ETC (estimativa para concluir o projeto) é:

- a) R\$ 180.000,00;
- b) R\$ 196.000,00;
- c) R\$ 225.000,00;
- d) R\$ 252.000,00;
- e) R\$ 315.000,00.

**14. (FGV – MPE-SC – 2022)** Um gerente precisa montar a rede PERT de um projeto para redução de custos na organização em que trabalha. Uma das atividades cruciais no projeto é a instalação de painéis solares para geração de energia. O gerente trabalha com as seguintes estimativas para a duração dessa atividade: otimista, 40 dias; pessimista, 88 dias; mais provável, 52 dias.

O tempo esperado para essa atividade é de:

- a) 52 dias;
- b) 56 dias;
- c) 60 dias;
- d) 66 dias;
- e) 88 dias

**15. (FGV – MPE-GO – 2022)** De acordo com o PMBOK, projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais com diferentes objetivos.

A natureza temporária dos projetos indica que eles

- a) são de curta duração.
- b) agregam valores temporários ao negócio.
- c) têm um início e um término definidos.
- d) geram entregas que produzem efeitos temporários.
- e) findam automaticamente quando há um cronograma bem definido.



**16. (FGV – TJ-DFT – 2022)** A gestão de projetos costuma apresentar cinco estágios. Os três primeiros estágios relacionam-se de forma geral às atividades que os gerentes de projeto executam antecipadamente no projeto. O estágio 4 é determinado pelas técnicas específicas do projeto em particular, e o estágio 5 focaliza o controle contínuo dos projetos, uma vez em andamento.

Sendo assim, os três primeiros estágios, do estágio 1 ao estágio 3, são respectivamente:

- a) 1. compreensão do ambiente do projeto; 2. definição do projeto; 3. planejamento do projeto;
- b) 1. compreensão do ambiente do projeto; 2. planejamento do projeto; 3. definição do projeto;
- c) 1. planejamento do projeto; 2. compreensão do ambiente do projeto; 3. definição do projeto;
- d) 1. planejamento do projeto; 2. definição do projeto; 3. compreensão do ambiente do projeto;
- e) 1. definição do projeto; 2. compreensão do ambiente do projeto; 3. planejamento do projeto.

**17. (FGV – CONCURSO – 2021)** De acordo com o Guia PMBOK, 6ª Edição, o gerenciamento dos custos de um projeto inclui vários processos para possa ser realizado dentro do orçamento aprovado.

O processo de monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos, é denominado.

- a) planejar o gerenciamento dos custos.
- b) determinar o orçamento.
- c) reelaborar os custos.
- d) controlar os custos.
- e) estimar os custos.

**18. (FGV – TCE-RO – 2021)** Um projeto de reforma de salas de uma organização, com prazo previsto de quatro meses e custo total de 120.000 reais encontra-se, ao fim do segundo mês, na seguinte situação:

Planejado		Realizado	
Prazo	Valor	Custo	Valor entregue
Mês 1	20.000	24.000	18.000
Mês 2	60.000	70.000	54.000
Mês 3	85.000		
Mês 4	120.000		

O administrador responsável está preocupado com o andamento do projeto e quer analisar seu desempenho por meio da técnica de EVA (earned value analysis).



A partir dos dados da tabela, se o restante do projeto seguir a tendência do índice de performance de prazo (SPI), o custo final estimado do projeto, quando concluído (EAC – estimate at completion), será (desconsidere os centavos):

- a) 120.000 reais;
- b) 132.000 reais;
- c) 133.333 reais;
- d) 143.333 reais;
- e) 144.235 reais.

**19.(FGV – Câmara de Aracaju - SE – 2021)** Para saber se um projeto foi bem-sucedido, é fundamental utilizar medidas de desempenho, pois sem elas fica difícil, ou mesmo impossível, saber se os objetivos foram alcançados da forma adequada e segundo os impactos pretendidos. O impacto gerado por um projeto é medido por meio da avaliação de:

- a) eficácia;
- b) eficiência;
- c) efetividade;
- d) razoabilidade;
- e) economicidade.

**20.(FGV – Câmara de Aracaju - SE – 2021)** Uma empresa brasileira do setor têxtil, sediada em Aracaju e com atuação em vários países, prepara-se para abrir unidades em cada país que representa um mercado consumidor importante para seus produtos. Para se adaptar aos anseios dos mercados locais, essa empresa passa por um processo de reestruturação conhecido como:

- a) controle vertical;
- b) deseconomia de escala;
- c) patrimonialismo de cadeia;
- d) formalização pluricêntrica;
- e) departamentalização territorial.

**21.(FGV – Câmara de Aracaju – SE – 2021)** A ação pública desenvolve-se por intermédio de políticas, programas, projetos e atividades. Os projetos são:

- a) incorporados à rotina das organizações e exigem modelos gerenciais hierarquizados;
- b) atividades com data de início e término e não têm restrição de tempo ou de custos;
- c) finitos no tempo, esforços singulares e exigem modelos gerenciais orgânicos;
- d) esforços permanentes para criar um produto ou serviço exclusivo;
- e) parte da atividade operacional de uma organização.



**22. (FGV – Câmara de Aracaju - SE – 2021)** Uma empreiteira implementa projeto de construção de novo shopping na cidade de Aracaju, na orla da praia de Atalaia. Para aproveitar a vista da praia, a empresa optou por desenvolver uma edificação apenas com vidraças espelhadas, permitindo a visualização de toda a orla pelos frequentadores do shopping.

No atual momento, o projeto encontra-se na etapa de seu ciclo de vida em que os custos de mudança são altos e os riscos baixos.

É correto afirmar, portanto, que esse projeto se encontra na etapa de:

- a) início;
- b) preparação;
- c) organização;
- d) termo de abertura;
- e) encerramento.

**23. (FGV – IMBEL – 2021)** As técnicas PERT e CPM, também conhecidas como Método do Caminho Crítico, são ferramentas utilizadas pelos gestores para gerenciamento de projetos. Apesar de serem técnicas isoladas, são frequentemente utilizadas em conjunto, com a finalidade de maximizar seus benefícios.

Assinale a opção que indica diferenças entre essas duas ferramentas.

- a) Enquanto a PERT é considerada probabilística, o CPM possui caráter determinístico.
- b) Enquanto a PERT pode ser desenvolvida por um único colaborador, o CPM necessita de um grupo numeroso.
- c) Enquanto a PERT desconsidera variáveis estatísticas, o CPM deixa de lado os aspectos emocionais dos gerenciados.
- d) Enquanto a PERT foca em redesenhos pontuais, o CPM preconiza o uso de mudanças radicais.
- e) Enquanto a PERT aloca esforços em atividades de campo, o CPM funciona melhor com a utilização de entrevistas.

**24. (FGV – IMBEL – 2021)** Sobre as características da Estrutura Analítica do Projeto, analise as afirmativas a seguir.

- I. Evidencia as entregas em pacotes de trabalho.
- II. É representada por meio de uma estrutura hierarquizada.
- III. Amplia o tempo e a complexidade do gerenciamento.

Está correto o que se afirma em

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



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

**25. (FGV – FUNSAÚDE - CE – 2021)** Assinale a opção que não se enquadra entre as fases do ciclo de vida de um projeto.

- a) Execução.
- b) Início.
- c) Monitoramento.
- d) Organização e Preparação.
- e) Encerramento.

**26. (FGV – FUNSAÚDE - CE – 2021)** Segundo o disposto no PMBOK, os riscos residuais

- a) continuam a existir ainda que as respostas aos riscos tenham sido implementadas.
- b) afetam o projeto como um todo, de forma homogênea.
- c) representam condições de incertezas que podem ter efeito positivo ou negativo nos objetivos, desde que ocorram.
- d) surgem como consequência direta da implementação de respostas aos problemas.
- e) ameaçam elementos do ambiente externo da organização, como as partes interessadas.

**27. (FGV – FUNSAÚDE - CE – 2021)** Conforme previsto no guia PMBOK, que dispõe sobre gestão de projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma estrutura responsável principalmente pela manutenção dos padrões na execução de projetos no ambiente organizacional, podendo possuir diferentes graus de controle e influência. Um Escritório de Gerenciamento de Projetos tem papel consultivo e apenas fornece modelos e informações sobre melhores práticas. Ele é considerado do tipo

- a) diretivo.
- b) de controle.
- c) de suporte.
- d) democrático.
- e) deliberativo.

**28. (FGV – IMBEL – 2021)** Acerca da gestão de projetos e das características da Estrutura Analítica do Projeto, analise as afirmativas a seguir.

- I. Evidencia as entregas em pacotes de trabalho.
- II. É representada por meio de uma estrutura hierarquizada.
- III. Amplia o tempo e a complexidade do gerenciamento.

Está correto o que se afirma em

- a) I, apenas.





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

**29. (FGV – TCE-AM – 2021)** Com relação à sexta edição do PMBOK, analise as afirmativas a seguir.

I. A sexta edição manteve o número de 10 áreas de conhecimento e 5 grupos de processos.

II. No modelo de cronograma, para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nas sequências lógicas das atividades da rede, o PMBOK 6ª edição indica o uso do método do caminho crítico.

III. De acordo com o PMBOK 6ª edição, tipicamente os custos de um projeto são baixos no início e aumentam gradativamente quando o projeto se aproxima do final.

Está correto somente o que se afirma em:

- a) I;
- b) II;
- c) III;
- d) I e II;
- e) II e III.

**30. (FGV – IMBEL – 2021)** Um funcionário da IMBEL é convocado para elaborar um projeto, visando à criação de um novo setor focado na produção de armas de precisão. Assinale a opção que indica as fases desse projeto.

- a) Iterativas, contínuas ou repetitivas
- b) Iterativas, contínuas ou sequenciais.
- c) Sequenciais, sobrepostas ou iterativas.
- d) Contínuas, sobrepostas ou intermitentes.
- e) Sobrepostas, sequenciais ou intermitentes.

**31. (FGV – IMBEL – 2021)** Durante o desenvolvimento de novo setor de trabalho na IMBEL, foi constatado que seria necessário importar um maquinário custoso e de frágil operação. Visando lidar com os riscos associados ao investimento no equipamento, a empresa optou por contratar um seguro para o maquinário, usando a estratégia conhecida por

- a) aceitação de risco.
- b) mitigação de risco.
- c) evitamento de risco.
- d) transferência de risco.
- e) melhoramento de risco.



**33. (CESPE / APEX – 2021)** Marcos, analista de projetos, tem a atribuição de acompanhar o que é realizado pelo projeto, a fim de propor ações preventivas e corretivas no menor espaço de tempo possível quando da detecção de anormalidades.

Nessa situação hipotética, Marcos trabalha na fase do projeto referente a

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

**34. (CESPE / APEX – 2021)** Um conjunto de múltiplos projetos conectados constitui um exemplo de

- a) ciclo de vida organizacional.
- b) planejamento estratégico
- c) plano de ação.
- d) programa.

**35. (CESPE / APEX-BRASIL – 2021)** Assinale a opção que apresenta a fase de gestão de projetos que abarca as tarefas que visam avaliar os resultados do projeto e desmobilizar os recursos utilizados, discutindo-se e analisando-se as falhas ocorridas durante o projeto para que erros semelhantes não ocorram em novas iniciativas.

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

**36. (FGV / TCE-AM – 2021)** Com relação à sexta edição do PMBOK, analise as afirmativas a seguir.

I. A sexta edição manteve o número de 10 áreas de conhecimento e 5 grupos de processos.

II. No modelo de cronograma, para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nas sequências lógicas das atividades da rede, o PMBOK 6ª edição indica o uso do método do caminho crítico.

III. De acordo com o PMBOK 6ª edição, tipicamente os custos de um projeto são baixos no início e aumentam gradativamente quando o projeto se aproxima do final.

Está correto somente o que se afirma em:

- a) I;



- b) II;
- c) III;
- d) I e II;
- e) II e III

- 37. (CESPE / TJ/PA – 2020)** De acordo com o Guia PMBOK, o sucesso de um projeto é medido
- a) pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente.
  - b) pelo grau em que o projeto atende às necessidades do cliente e pelos benefícios para os quais foi executado.
  - c) pelo desempenho de investimento agregado e pela realização dos benefícios do produto.
  - d) pelas melhorias nas linhas de produtos e serviços da organização.
  - e) pelo atendimento aos requisitos do produto e pela criação das suas entregas.

- 38. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

O triângulo de talentos do gerente de projetos inclui a habilidade de gerenciamento estratégico por meio do uso de ferramentas adequadas para cada projeto.

- 39. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

No ciclo de vida de projetos ágeis, os requisitos são elaborados com a entrega em andamento, com as fases contínuas ocorrendo sem sobreposição.

- 40. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Considerando o PMBOK 6.ª edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

- 41. (CESPE / TJ/AM – 2019 – Adaptada)** Com relação ao PMBOK 6, julgue o item que se segue.

O gerenciamento de projeto é a aplicação de habilidades, competências, ferramentas, conhecimentos e técnicas às atividades relacionadas ao projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

- 42. (CESPE / SLU-DF – 2019)** Acerca da gestão de projetos, julgue o item que se segue.



Um projeto deverá ser encerrado caso se torne técnica ou economicamente inviável ou as necessidades que o tiverem motivado deixem de existir.

**43. (CESPE / PGE PE 2019)** Com relação a controle e avaliação de projetos, julgue o item.

Em ambiente acadêmico, a contribuição do projeto para o avanço do conhecimento em determinada área de atuação é um indicador de sucesso.

**44. (CESPE / SLU-DF – 2019)** Acerca da gestão de projetos, julgue o item que se segue.

Os projetos contemporâneos são empreendimentos independentes, feitos com recursos próprios, têm propósito e objetivos específicos, além de duração ilimitada e resultados multifacetados.

**45. (CESPE / PGE – PE – 2019)** A respeito da elaboração de projeto e do termo de abertura de projeto, julgue o item a seguir.

O termo de abertura é o documento em que consta a autorização para a realização do projeto.

**46. (FCC / Prefeitura de Recife 2019)** No que concerne à gestão por projetos, o primeiro ponto a se ter em mente é que nem toda a atividade desempenhada por uma organização caracteriza-se como um projeto. Nesse contexto, constitui requisito fundamental para a caracterização de uma atividade como projeto a

- a) materialidade, eis que todo o projeto deve produzir um resultado financeiro imediato.
- b) intangibilidade, ligada ao seu caráter de difícil mensuração.
- c) temporalidade, eis que todo o projeto possui início e fim determinados.
- d) especialidade, demandando a condução por especialistas externos à organização.
- e) excepcionalidade, o que afasta a possibilidade de execução concomitante de mais de um projeto.

**47. (FGV – Prefeitura de Salvador – 2019 )** Um importante conceito utilizado na gestão de projetos é o de programa, que está relacionado à ideia de

- a) esforço temporário desempenhado, buscando a criação de um resultado único, respeitando determinadas restrições conflitantes como escopo, tempo e orçamento.
- b) atividades rotineiras de caráter tático, desenvolvidas por gerentes intermediários a fim de promover o tratamento adequado do portfólio de serviços de determinado setor.



- c) projetos e outros trabalhos organizados de forma adequada e eficiente, a fim de atender os objetivos estratégicos da organização.
- d) sequência coordenada de atividades, realizado de forma permanente e contínua, com objetivo de gerar produtos padronizados.
- e) agregado de projetos relacionados de modo articulado, que visam a obtenção de benefícios e controles que seriam inviáveis caso geridos isoladamente.

**48.(CESPE / TJ/AM – 2019 – Adaptada)** Com relação ao PMBOK 6, julgue o item que se segue.

O produto de um projeto se caracteriza como uma ideia que gera produção contínua.

**49.(CESPE / PGE-PE – 2019)** A respeito da elaboração de projeto e do termo de abertura de projeto, julgue o item a seguir.

Em regra, o termo de abertura apresenta um detalhamento dos produtos entregáveis, isto é, que serão entregues pelo projeto.

**50.(CESPE – MPC TCE-PA – 2019)** Em relação ao conceito e às características de um projeto, assinale a opção correta.

- a) Projeto é uma atividade contínua e repetitiva.
- b) Os objetivos definidos para um projeto devem ser de natureza quantitativa.
- c) Uma atividade temporária, orientada para resolver um problema e que exige a aplicação de recursos é um projeto.
- d) Uma ideia central na moderna gestão de projetos é o fornecimento a um cliente de um produto singular, também denominado entregável.
- e) Projetos têm início e fim definidos e só terminam quando atingem os objetivos inicialmente estabelecidos.

**51.(CESPE/ MPC TCE-PA – 2019)** Segundo o PMBOK, um projeto em uma organização deve ter como objetivo a criação de um produto ou serviço único. Nesse sentido, o PMBOK considera essencial que um projeto seja

- a) cíclico
- b) temporário
- c) incremental
- d) ágil
- e) adaptável



**52. (CESPE / STJ – 2018)** Com relação à gestão de projetos e à governança em organizações públicas, julgue o item subsecutivo.

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

**53. (CESPE / SERPRO – 2021)** A respeito de processo orientado a reuso e ciclos de vida, julgue o item a seguir.

No modelo em cascata, dada a dificuldade natural para estabelecer todos os requisitos na fase inicial do projeto, os requisitos são definidos ao longo de todas as fases, acomodando-se gradualmente as incertezas e eventuais mudanças do projeto.

**54. (CESPE / APEX – 2021)** No ciclo de vida de projetos, fazem parte das etapas de início e de final, respectivamente,

- a) requisitos e aprovação.
- b) aprovação e requisitos.
- c) plano e especificações.
- d) especificações e plano.

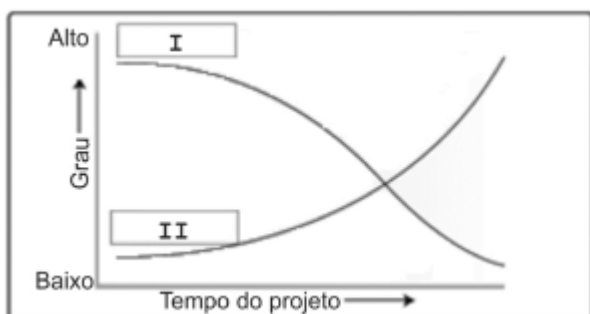
**55. (CESPE / PGE – PE - 2019)** Com relação ao ciclo de vida de projetos e produtos, julgue o item seguinte.

Segundo o guia PMBOK, os processos de gerenciamento de projetos (grupos de processos) são executados nas diversas fases do ciclo de vida de um projeto.

**56. (CESPE PGE – PE – 2019)** Com relação ao ciclo de vida de projetos e produtos, julgue o item seguinte.

São fases do ciclo de vida de um projeto a concepção do produto a ser entregue, o desenho desse produto, o seu desenvolvimento e a sua entrega.

**57. (FCC / TRF 4ª Região – 2019 - Adaptada)** Considere o gráfico abaixo.



De acordo com o PMBOK 6ª edição,

- a) os níveis de custo (caixa I) são altos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- b) os níveis de custo de pessoal (caixa II) são baixos no início, atingem um valor mínimo enquanto o projeto é executado e sobem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- c) o gráfico se refere aos ciclos de vida de adaptativos, que são desenvolvidos com o intuito de manter o grau de influência dos stakeholders mais baixo e os custos das mudanças mais altos do que nos ciclos de vida previsíveis, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.
- d) os riscos (caixa I) são maiores no início do projeto e esses fatores diminuem ao longo da vida do projeto à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.
- e) os custos das mudanças e correções de erros (caixa I) geralmente diminuem significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.

**58. (CESPE / PGE/PE – 2019)** Com relação ao ciclo de vida de projetos e produtos, julgue o item seguinte.

Na abordagem de execução de projetos denominada incremental, ocorre um macro planejamento das fases no início do projeto, que é revisitado e detalhado quando o início de cada fase se aproxima.

**59. (FGV / ALERO – 2018)** O ciclo de vida do projeto é a representação gráfica das fases pelas quais um projeto passa, desde o seu início até o encerramento.

Concernente às fases do ciclo de vida genérico do projeto, assinale a afirmativa incorreta

- a) Possui os custos de mudança mais elevados na iniciação.
- b) Realiza constante monitoramento do progresso na fase de execução do trabalho.
- c) Constata redução das incertezas na etapa final do projeto.
- d) Tem o início formalizado com o termo de abertura.
- e) A definição da agenda de trabalho ocorre na fase de organização e preparação.



**60. (CESPE / PGDF – 2021)** Acerca da gestão de processos e de projetos em organizações, julgue o item subsequente.

Gerenciamento de programas e gestão da maturidade organizacional são exemplos de atividades contempladas na gestão de projetos no nível operacional.

**61. (CESPE / SLU – DF – 2019 - Adaptada)** Julgue o item, acerca de elaboração, análise e avaliação de projetos.

Na estrutura matricial balanceada/equilibrada como forma de gestão de um projeto destinado à capacitação de pessoas para o trabalho em coleta seletiva, o gerente de projeto não é detentor de autoridade total sobre a equipe, sobre os recursos envolvidos nem sobre o orçamento do projeto.

### Comentários:

Vamos nos recorrer a tabela dos tipos de estruturas organizacionais. A questão solicitou a estrutura **matricial balanceada/equilibrada** a característica **Autoridade do Gerente de Projeto**. Vamos verificar:

**62. (CESPE / ABIN – 2018)** Acerca das estruturas organizacionais e sua aplicação à administração pública, julgue o item que se segue.

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

**63. (CESPE / EMAP – 2018)** Tendo em vista que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, julgue o próximo item.

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

**64. (CESPE / SEFAZ – AL – 2020)** Julgue o próximo item, relativo a gerenciamento de projetos.

De acordo com o PMBOK 6, o gerente do projeto não é responsável por garantir que o trabalho relacionado a requisitos seja considerado no plano de gerenciamento do projeto, porque, em projetos ágeis, em vez de planejamento do escopo, há a definição do backlog, que acontece mais ao longo da vida do projeto e menos em seu início.





**Comentários:** Há um erro que salta aos olhos logo no início da assertiva: O **gerente do projeto é responsável** por **garantir que o trabalho relacionado a requisitos seja considerado no plano de gerenciamento do projeto**. A segunda parte da assertiva está totalmente equivocada e não tem ligação com a primeira: "porque, em projetos ágeis, em vez de planejamento do escopo, há a definição do backlog, que acontece mais ao longo da vida do projeto e menos em seu início.". o próprio PMBOK define que "Em abordagens ágeis, os requisitos constituem o backlog."

**Gabarito:** Errado

**65. (CESPE / APEX – 2021)** De acordo com o PMBOK 6.ª edição, o escritório de gerenciamento de projetos que realiza a designação dos gerentes de projetos e é responsável pelo controle dos projetos é do tipo

- a) controle
- b) repositório
- c) diretivo
- d) suporte

**66. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Considerando o PMBOK 6.ª edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

Os escritórios de gerenciamento de projetos têm papel fundamental na gestão do conhecimento, ajudando na organização das comunidades de prática e facilitando a centralização do conhecimento e das lições aprendidas.

**67. (CESPE / TJ/PA – 2020)** De acordo com o PMBOK, o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) é uma entidade designada a padronizar os processos de governança relacionados aos projetos da organização, e sua estrutura e responsabilidades podem variar. A estrutura de PMO que possui um poder de controle médio, ou seja, fornece suporte e exige conformidade com metodologias e modelos de gerenciamento de projetos, padrões e *templates* de artefatos, assim como conformidade com a governança, é uma estrutura do tipo

- a) balanceada
- b) controle
- c) matricial
- d) projetizada
- e) suporte

**68. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Considerando o PMBOK 6.ª edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

Ao gerente de projetos cabe liderar a equipe para atender os objetivos e as expectativas das partes interessadas, enquanto ao escritório de projetos cabe a função de promover a comunicação entre o patrocinador e os membros da equipe.



**69. (CESPE / TJ-AM – 2019 – Adaptada)** Julgue o item seguinte, a respeito de gerenciamento de projetos e PMBOK 6.a edição.

No escritório de gerenciamento de projetos (em inglês, PMO) do tipo diretivo, é baixo o nível de controle exercido pelo PMO, pois este visa direcionar os processos de governança e o compartilhamento de recursos relacionados a projetos por meio de repositório de projetos.

**70. (CESPE / TCE-SC – 2016)** De acordo com o guia PMBOK, julgue o item subsequente, a respeito de gerenciamento de projetos.

Os escritórios de projetos, os quais podem ser do tipo suporte, controle e diretivo, são estruturas organizacionais que padronizam os processos de governança relacionados ao projeto.

**71. (CESPE / MPE/CE 2020 – Adaptada)** Acerca de gestão de projetos e solução de problemas, julgue o próximo item.

As atividades referentes ao encerramento de um projeto devem ser identificadas e realizadas apenas após a conclusão do projeto, com a finalidade de permitir reflexões pós-projeto.

**72. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Considerando o PMBOK 6.ª edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

Nessa edição do PMBOK, destacam-se cinco grupos de processo: inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

**73. (SEFAZ-DF – 2020 - Adaptada)** No que se refere à gerência de projetos, julgue o item, com base no PMBOK 6.

Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos previstos no PMBOK são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

**74. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** Acerca de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir.

No conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK), os grupos de processos são as fases cronológicas pelas quais o projeto passa, e suas áreas estão divididas em seis áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

**75. (CESPE / MPC TCE/PA 2019 – Adaptada)** Conforme o guia PMBOK, acompanhar o desempenho dos membros da equipe do projeto e fornecer feedback faz parte do grupo de processos

- a) monitoramento e controle.
- b) execução.



- c) gerenciamento de recursos.
- d) planejamento.
- e) gerenciamento do escopo.

**76. (CESPE / TCE – RO – 2019)** Segundo o PMBOK, acompanhar, analisar, e organizar o progresso e desempenho de um projeto cabem ao grupo de

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

**77. (CESPE / SLU/DF – 2019)** Considerando que uma equipe tenha sido constituída para o desenvolvimento de um projeto para melhoria da coleta de resíduos sólidos em áreas rurais, julgue o item a seguir, acerca desse projeto e de suas etapas.

Tarefas de finalização de uma fase do projeto devem ser executadas no grupo de processos de controle.

**78. (CESPE / EBSEH - 2018)** No que concerne à gestão de projetos e gestão de processos, julgue o item a seguir.

Conforme o guia PMBOK, o grupo de processos de monitoramento e controle se baseia em atividades de coordenação de pessoas e recursos, gestão das expectativas das partes interessadas, e integração e execução das atividades.

**79. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

No processo de gerenciamento de conhecimento do projeto, as entradas incluem o plano de gerenciamento do projeto e o registro das lições aprendidas.

**80. (CESPE / MPE-CE – 2020 – Adaptada)** No que se refere à governança e gestão de tecnologia da informação (TI), julgue o próximo item.

De acordo com o PMBOK 6, o termo de abertura do projeto é o meio pelo qual o patrocinador concede ao gerente de projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.



**81. (CESPE / TJ-AM – 2019 – Adaptada)** Com relação ao PMBOK 6, julgue o item que se segue.

Os processos da área de integração incluem desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; orientar e gerenciar a execução do projeto; monitorar e controlar o trabalho do projeto; e realizar o controle integrado de mudanças.

**82. (CESPE / SEFAZ-RS – 2019)** Assinale a opção que indica o documento que, no projeto de um novo serviço, é descrito na área de conhecimento integração no PMBOK e, apesar de não ser considerado um contrato, informa as necessidades do negócio, as premissas e os requisitos de alto nível do cliente.

- a) estrutura analítica do projeto (EAP)
- b) plano de gerenciamento da qualidade
- c) termo de abertura de projeto
- d) plano de gerenciamento do projeto
- e) registro das mudanças

**83. (CESPE / SEFAZ-CE – 2021)** Um analista foi designado para assumir a gerência de um projeto de TI que envolve o desenvolvimento de software estratégico parte de um programa de projetos que está sendo gerenciado de maneira tradicional em sua organização. Mesmo a organização utilizando o COBIT 2019 como referência para sua governança de TI, o projeto em destaque já foi cancelado por insucesso em sua condução. Esse insucesso decorre da contínua evolução dos requisitos, o que dificulta o entendimento do escopo do projeto em seu início.

Tendo como referência essa situação hipotética, julgue o item a seguir.

Na abordagem tradicional, para que o problema apontado fosse resolvido, deveria ser criada uma EAP a cada mudança de escopo, já que a EAP conteria os pacotes de trabalho, seus critérios de aceitação e as exclusões do projeto, o que ajudaria a atender às expectativas das partes interessadas.

**84. (CESPE / TJ-AM – 2019)** O termo de abertura de um projeto é o documento no qual se definem as responsabilidades do analista de negócio, como a contratação e o pagamento dos executores das aplicações.

**85. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

Na etapa de coleta de requisitos, são elaboradas as histórias de usuários, utilizadas para, entre outras finalidades, descrever as metas das partes interessadas.



**86. (CESPE / Ministério da Economia – 2020)** A respeito de gerenciamento de projetos, julgue o item a seguir, com base no PMBOK 6.ª edição.

O termo de abertura de um projeto contém os critérios de aceitação, que são um conjunto de condições a serem atendidas para que as entregas sejam aceitas.

**87. (CESPE / Ministério da Economia - 2020)** Considerando o PMBOK 6.ª edição, julgue o item seguinte, acerca de gerenciamento de projetos.

O processo de criação da estrutura analítica do projeto (EAP) ocorre no grupo de planejamento denominado monitoramento e controle, com o objetivo de subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores, mais facilmente gerenciáveis.

**88. (CESPE / SLU - DF – 2019)** Com base no PMBOK (Project Management Body of Knowledge), julgue o item que se segue.

O termo de abertura do projeto, documento por meio do qual se solicita autorização para se iniciar um projeto ou uma fase de um projeto, deve conter os limites do projeto e a descrição detalhada dos elementos essenciais do projeto, como o propósito, os objetivos, os requisitos, os riscos, o orçamento e o cronograma.

**89. (CESPE / TJ-PA – 2019)** Com relação ao PMBOK 6, julgue o item que se segue.

A declaração detalhada do escopo do projeto é desenvolvida a partir das principais entregas, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto.

**90. (CESPE / APEX – 2021)** O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto refere-se à ação de gestão do cronograma do projeto denominada

- a) sequenciar as atividades.
- b) definir as atividades.
- c) estimar as durações das atividades.
- d) desenvolver o cronograma de atividades.

**91. (CESPE / PGDF – 2021 - Adaptada)** Julgue o seguinte item, com base no PMBOK, 6.ª edição.

No processo de determinar o orçamento, as técnicas de estimativa análoga e de estimativa paramétrica são utilizadas para se avaliarem os custos de atividades individuais exigidos para a conclusão dos trabalhos do projeto.



**92. (CESPE / EBSEH – 2020)** Uma das ferramentas utilizadas no processo Estimar os Custos, da área de conhecimento Gerenciamento dos Custos do Projeto do PMBOK (5ª edição), define três faixas para a previsão dos custos: Mais Provável, Otimista e Pessimista. Essa ferramenta tem a denominação de Estimativa:

- a) Indireta.
- b) Temporária.
- c) Exponencial.
- d) Independente.
- e) de Três Pontos.



## GABARITO – DIVERSAS BANCAS

1. Letra C
2. Letra B
3. Letra D
4. Letra B
5. Letra B
6. Letra D
7. Letra A
8. Letra D
9. Letra E
10. Letra B
11. Letra C
12. Letra E
13. Letra C
14. Letra B
15. Letra C
16. Letra A
17. Letra D
18. Letra D
19. Letra C
20. Letra E
21. Letra C
22. Letra E
23. Letra A
24. Letra C
25. Letra C
26. Letra A
27. Letra C
28. Letra C
29. Letra D
30. Letra E
31. Letra D
32. Letra C
33. Letra D
34. Letra E
35. Letra D
36. Letra A
37. Errado
38. Errado
39. Correto
40. Correto
41. Correto
42. Correto
43. Errado
44. Correto
45. Letra C
46. Letra E
47. Errado
48. Errado
49. Letra D
50. Letra B
51. Errado
52. Errado
53. Letra A
54. Correto
55. Correto
56. Letra D
57. Correto
58. Letra A
59. Errado
60. Correto
61. Errado
62. Correto
63. Errado
64. Letra C
65. Correto
66. Letra B
67. Errado
68. Errado
69. Correto
70. Errado
71. Correto
72. Correto
73. Errado
74. Letra B
75. Letra B
76. Errado
77. Errado
78. Correto
79. Correto
80. Correto
81. Letra C
82. Errado
83. Errado
84. Correto
85. Errado
86. Errado
87. Errado
88. Correto
89. Letra A
90. Errado
91. Letra E



# 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.