

## **Aula 00 - Profº Vinicius de Oliveira**

*CNU (Bloco 7 - Gestão Governamental e  
Administração Pública) Passo  
Estratégico de Conhecimentos*

*Específicos - Eixo Temático 2 - Gestão  
Governamental e Governança Pública:*

**Autor:  
Rodrigo Perti, Vinicius Rodrigues  
de Oliveira**

09 de Novembro de 2024

# GESTÃO DE PROJETOS

## GESTÃO DE RISCOS

### Sumário

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico? .....	2
Análise Estatística.....	4
Importância do Assunto Gestão de Processos.....	5
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	6
PMBOK 7ª edição – Destaques .....	14
Aposta estratégica .....	16
Questões estratégicas.....	20
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	41
Perguntas .....	41
Perguntas com respostas.....	42
Importância do Assunto Gestão de Riscos.....	47
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	48
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	51
Perguntas - Gestão de Riscos .....	51
Perguntas com respostas - Gestão de Riscos .....	51
Conclusão.....	55
Lista de Questões Estratégicas – Gestão de Projetos.....	56
Gabarito – Gestão de Projetos.....	65



## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.



## Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



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

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, é preciso ressaltar que, quando o universo de questões de determinada banca sobre Administração Geral e Pública é pequeno, torna-se inviável realizar uma análise estatística relevante.

Nesses casos, temos utilizado com sucesso, para fins de análise estatística, uma amostra de questões das bancas FCC e CEBRASPE/CESPE, as duas mais tradicionais em concursos públicos.

Neste ponto, vale destacar que o percentual atribuído a cada assunto se refere à sua incidência em relação à disciplina Administração como um todo e, por isso, a soma dos percentuais não atinge 100%.

Feitos esses esclarecimentos, vamos então verificar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso:

Assunto	Incidência
Gestão de Projetos	9,0%
Accountability e Transparência	1,2%
Processos Participativos de Gestão Pública	0,9%
Gestão de Riscos	0,0%

Neste ponto, vale ressaltar que o assunto **Organização Administrativa da União** não consta da estatística acima pois é comumente cobrado dentro da disciplina **Direito Administrativo**, motivo pelo qual a comparação com assuntos típicos da disciplina **Administração Geral e Pública** ficaria distorcida.



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE PROCESSOS

O assunto **Gestão de Projetos** possui um grau de incidência de **9,0%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Gestão de Projetos**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Ferramentas, Técnicas e Documentos de Gerenciamentos de Projetos	32%
Características, Objetivos e Vantagens do Gerenciamento de Projetos	21%
Grupos de Processos	16%
Escopo do Projeto	14%
Áreas de Conhecimento	12%
Ciclo de Vida	6%



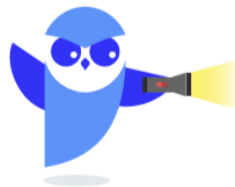
## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Gestão de Projetos**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Primeiramente, tenha bem sedimentado o conceito de **projeto**, entendido como um **esforço temporário** empreendido para **criar um produto, serviço ou resultado único (entregável)**.
- O **resultado** do projeto pode ser **tangível ou intangível**.
- Em linhas gerais, as características de um **projeto** são:
  - Tem prazo definido para começar e terminar, ou seja, é **temporário**;
  - Deve ser **planejado, executado e controlado**;
  - Cria **produtos, serviços ou resultados exclusivos**;
  - Avança por etapas e tem evolução **progressiva**;
  - Envolve uma **equipe** de profissionais;
  - É restringido por **recursos limitados**.

ESCLARECENDO!





- Ciente do conceito e das características de **projeto**, sabia diferenciá-lo de:
  - **Processo:** 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.
  - **Produto:** **artefato** produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente. Outras palavras usadas para produtos são “materiais” e “bens”.
  - **Programa:** grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
  - **Portfólio:** consiste no **agrupamento de programas e projetos** com o fim de ter êxito no desenvolvimento de produtos ou serviços e de maximizar a eficiência na corporação.
  - **Subprojeto:** é uma **parte menor do projeto total** criada quando um projeto é **subdividido em componentes ou partes** mais facilmente gerenciáveis. Essa subdivisão não costuma tornar o subprojeto independente do projeto.
- Entenda a função do **gerenciamento de projetos** como aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

O **gerenciamento de projetos** eficaz ajuda indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas de diversas formas. Abaixo destacamos algumas de suas vantagens:

- Cumprirem os objetivos do negócio;
- Satisfazerem as expectativas das partes interessadas;
- Serem mais previsíveis;
- Aumentarem suas chances de sucesso;
- Entregarem os produtos certos no momento certo;
- Resolverem problemas e questões;
- Responderem a riscos em tempo hábil;





- Otimizarem o uso dos recursos organizacionais;
  - Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
  - Gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos);
  - Equilibrarem a influência de restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou o prazo); e
  - Gerenciarem melhor as mudanças.
- Familiarize-se com o conceito de **stakeholder (parte interessada)**, representada por um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.

Há **partes interessas internas** (os patrocinadores, os escritórios de projetos, os gerentes de portfólio, de programas e de projetos, o gerenciamento de operações, as equipes dos projetos etc.) e **externas** (os acionistas, os clientes, os fornecedores, os concorrentes etc.)

- Entenda a utilidade da **Taxa Interna de Retorno (TIR)**, indicador utilizado para avaliar se um novo **projeto é viável e atrativo** do ponto de vista do **retorno do investimento** (lembrando que todo projeto tem um custo). Em suma, a **Taxa Interna de Retorno (TIR) deve ser igual ou superior à taxa mínima de atratividade** para que o projeto seja considerado viável e atrativo do ponto de vista econômico.
- Conheça as características de um **escritório de projetos** ou **Project Management Office (PMO)**: ambiente de acompanhamento e gerenciamento de todas atividades relacionadas aos projetos de uma organização, permitindo padronização e economia na execução. Lembre-se que ele pode estar presente nos níveis estratégico, tático e operacional.
- O **escritório de projetos estratégico** normalmente está associado à alta direção e tem seu escopo de atuação voltado às atividades associadas ao alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da organização, assim como a priorização e a seleção de projetos e o gerenciamento do portfólio.
  - O **escritório de projetos tático** é típico das áreas de negócio de uma organização e tem em seu escopo de atuação atividades como a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos.
  - O **escritório de projetos operacional** atua diretamente nas atividades de planejamento, execução e controle de projetos, apoiando os gerentes de projetos.
- Memorize o **ciclo de vida dos projetos**, série de **fases genéricas** pelas quais um projeto passa, do início à conclusão:



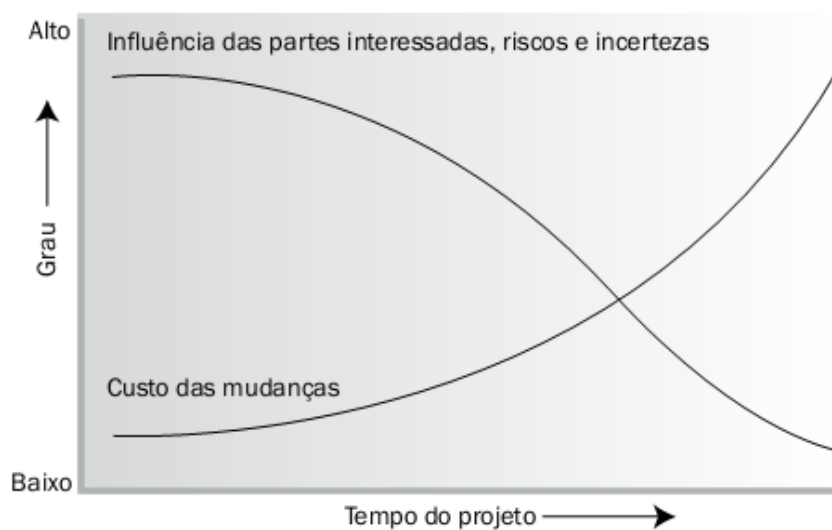
O **CICLO DE VIDA** dos projetos são as **FASES GENÉRICAS** pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. São elas:

1. **Início do projeto;**
2. **Organização e preparação do projeto;**
3. **Execução dos trabalhos do projeto;**
4. **Encerramento do projeto.**

➤ Entenda como se comportam as variáveis com o desenrolar do ciclo de vida do projeto:

- 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.
- Os **riscos** e as **incertezas** são **maiores no início** do projeto e **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.
- O **custo das mudanças e correções de erros** é **menor no início** do projeto e geralmente **aumenta** significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.

ESCLARECENDO!





A curva típica de **custo e pessoal** acima pode não se aplicar a todos os projetos. Um projeto pode exigir despesas substanciais para assegurar os recursos necessários no início do seu ciclo de vida, por exemplo, ou dispor de uma equipe completa bem no início do seu ciclo de vida.

- Lembre-se que em cada fase do ciclo de vida do projeto são repetitivamente executados os **grupos de processos** do gerenciamento de projetos. São eles:
  - **Grupo de Processos de Iniciação:** 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.
  - **Grupo de Processos de Planejamento:** 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.
  - **Grupo de Processos de Execução:** realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.
  - **Grupo de processos de monitoramento e controle:** 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.
  - **Grupo de processos de encerramento:** realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.



- Além das 4 fases do ciclo de vida e dos 5 grupos de processos, o PMBOK prevê **10 áreas de conhecimento** no gerenciamento de projetos.
  - As **10 áreas de conhecimento** são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes.
  - As necessidades de um projeto específico podem requerer **áreas de conhecimento adicionais**.
- As **10 áreas de conhecimento** são:
  - **Gerenciamento da integração do projeto:** inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto.
  - **Gerenciamento do escopo do projeto:** inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.
  - **Gerenciamento do cronograma do projeto:** inclui os processos necessários para gerenciar o término dentro do prazo 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 dispostas de maneira oportuna e apropriada.
  - **Gerenciamento dos riscos do projeto:** inclui 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 necessários para **identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto**, analisando as suas expectativas e o impacto das partes interessadas no projeto, e desenvolvendo estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.
- Saiba que o **escopo do projeto** é 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 qual inclui as características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.

- Um projeto possui **objetivo definido**, mas seu **escopo é elaborado progressivamente durante o seu ciclo de vida**.
- Entenda o que é a **Estrutura Analítica de Projeto (EAP)**: decomposição do escopo total do projeto em partes hierarquizadas (pacotes de trabalho), para que a sua execução possa alcançar seus objetivos e realizar as entregas propostas.
- Conheça as principais **técnicas e ferramentas** utilizadas no gerenciamento de projetos:
  - **Método PERT/COM**: combinação de duas técnicas que surgiram de forma independente, mas que atualmente são utilizadas em conjunto. Esse método é utilizado para realização do **cálculo do caminho crítico** e com isso conseguir **estabelecer de forma mais precisa os prazos** e assim as atividades subsequentes, **evitando atrasar o cronograma do projeto global**.

A **Teoria do Caminho Crítico (Critical Path Method - CPM)** considera que um projeto é formado por uma série de atividades interdependentes que se relacionam e estão ligadas entre si. O **Caminho Crítico, então, é a sequência de tarefas que não possui folga nos prazos**, ou seja, que não pode atrasar de maneira alguma, sob risco de que o trabalho inteiro seja comprometido. Assim, é possível determinar qual atividade deve receber atenção redobrada.

Há uma diferença na forma como o tempo é tratado em cada caso:

- o **PERT** é um modelo **probabilístico**, pois calcula o tempo de execução a partir da média ponderada das estimativas provável, pessimista e otimista
- o **CPM** utiliza valores **determinísticos**
- **Método Kepner e Tregoe**: serve de **apoio à tomada de decisão do gestor**, auxiliando na **seleção dos projetos prioritários** a serem executados. O método permite estabelecer **critérios desejáveis (wishes)** e **critérios obrigatórios (musts)** para os projetos considerados.
- **Gráfico de Gantt (Diagrama de Gantt)**: **ferramenta visual para controlar o cronograma de um projeto**, que ajuda a avaliar os prazos de entrega e os recursos críticos e, assim, a acompanhar o andamento do projeto.

O gráfico mostra visualmente um **painel com as tarefas** que precisam ser realizadas, a relação de **precedência entre as tarefas, data de início, duração e previsão de encerramento de cada tarefa**, bem como o **responsável** pela execução.
- **Gerenciamento de Valor Agregado**: é uma técnica de mensuração do **desempenho** e do **progresso** de um projeto a partir da **integração do escopo, do cronograma e dos recursos**.
  - O **desempenho** é medido pela comparação entre o **valor agregado** e o **custo real**.
  - O **progresso** é medido pela comparação entre o **valor agregado** e o **valor planejado**.
- **Compressão**: é uma 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.

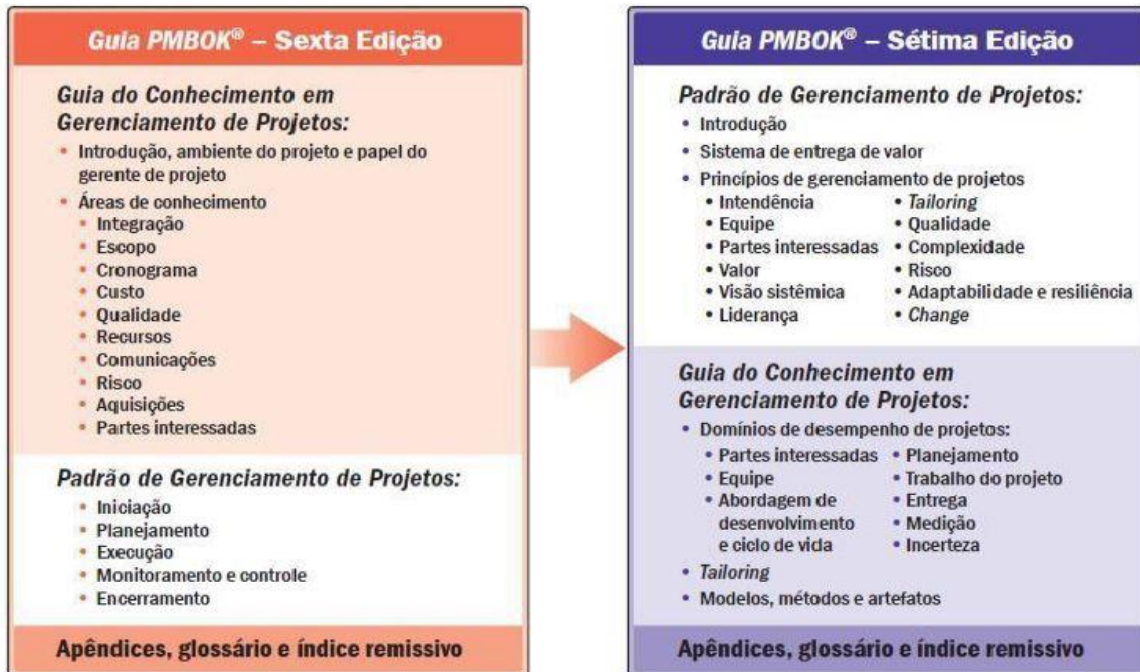
- **Paralelismo (*fast tracking*)**: é uma técnica de compressão de cronograma em que as **atividades ou fases normalmente executadas sequencialmente** são executadas **paralelamente** durante, pelo menos, uma parte da sua duração. Um exemplo é a construção da fundação de um prédio antes que todos os desenhos arquitetônicos tenham sido terminados.
- Fique atento também ao conceito de **Benchmarking**, entendido como o processo de comparar seus produtos, processos e métodos com os das organizações consideradas como referências naquele ramo, em busca de oportunidades de melhoria.
- Por fim, fique atento às características de alguns **documentos** relevantes para o gerenciamento de projetos, tais como:
  - **Plano de Gerenciamento do Projeto**: documento que descreve como ele será executado, monitorado e controlado.
  - **Plano de Gerenciamento de Benefícios do Projeto**: explicação documentada com a definição dos processos para criar, maximizar e sustentar os benefícios proporcionados por um projeto.
  - **Business Case do projeto**: estudo documentado de **viabilidade econômica** usado para determinar a validade dos benefícios de um componente ainda sem definição suficiente, usado como base para a autorização de outras atividades de gerenciamento de projetos.
  - **Diagrama de Rede do Cronograma**: qualquer demonstração esquemática dos relacionamentos lógicos entre as atividades do cronograma do projeto.
  - **Termo de Abertura do Projeto**: documento emitido pelo patrocinador do projeto que **autoriza formalmente** a sua existência e fornece ao gerente de projetos a autoridade para aplicar recursos organizacionais nas atividades do projeto.
  - **Linha de Base do Escopo**: versão aprovada de uma **especificação de escopo** do projeto, de uma **estrutura analítica do projeto (EAP)** e seu **dicionário da EAP associado**, que identifica as entregas que direcionam os tipos e as quantidades de recursos que precisarão ser gerenciados.





## PMBOK 7ª EDIÇÃO – DESTAQUES

- O Guia PMBOK 7ª Edição trouxe significativas mudanças em relação às versões anteriores.
- **As 10 (dez) Áreas de Conhecimento e os 05 (cinco) Grupos de Processos foram extintos e deram lugar aos 12 (doze) Princípios de Gerenciamento de Projetos e 08 (oito) Domínios de Desempenho.**
- Veja a ilustração na imagem abaixo, trazida pelo próprio Guia:



- Todo o planejamento do projeto deve estar **focado na entrega de valor**.
  - O PMBOK sempre teve uma abordagem mais prescritiva, que pontuava entradas, ferramentas e saídas específicas para cada momento do projeto. **O foco estava nos processos.**
  - Hoje os projetos estão inseridos em sistemas complexos e voláteis, nos quais a mudança é uma constante, sendo necessário às organizações adaptarem seus processos a cada momento.
  - Então, o PMBOK 7ª Edição tem como novo objetivo **orientar a escolha das melhores práticas e não mais prescrever**
- **O PMBOK 7 apresenta doze princípios para o gerenciamento de projetos.** Esses princípios têm uma base ampla, permitindo que as organizações o apliquem nas mais variadas circunstâncias. São eles:
  1. Administração: seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso.
  2. Equipe: crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto.



3. Partes interessadas: envolva-se de fato com as partes interessadas.
  4. Valor: enfoque no valor.
  5. Visão sistêmica: reconheça, avalie e reaja às interações do sistema.
  6. Liderança: demonstre comportamentos de liderança.
  7. Tailoring: faça a adaptação de acordo com o contexto.
  8. Qualidade: inclua qualidade nos processos e nas entregas.
  9. Complexidade: é essencial que a equipe do projeto se mantenha vigilante na identificação e adaptação aos elementos complexos.
  10. Riscos: otimize as respostas aos riscos.
  11. Adaptabilidade e resiliência: adote a capacidade de adaptação e resiliência.
  12. Mudança: aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto.
- **Já os domínios de desempenho se referem às atividades críticas que devem ser monitoradas e executadas ao longo de um projeto de forma simultânea.** Segundo o Guia, os domínios de desempenho devem trabalhar em harmonia para que os resultados desejados sejam alcançados. São eles:
1. Domínios de desempenho da **equipe**
  2. Domínios de desempenho das **partes interessadas**
  3. Domínios de desempenho da **medição**
  4. Domínios de desempenho da **abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida**
  5. Domínios de desempenho da **incerteza**
  6. Domínios de desempenho do **planejamento**
  7. Domínios de desempenho do **trabalho do projeto**
  8. Domínios de desempenho da **entrega**





## APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.

Dentro do assunto **Gestão de Projetos**, os **Grupos de Processos** são frequentemente cobrados em prova. Sendo assim, fique atento aos seguintes pontos:



- Um **GRUPO DE PROCESSOS** de gerenciamento de projetos é um agrupamento lógico de processos para atingir os objetivos específicos do projeto. São eles:
- **Grupo de processos de 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.
  - **Grupo de processos de planejamento:** processos 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.
  - **Grupo de processos de execução:** processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.
  - **Grupo de processos de monitoramento e controle:** processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, bem como identificar e iniciar as mudanças necessárias no plano.
  - **Grupo de processos de encerramento:** processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

---

<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.





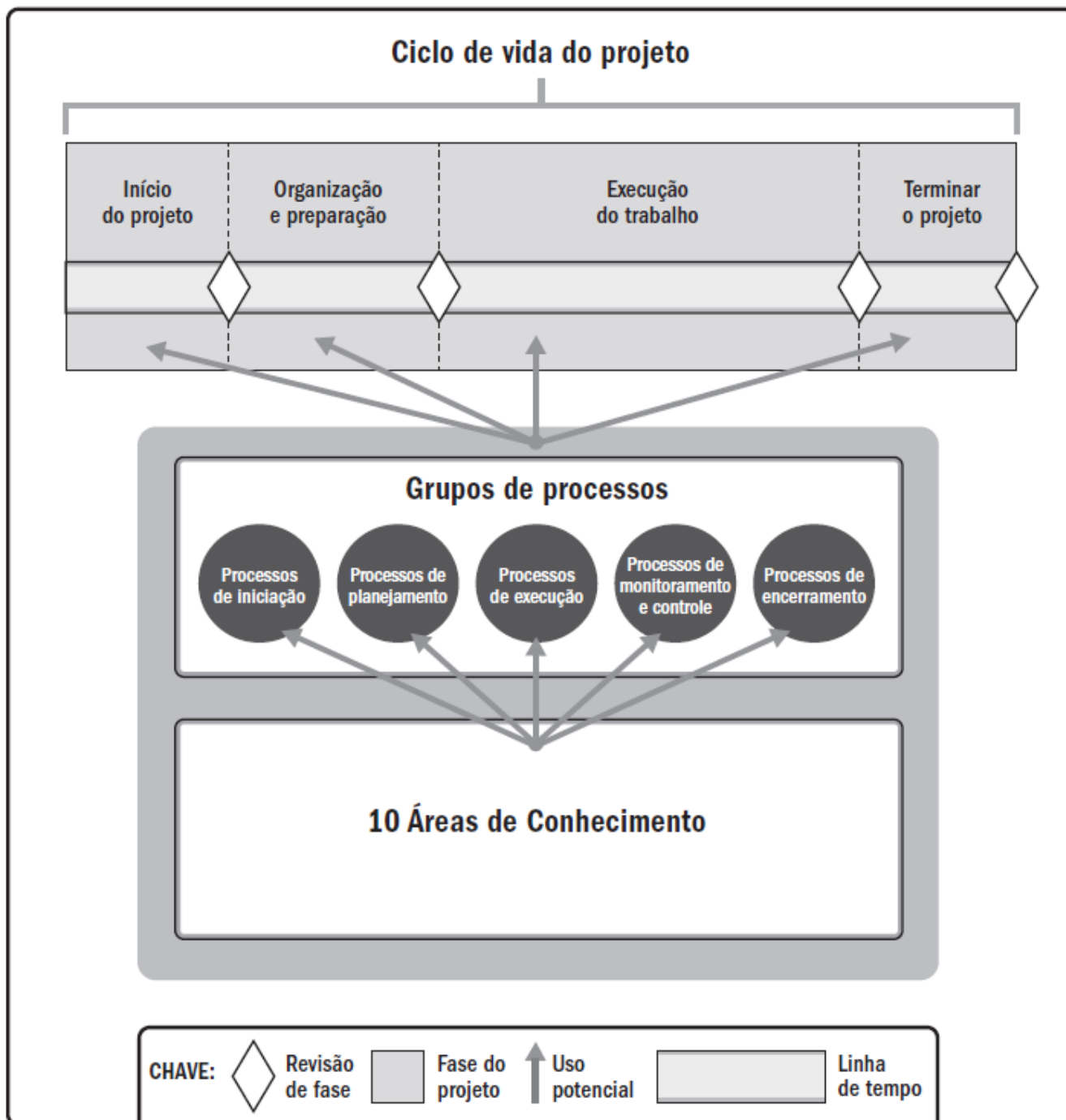
Não confunda as **4 FASES GENÉRICAS DO CICLO DE VIDA** do projeto com os **5 GRUPOS DE GRUPOS DE PROCESSOS** de gerenciamento de projetos ou muito menos com as **10 ÁREAS DE CONHECIMENTO** no gerenciamento de projetos.



Componentes-Chave do Guia PMBOK	Descrição breve
<b>Ciclo de vida do projeto</b>	A série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término.
<b>Fase do projeto</b>	Um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
<b>Revisão de fase</b>	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.
<b>Processos de gerenciamento de projetos</b>	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.
<b>Grupo de processos de gerenciamento de projetos</b>	Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos.
<b>Área de conhecimento em gerenciamento de projetos</b>	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.



ESCLARECENDO!



Além disso, dentro do assunto **Gestão de Projetos**, a **Teoria do Caminho Crítico (Critical Path Method - CPM)** e o **Program Evaluation and Review Technique (PERT)** foram as **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos** mais cobradas em prova.

- Lembre-se que o **PERT** é um **modelo probabilístico**, pois calcula o tempo de execução a partir da média ponderada das estimativas provável, pessimista e otimista
- Já a **Teoria do Caminho Crítico (Critical Path Method - CPM)** considera que um projeto é formado por uma série de atividades interdependentes que se relacionam e estão ligadas entre si. O **Caminho Crítico, então, é a sequência de tarefas que não possui folga nos prazos**, ou seja, que não pode atrasar de maneira alguma, sob risco de que o trabalho inteiro seja comprometido. Assim, é possível determinar qual atividade deve receber atenção redobrada. O **CPM** utiliza valores determinísticos.



O **Método PERT/CPM** é a combinação das duas técnicas. Esse método é utilizado para realização do **cálculo do caminho crítico** e com isso conseguir **estabelecer de forma mais precisa os prazos** e assim as atividades subsequentes, **evitando atrasar o cronograma do projeto global**.



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

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

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



### Características, Objetivos e Vantagens do Gerenciamento de Projetos

#### 1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor de Controle Externo - 2012)

Um programa pode ser caracterizado como um grupo de projetos relacionados.

##### Comentários

Para o PMBOK 6ª Edição, **projeto** é um **esforço temporário** empreendido para **criar um produto, serviço ou resultado único**.

**Programa**, por sua vez, é um **grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa** gerenciados de forma coordenada para a obtenção de **benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente**.

**Gabarito: certa.**

#### 2. (FCC / TRT 11ª Região – TJAA - 2017)

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

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

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

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

Está correto o que se afirma APENAS em



a) I e III.

b) I e II.

c) II e III.

d) III.

e) II.

### Comentários

Vamos analisar as assertivas:

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

CORRETO. Todo projeto gera resultados únicos (singulares, exclusivos).

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

ERRADA. Projetos estão presentes em todos os níveis organizacionais.

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

CORRETO. A natureza temporária do projeto indica um início e um término definidos.

**Gabarito: A**

---

### 3. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

**O objetivo principal do gerenciamento de projetos é garantir a sua execução de acordo com o prazo definido, os custos estimados e as especificações estabelecidas.**

### 4. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

**Conforme o enfoque administrativo proposto pelo Guia PMBOK, a gestão de projetos inclui escopo, tempo, custos, qualidade e recursos humanos.**

### Comentários

O **gerenciamento de projetos** é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

O **gerenciamento de projetos** eficaz ajuda indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas de diversas formas. Abaixo destacamos algumas vantagens que se relacionam a prazo, custos e especificações, citadas no enunciado da primeira questão, bem como escopo, tempo, custos, qualidade e recursos humanos, citados no enunciado da segunda questão:

- Cumprirem os objetivos do negócio;



- Satisfazerem as expectativas das partes interessadas;
- Serem mais previsíveis;
- Aumentarem suas chances de sucesso;
- Entregarem os produtos certos no momento certo;
- Resolverem problemas e questões;
- Responderem a riscos em tempo hábil;
- Otimizarem o uso dos recursos organizacionais;
- Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
- Gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos);
- Equilibrarem a influência de restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou o prazo); e
- Gerenciarem melhor as mudanças.

Gabarito: 3) certa; 4) certa.

---

#### 5. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – TJAA- 2015)

Com base no PMBOK, assinale a opção correta.

- a) Define-se parte interessada como uma ou mais pessoas cujos interesses serão afetados positiva ou negativamente pelo resultado do projeto.
- b) Os processos que abrangem o gerenciamento de projeto são agrupados parcialmente dentro das cinco áreas de conhecimento.
- c) O termo de abertura do projeto deve ser elaborado na área de conhecimento planejamento do projeto, contendo o nome do patrocinador e do gerente do projeto.
- d) Por se tratar de um evento com data de início e de término, um projeto deve ter número de fases limitado, o que garante que as entregas aconteçam no prazo determinado.
- e) O guia PMBOK descreve os processos para o gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de produtos, que devem ser observados pelo gerente de projeto.

#### Comentários

- a) Define-se parte interessada como uma ou mais pessoas cujos interesses serão afetados positiva ou negativamente pelo resultado do projeto.

**CERTA.** O PMBOK 6ª Edição traz uma definição ainda mais completa para **parte interessada (stakeholder)**: *um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.*



b) Os processos que abrangem o gerenciamento de projeto são agrupados parcialmente dentro das cinco áreas de conhecimento.

**ERRADA.** São 10 as áreas do conhecimento.

c) O termo de abertura do projeto deve ser elaborado na área de conhecimento planejamento do projeto, contendo o nome do patrocinador e do gerente do projeto.

**ERRADA.** O termo de abertura é elaborado na área de conhecimento integração.

d) Por se tratar de um evento com data de início e de término, um projeto deve ter número de fases limitado, o que garante que as entregas aconteçam no prazo determinado.

**ERRADA.** Não há nada que possa garantir que as entregas aconteçam no prazo determinado.

e) O guia PMBOK descreve os processos para o gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de produtos, que devem ser observados pelo gerente de projeto.

**ERRADA.** O **gerente de projeto** é a pessoa que lidera a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Processos orientados a produtos não se encontram no âmbito do gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, do gerente de projetos, tendo em vista que tais processos são técnicos e específicos para cada produto.

**Gabarito: A**

---

## 6. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA – 2015)

Os escritórios de projeto podem ser estruturados em três níveis distintos, que são o operacional, o tático e o estratégico, de acordo com o incremento de responsabilidades que recebem.

### Comentários

**PMO - Project Management Office (Escritório de Gerenciamento de Projetos)** é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

O **escritório de projetos estratégico** normalmente está associado à alta direção e tem seu escopo de atuação voltado às atividades associadas ao alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da organização, assim como a priorização e a seleção de projetos e o gerenciamento do portfólio.

O **escritório de projetos tático** é típico das áreas de negócio de uma organização e tem em seu escopo de atuação atividades como a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos.

O **escritório de projetos operacional** atua diretamente nas atividades de planejamento, execução e controle de projetos, apoiando os gerentes de projetos.

**Gabarito: certa.**

---

## 7. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 2014)





Se, na análise de um projeto, for constatado que a taxa interna de retorno é de 16% e a taxa mínima de atratividade é de 22%, será correto concluir que o projeto é economicamente atrativo.

### Comentários

A **Taxa Interna de Retorno (TIR)** é uma taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa, faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, seja igual aos valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente.

A **Taxa Mínima de Atratividade** é uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento.

Assim, os projetos cujos fluxos de caixa possuem uma **taxa interna de retorno maior do que a taxa mínima de atratividade** são considerados **atrativos**.

Portanto, se, na análise de um projeto, for constatado que a taxa interna de retorno é de 16% e a taxa mínima de atratividade é de 22%, será correto concluir que o projeto é economicamente **não é economicamente atrativo**.

**Gabarito: errada.**

### Ciclo de Vida

#### 8. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

O ciclo de vida de um projeto fica completamente determinado pelas três fases seguintes: a **iniciação**, que abrange processos de identificação das necessidades e formatação de soluções de forma estruturada; o **planejamento**, que se constitui de processos de refinamento do objetivo, definição da linha de ação e detalhamento das ações; e a **execução**, que compreende processos de coordenação de pessoas e recursos necessários.

### Comentários

O **ciclo de vida do projeto** é a **série de fases** pelas quais um projeto passa, do início ao término. 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 determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, pela natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

Embora os projetos variem em tamanho e complexidade, um projeto típico pode ser mapeado para a seguinte estrutura de **ciclo de vida do projeto**:

- **Início do projeto,**
- **Organização e preparação,**
- **Execução do trabalho, e**
- **Encerramento do projeto.**

Uma fase pode enfatizar os processos de um grupo específico de processos de gerenciamento do projeto, mas é provável que **a maioria ou todos os processos sejam executados de alguma forma em cada fase**.



Portanto, o que a questão chama de **fases do ciclo de vida**, na verdade são **grupos de processos**.

**Gabarito: errada.**

---

**9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

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

**Comentários**

Os **ciclos de vida** do projeto podem ser **preditivos** ou **adaptativos**.

Em um **ciclo de vida predeterminado (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.

É nos **ciclos de vida iterativos e incrementais (adaptativos)** que as fases do projeto (iterações) intencionalmente repetem uma ou mais atividades de projeto à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta. As iterações desenvolvem o produto através de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos sucessivamente acrescentam à funcionalidade do produto.

**Gabarito: errada.**

---

**10. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

**A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas aumentam exponencialmente durante o processo de implementação de um projeto, devido à complexidade administrativa nele envolvida.**

**Comentários**

**Os riscos e incertezas são maiores no início do projeto!**

Os **custos** das mudanças e correções de erros é que geralmente **aumentam** significativamente à medida que o projeto se aproxima do **término**.

**Gabarito: errada.**

---

**11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

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

**Comentários**

Em uma **estrutura genérica de projeto**, de forma geral, os níveis de **custo** e de **pessoal** são **baixos no início** e atingem um **valor máximo durante a execução**.

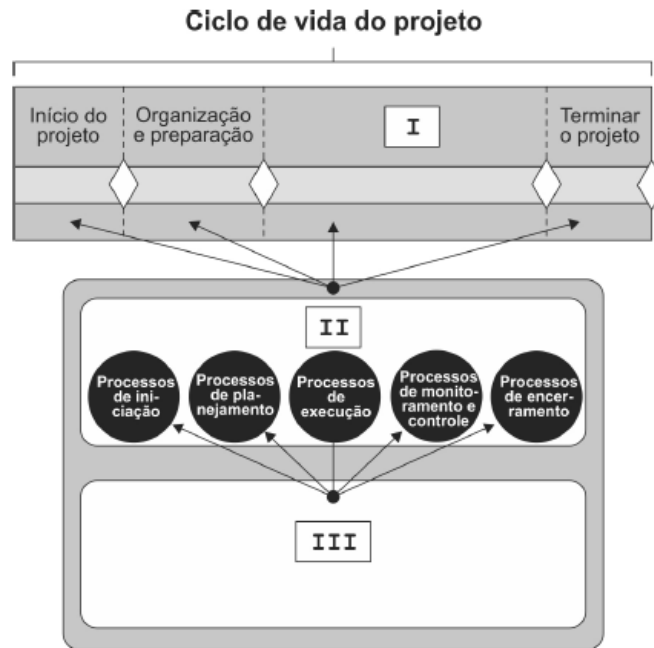
**Gabarito: errada.**

---

**12. (FCC / TRT 2ª Região – Técnico - 2014)**



De acordo com o guia PMBoK 4ª edição, a estrutura genérica do ciclo de vida de projeto apresenta algumas características, dentre as quais estão as apresentadas no gráfico abaixo.



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

- a) Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- b) As curvas representadas pelos custos de mudanças e influência dos stakeholders, riscos e incertezas são diretamente proporcionais devido às dificuldades da etapa de elicitação de requisitos, que permeia todo o ciclo de vida do projeto.
- c) A influência dos stakeholders, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto. Estes fatores caem ao longo da vida do projeto.
- d) A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.
- e) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

### Comentários

Segundo o Guia PMBOK 6ª Edição, 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. (Acerto da letra A)



- O **risco é maior no início** do projeto. 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. O **custo das mudanças e correções de erros** geralmente **aumenta** significativamente à medida que o projeto se aproxima do término. (Erro da letra B e acerto das letras C, D e E).

**Gabarito: B**

---

Grupos de Processos

### 13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-ES – Analista Administrativo - 2013)

**Estabelecer os objetivos gerais e as especificações de um novo sistema digital para que um tribunal atenda aos advogados são exemplos de itens que caracterizam a programação para um projeto.**

#### Comentários

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos:

- iniciação;
- planejamento;
- execução;
- monitoramento e controle; e
- encerramento.

O **grupo de processos** de **planejamento** consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. É nessa fase de elaboração do projeto que se realiza a análise quantitativa e qualitativa de riscos.

Normalmente as assertivas tentam confundir as etapas ou **fases do ciclo de vida** de um projeto com os **grupos de processos** do gerenciamento de projetos. No caso acima, a referência foi ao termo programação, que não se encaixa em nenhum dos dois casos.

**Gabarito: errada.**

---

### 14. (CEBRASPE-CESPE / STJ – TJAA - 2015)

**As fases de um projeto são iniciação, planejamento, execução, controle e finalização, sendo cada uma delas marcada pela entrega de um ou mais produtos, exceto a fase de planejamento, em que as ideias ainda são abstratas e apenas discussões gerais sobre o projeto são feitas.**

#### Comentários



Mais uma vez a confusão entre fases e grupos de processos. **Iniciação, planejamento, execução, controle e finalização** não são fases, mas **grupos de processos de gerenciamento**, segundo o PMBOK. As fases genéricas são: **início; organização e preparo; execução; encerramento**.

Além disso, os **grupos de processos de planejamento** não são abstratos ou inespecíficos, mas sim necessários para a definição do escopo do projeto, o refinamento dos objetivos e a definição da linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

**Gabarito: errada.**

---

#### 15. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

Uma instituição que deseje adotar as práticas previstas no PMBOK deverá submeter-se à utilização de todos os cinco grupos de processos principais desse guia, além das nove áreas de conhecimentos correlatos e dos processos menores nele apresentados.

#### Comentários

O PMBOK é um **método descritivo de boas práticas no gerenciamento de projetos**, e não normativo. Além disso, a partir de sua quinta edição, o PMBOK passou a prever 10 áreas de conhecimento, e não mais 9, com a inclusão do gerenciamento das partes interessadas do projeto.

**Gabarito: errada.**

---

#### 16. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

Segundo a metodologia do Project Management Institute – PMI, o gerenciamento de projetos é realizado pela aplicação e integração de 5 grupos de processos: **iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento**. Considerando esses processos, o grupo de

- a) controle realizará a garantia da qualidade.
- b) execução realizará o controle da qualidade.
- c) planejamento elaborará o plano de gerenciamento do projeto.
- d) iniciação definirá a Estrutura Analítica do Projeto – EAP.
- e) encerramento realizará o controle integrado de alterações.

#### Comentários

Vamos analisar e corrigir cada uma das alternativas:

- a) ~~controle~~ **execução** realizará a garantia da qualidade.
- b) ~~execução~~ **monitoramento e controle** realizará o controle da qualidade.
- c) **planejamento** elaborará o plano de gerenciamento do projeto.
- d) ~~iniciação~~ **planejamento** definirá a Estrutura Analítica do Projeto – EAP.
- e) ~~encerramento~~ (**monitoramento e controle**) realizará o controle integrado de alterações.



Para relembrar outras associações, vamos recorrer ao seguinte quadro, extraído do PMBOK:

Áreas de conhecimento	Grupos de 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 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 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 estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
<b>6. Gerenciamento do tempo do projeto</b>		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 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 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
<b>9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto</b>		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
<b>10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto</b>		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar 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 Controlar 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	12.4 Encerrar as aquisições
<b>13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto</b>	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Gabarito: C



Áreas de Conhecimento

17. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – AJAA- 2015)

Assinale a opção em que são apresentadas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, de acordo com o PMBOK.

- a) iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento
- b) projetos, processos, entradas, fluxos, ciclo de vida, fases, grupos de processos e saídas
- c) escopo do projeto, produtos, serviços, cronograma, entregas
- d) integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições
- e) planejamento, ação, verificação, retroalimentação, replanejamento, reação, verificação

**Comentários**

Nas opções, tentou-se confundir **etapas, grupos de processos e áreas de conhecimento**. Contudo, o enunciado foi claro ao exigir as áreas de conhecimento, que, de acordo com o PMBOK, são dez:

1. Gerenciamento da Integração
2. Gerenciamento de Escopo
3. Gerenciamento de Cronograma
4. Gerenciamento de Qualidade
5. Gerenciamento das Aquisições
6. Gerenciamento de Recursos
7. Gerenciamento das Comunicações
8. Gerenciamento de Risco
9. Gerenciamento de Tempo
10. Gerenciamento das Partes Interessadas

**Gabarito: D**

18. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PI – AJAA -2015) (Adaptada)

Gestão de Integração de Projetos e Gestão de Aquisição de Projetos são áreas de conhecimento de gestão do PMBOK que englobam a identificação, a seleção de projetos e o desenvolvimento de propostas.

**Comentários**

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento, enquanto o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.





Gabarito: certa

---

19. (FCC/ TRT 3ª Região – AJAA- 2015)

No que diz respeito ao tema de gerenciamento de projetos, pode-se apontar como referência as publicações do Project Management Institute – PMI, entre as quais se destaca o PMBOK. Um dos aspectos ou áreas de conhecimento indicados no PMBOK é o

- a) feedback, que consiste em mecanismo de avaliação contínua e compartilhamento de opiniões dos diferentes agentes para se chegar à finalização do projeto.
- b) caminho crítico, que corresponde à identificação dos principais obstáculos ou desafios ao desenvolvimento do projeto.
- c) benchmarking, que corresponde a um conjunto de operações envolvidas na consecução do produto objeto do projeto, de acordo com padrões de referência.
- d) fluxograma, que consiste na ferramenta utilizada para o mapeamento das etapas do projeto e identificação dos pontos de retenção.
- e) gerenciamento de escopo, que consiste na descrição detalhada do projeto e do produto.

**Comentários**

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

Gabarito: E

---

Escopo do Projeto

20. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Auditor de Controle Externo - 2012)

O órgão que adota o modelo de gestão de projetos deve descrever o produto demandado com todos os requisitos exigidos por todas as partes interessadas.

**Comentários**

**Escopo do projeto** é 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**, que são as características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.

A função da **área de gerenciamento do escopo do projeto** é descrever os processos relativos à garantia de que o projeto para o produto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja terminado com sucesso.

Gabarito: certa.

---





## 21. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA- 2015)

Na administração de projetos, o escopo do produto faz parte do escopo do projeto, mas com ele não deve ser confundido. O escopo do produto refere-se às características, ou seja, às especificações funcionais e técnicas do produto.

### Comentários

De fato, os escopos do projeto e do produto não se confundem. É possível afirmar também que o escopo do projeto inclui o escopo do produto.

No contexto do projeto, o escopo do produto está ligado às características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado a ser entregue, enquanto o escopo do projeto é o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

**Gabarito: certa.**

---

## 22. (FCC / TRT 13ª Região – Técnico - 2014)

O PMBOK consiste em uma das principais publicações do *Project Management Institute*, que, por seu turno, é uma associação sem fins lucrativos que tem por objetivo difundir a gestão de projetos em todo o mundo. De acordo com os conceitos contidos no PMBOK,

a) o Mapa Estratégico define os “pacotes de trabalho” que são compostos por atividades que devem ser executadas de forma concatenada.

b) o gerenciamento de escopo identifica o cronograma e matriz de riscos do projeto.

c) a Estrutura Analítica do Projeto - EAP corresponde a uma representação gráfica organizada e hierárquica de todo o trabalho de um projeto.

d) a Estrutura Analítica de Riscos - EAR constitui um diagnóstico do caminho crítico do projeto com vistas a minimizar o tempo total de sua duração.

e) o COBIT constitui um Guia de Melhores Práticas, utilizado para calcular o tempo total de execução de um projeto, a partir de 3 (três) expectativas: provável, pessimista e otimista.

### Comentários

a) INCORRETA. O mapa estratégico compõe a metodologia Balanced Scorecard (BSC). A metodologia BSC não está diretamente relacionada com a gestão de projetos.

b) INCORRETA. O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente o necessário.

c) CORRETA. A Estrutura Analítica do Projeto é bastante cobrada nas provas. A **EAP** é uma **decomposição do escopo total do projeto em partes hierarquizadas (pacotes de trabalho)**, para que a sua execução possa alcançar seus objetivos e realizar as entregas propostas.



d) INCORRETA. No PMBOK, a Estrutura Analítica de Riscos é uma representação específica para desdobrar o projeto por tipo de riscos, não tendo relação com o caminho crítico e com o tempo do projeto.

e) INCORRETA. COBIT não possui correlação com o PMBOK. O COBIT é o guia de boas práticas de governança de Tecnologia da Informação (TI). Saber que o COBIT não compõe o PMBOK já é o suficiente para acertar a questão.

**Gabarito: C**

---

### 23. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – TJAA - 2015)

Com relação à estrutura analítica de projeto (EAP), assinale a opção correta.

a) A EAP é o desmembramento hierarquizado das partes mais importantes do escopo de trabalho da equipe do projeto, com o intuito de alcançar o objetivo principal do projeto.

b) Durante a decomposição do escopo do projeto, deve-se evitar a opinião especializada, que tende a aumentar o volume de informações, o que gera dúvidas que atrapalham a finalização do trabalho.

c) A criação da EAP é um processo de junção das entregas em um só documento, o que facilita a obtenção de uma visão consolidada de todo o projeto.

d) Na decomposição do escopo em partes menores, o pacote de trabalho fica de fora da elaboração da EAP, pois ele está ligado a aspectos gerenciais do projeto.

e) O principal benefício trazido pela elaboração da EAP é a visualização organizada do que será entregue pelo projeto.

#### Comentários

Vamos analisar cada uma das alternativas:

a) A EAP é o desmembramento hierarquizado das partes mais importantes do escopo de trabalho da equipe do projeto, com o intuito de alcançar o objetivo principal do projeto.

**ERRADA.** Criar a **EAP** é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis e inclui todo o escopo e não só as supostas partes mais importantes.

b) Durante a decomposição do escopo do projeto, deve-se evitar a opinião especializada, que tende a aumentar o volume de informações, o que gera dúvidas que atrapalham a finalização do trabalho.

**ERRADA.** Não faz sentido a opinião especializada gerar dúvidas, mas sim saná-las.

c) A criação da EAP é um processo de junção das entregas em um só documento, o que facilita a obtenção de uma visão consolidada de todo o projeto.

**ERRADA.** Pelo contrário, a **EAP** é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias.



d) Na decomposição do escopo em partes menores, o pacote de trabalho fica de fora da elaboração da EAP, pois ele está ligado a aspectos gerenciais do projeto.

**ERRADA.** O trabalho planejado é contido dentro dos componentes de nível mais baixo da **EAP**, chamados **pacotes de trabalho**.

e) O principal benefício trazido pela elaboração da EAP é a visualização organizada do que será entregue pelo projeto.

**CERTA.** A EAP corresponde a uma **representação gráfica organizada e hierárquica de todo o trabalho de um projeto**.

**Gabarito: E**

Ferramentas, Técnicas e Documentos do Gerenciamento de Projetos

#### 24. (CEBRASPE-CESPE / SEFAZ-RS – Auditor-Fiscal - 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

Vamos analisar cada uma das alternativas:

#### a) estrutura analítica do projeto (EAP)

**ERRADA.** 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.

#### b) plano de gerenciamento da qualidade

**ERRADA.** O **plano de gerenciamento da qualidade** descreve as atividades e os recursos necessários para a equipe de gerenciamento do projeto alcançar os objetivos de qualidade definidos para o projeto.

#### c) termo de abertura de projeto



**CERTA.** O termo de abertura do projeto fornece requisitos e a descrição em alto nível do projeto. Também contém a lista das principais partes interessadas, resumo dos marcos e recursos financeiros previamente aprovados que podem influenciar o gerenciamento de recursos do projeto.

#### d) plano de gerenciamento do projeto

**ERRADA.** O plano de gerenciamento do projeto é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado.

#### e) registro das mudanças

**ERRADA.** O registro das mudanças contém o status de todas as solicitações de mudança.

**Gabarito: C**

---

### 25. (CEBRASPE-CESPE / SEFAZ-RS – Auditor-Fiscal - 2019)

No desenvolvimento de um produto, verificou-se que não havia identificação de precedência entre algumas atividades antes do início das execuções.

De acordo com o PMBOK, a representação das relações lógicas entre as atividades do projeto é obtida com

- a) a técnica Delphi.
- b) a estrutura analítica do projeto (EAP).
- c) o diagrama de rede do cronograma do projeto.
- d) a matriz de rastreabilidade de requisitos.
- e) a linha de base do escopo.

#### Comentários

Vamos analisar cada uma das alternativas:

#### a) a técnica Delphi.

**ERRADA.** A técnica Delphi é uma maneira de obter um consenso de especialistas preservando o anonimato. O facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes do projeto e as respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser obtido após algumas rodadas desse processo. A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado.

#### b) a estrutura analítica do projeto (EAP).

**ERRADA.** 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.

**c) o diagrama de rede do cronograma do projeto.**

**CERTA.** 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**.

**d) a matriz de rastreabilidade de requisitos.**

**ERRADA.** 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. A implementação de uma matriz de rastreabilidade dos requisitos **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. E, finalmente, ela **fornece uma estrutura para gerenciamento das mudanças do escopo do produto**.

**e) a linha de base do escopo.**

**ERRADA.** A **linha de base do escopo** é a versão aprovada de uma **especificação de escopo** do projeto, de uma **estrutura analítica do projeto (EAP)** e seu **dicionário da EAP associado**, que só pode ser mudada através de procedimentos de controle formais, sendo usada como uma base de comparação. A **linha de base do escopo** identifica as entregas que direcionam os tipos e as quantidades de recursos que precisarão ser gerenciados.

**Gabarito: C**

---

**26. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

**O gráfico de Gantt, ferramenta de análise temporal estruturada na forma de um cronograma, apresenta a previsão das datas de início e fim das diversas atividades programadas no âmbito de um projeto.**

**Comentários**

O Gráfico de Gantt (Diagrama de Gantt) é uma ferramenta visual para controlar o cronograma de um projeto, que ajuda a avaliar os prazos de entrega e os recursos críticos e, assim, a acompanhar o andamento do projeto.

O gráfico mostra visualmente um painel com as tarefas que precisam ser realizadas, a relação de precedência entre as tarefas, data de início, duração e previsão de encerramento de cada tarefa, bem como o responsável pela execução.

**Gabarito: certa.**

---

**27. (FCC / TRT 11ª Região – AJAA - 2017)**

**O objetivo precípua do gerenciamento de projetos consiste em assegurar que a correspondente execução ocorra conforme planejada: dentro dos prazos previstos, dos custos estimados e das especificações estabelecidas. Existem diferentes metodologias e ferramentas consagradas que fornecem suporte às**



organizações para a consecução de tais objetivos, entre as quais o PERT – Program Evaluation and Review, que

a) corresponde a um guia de melhores práticas bastante utilizado na análise de riscos, atividades de controle e especialmente na priorização de projetos.

b) é voltada ao planejamento do tempo estimado do projeto, de forma probabilística, utilizando a média ponderada das estimativas provável, pessimista e otimista.

c) consiste em um framework, que contém um sumário executivo, mapas de auditoria e ferramentas de gestão de riscos.

d) é utilizada para definir um conjunto de atividades a serem executadas numa sequência lógico-evolutiva, com datas pré-estabelecidas.

d) é um sistema integrado de gestão, capaz de redesenhar processos com vistas à otimização dos custos dos projetos.

### Comentários

O método PERT/CPM é a combinação de duas técnicas que surgiram de forma independente, mas atualmente são utilizadas em conjunto. Esse método é utilizado para realização do cálculo do caminho crítico e, com isso, conseguir estabelecer de forma mais precisa os prazos e assim as atividades subsequentes, evitando atrasar o cronograma do projeto global.

A Teoria do Caminho Crítico (Critical Path Method - CPM) considera que um projeto é formado por uma série de atividades interdependentes que se relacionam e estão ligadas entre si. O Caminho Crítico, então, é a sequência de tarefas que não possui folga nos prazos, ou seja, que não pode atrasar de maneira alguma, sob risco de que o trabalho inteiro seja comprometido. Assim, é possível determinar qual atividade deve receber atenção redobrada.

Há uma diferença na forma como o tempo é tratado em cada caso:

- o **CPM** utiliza valores **determinísticos**

- o **PERT** é um modelo **probabilístico**, pois calcula o tempo de execução a partir da **média ponderada das estimativas provável, pessimista e otimista**.

Gabarito: B

---

### 28. (FCC / TRE-PB – AJAA - 2015)

Entre as metodologias comumente mencionadas pela literatura para, respectivamente, a gestão de processos e gestão de projetos, destacam-se o Ciclo PDCA e a Teoria do Caminho Crítico, que possuem entre as principais características que podem ser apontadas, para cada qual, respectivamente,

a) aprendizado pela repetição; lógica de fazer certo desde a primeira vez.



- b) diagnósticos das ameaças e desafios; avaliação dos cenários externos.
- c) ênfase no produto; escolha dos obstáculos de menor impacto.
- d) busca pela minimização de erros; cumprimento de prazos.
- e) crença de que o aprendizado se dá em ciclos; identificação dos gargalos para o projeto.

### Comentários

Nessa questão a banca utilizou o conhecimento sobre dois assuntos distintos: o ciclo da melhoria contínua (PDCA) e a Teoria do Caminho Crítico.

**O ciclo PDCA** (Plan – Do – Check – Act) **busca o aperfeiçoamento do processo** a partir de ciclos e da análise dos erros pretéritos, reduzindo assim os futuros erros.

**A Teoria do Caminho Crítico** (Critical Path Method - CPM) considera que um projeto é formado por uma série de atividades interdependentes e que estão ligadas entre si. O Caminho Crítico, então, é a sequência de tarefas que não possui folga nos prazos, ou seja, que não pode atrasar de maneira alguma, sob risco de que o trabalho inteiro seja comprometido. Assim, é possível determinar qual atividade deve receber atenção redobrada.

Apesar de parecer correta, a opção “E” não atende ao comando da questão, porque o método não tem como escopo a identificação de gargalos nos projetos, e sim, o conjunto de atividades cujo prazo para implementação é crítico.

**Gargalos** são pontos/etapas de um processo cuja capacidade de gerar outputs é limitada, independentemente da quantidade de inputs, repercutindo na capacidade final do projeto como um todo.

**Gabarito: D**

---

### 29. (FCC / TRF 5ª Região – AJAA - 2017)

Entre os diferentes modelos utilizados para identificar o grau de maturidade do gerenciamento dos projetos de uma organização destaca-se o predicado pelo Project Management Institute em sua publicação de referência, o PMBOK, o qual, através da utilização do denominado benchmarking

- a) apresenta uma matriz de risco que indica os pontos críticos da execução do projeto e as chances de êxito ou insucesso.
- b) documenta todas as etapas do gerenciamento e monitoramento de projetos na organização.
- c) estabelece os denominados pacotes de trabalho, com todas as entregas do projeto e respectivos responsáveis.
- d) identifica a estrutura analítica do projeto, envolvendo o gerenciamento de escopo e do tempo.





e) compara as práticas e resultados de gerenciamento de projetos da organização com modelos adotados por outras organizações de sucesso.

### Comentários

Relembremos o conceito de **benchmarking**, segundo o **Guia PMBOK 6ª Edição**:

*O benchmarking envolve a comparação de produtos, processos e práticas, reais ou planejadas, com os de organizações semelhantes para identificar as melhores práticas, gerar ideias para melhorias e fornecer uma base para medir o desempenho. As organizações comparadas durante o benchmarking podem ser internas ou externas.*

Gabarito: E

---

### 30. (FEPESE / Técnico Universitário de Desenvolvimento (UDESC)/Analista de Suporte - 2022)

São princípios de entrega de projetos do PMBOK 7ª edição:

1. Planejamento
2. Execução
3. Qualidade
4. Complexidade
5. Pensamento Holístico

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- a) São corretas apenas as afirmativas 3 e 4.
- b) São corretas apenas as afirmativas 3, 4 e 5.
- c) São corretas apenas as afirmativas 1, 2 e 3.
- d) São corretas apenas as afirmativas 1, 2, 3 e 4.
- e) São corretas as afirmativas 1, 2, 3, 4 e 5.

### Comentários

São **princípios de entrega** de projetos do PMBOK 7ª edição: (3) Qualidade; (4) Complexidade e (5) Pensamento Holístico. O planejamento (1) pertence aos domínios de desempenho e execução (2) não pertence a nenhum dos dois.

Gabarito: B

---

### 31. (VUNESP / Analista (EPC)/Sistemas - 2023)





O PMBOK 7ª edição estabelece 12 princípios de gerenciamento de projetos, sendo que um deles estabelece precisamente:

- a) contrate os melhores profissionais.
- b) crie qualidade nos processos e nas entregas.
- c) evite propor alterações no gerenciamento do projeto.
- d) seja severo com falhas cometidas pela equipe.
- e) corte todos os investimentos desnecessários.

### Comentários

**Princípio da Qualidade: crie qualidade nos processos e nas entregas.** Observe que nenhuma das demais alternativas apresentam princípios e, além disso, contrariam vários preceitos do Guia.

**Gabarito: B**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

- 1. O que são projetos?**
- 2. O que é a gestão de projetos?**
- 3. O que são programas?**
- 4. Como se estruturam os projetos correlatos?**
- 5. É correto dizer que projetos e processos são sinônimos?**
- 6. Qual a utilidade da Taxa Interna de Retorno (TIR)? Qual sua importância no gerenciamento de projetos?**
- 7. O que é um escritório de projetos? Quais são os principais tipos?**
- 8. O que são *stakeholders*?**



9. Quais fases compõem o ciclo de vida dos projetos?
10. Quais são os grupos de processos do gerenciamento de projetos?
11. Quais são as áreas do conhecimento no gerenciamento de projetos?
12. Como a operação por projetos influencia a estrutura organizacional?
13. Como se comportam as variáveis “risco e incertezas” e “custo de mudanças” com o tempo?
14. O que é gerenciamento de valor agregado?
15. O que é a Estrutura Analítica de Projeto (EAP)?
16. Como identificar o “caminho crítico” pela técnica PERT/CPM?
17. Qual a importância do uso do método Kepner e Tregoe na gestão de projetos?
18. Quais são as restrições a que se sujeitam os projetos? Quais técnicas podem ser utilizadas para contornar as restrições de um projeto?

## Perguntas com respostas

### 1. O que são projetos?

Segundo o PMBOK, um “projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar um **produto, serviço ou resultado exclusivo**. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas.”

**Gerenciamento de projetos** é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Em linhas gerais, as características de um projeto são:

- Tem prazo definido para começar e terminar, ou seja, é **temporário**;
- Deve ser **planejado, executado e controlado**;
- Cria produtos, serviços ou resultados **exclusivos**;
- Avança por etapas e tem evolução **progressiva**;
- Envolve uma **equipe** de profissionais;
- É restringido por **recursos limitados**.

### 2. O que é a gestão de projetos?



A gestão de projetos é a **aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto tenha sucesso**, o que possibilita, dentro da empresa, o aumento da previsibilidade dos resultados e permite diminuir custos, otimizar recursos, a previsibilidade dos prazos e uma maior produtividade.

### 3. O que são programas?

Segundo o PMBOK, um **programa** “é definido como 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”.

### 4. Como se estruturam os projetos correlatos?

O **programa** é o conjunto de projetos correlatos entre si que são executados de forma articulada, visando objetivos comum. A vinculação pode se dar por **desmembramento de projetos mais complexos** ou pela **agregação de projetos relacionados**.

O **portfólio** consiste no **agrupamento de programas e projetos** com o fim de ter êxito no desenvolvimento de produtos ou serviços e de maximizar a eficiência na corporação.

Projetos ==> Programas ==> Portfólios

### 5. É correto dizer que projetos e processos são sinônimos?

Não. Os **projetos** e os **processos** diferem-se, principalmente, pelo fato de que os **projetos são temporários e exclusivos**, enquanto os **processos são contínuos e repetitivos**, transformando insumos em produtos, serviços ou resultados.

### 6. Qual a utilidade da Taxa Interna de Retorno (TIR)? Qual sua importância no gerenciamento de projetos?

A **Taxa Interna de Retorno (TIR)** é um **indicador utilizado para avaliar se um novo projeto é viável e atrativo** do ponto de vista do retorno do investimento (lembrando que todo projeto tem um custo).

Em suma, a **Taxa Interna de Retorno** é um indicador da rentabilidade do projeto e **deve ser igual ou superior à taxa mínima de atratividade** para ser considerado viável e atrativo.

### 7. O que é um escritório de projetos? Quais são os principais tipos?

Um **escritório de projetos** ou **Project Management Office (PMO)** é um ambiente de acompanhamento e gerenciamento de todas as atividades relacionadas aos projetos de uma organização. Desse modo, contém uma visão global dos projetos e concentra todas as informações a eles relacionadas, permitindo padronização e economia na execução. Para Vargas, há quatro tipos de PMO:

- **Projeto Autônomo**: separado das operações da empresa e gerencia projeto específico;
- **Escritório de Suporte a Projetos (Project Support Office)**: departamento de apoio a diversos projetos simultâneos assumindo responsabilidade pelo sucesso do projeto;
- **Centro de Excelência**: não assume responsabilidade pelo sucesso do projeto, apenas oferece apoio;



- **Escritório de Suporte Corporativo (*Enterprise Project Support Office*):** gerencia todos os projetos da organização.

## 8. O que são *stakeholders*?

**Stakeholder**, ou **parte interessada**, é um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.

Há **partes interessas internas** (os patrocinadores, os escritórios de projetos, os gerentes de portfólio, de programas e de projetos, o gerenciamento de operações, as equipes dos projetos etc.) e **externas** (os acionistas, os clientes, os fornecedores, os concorrentes etc.)

## 9. Quais fases compõem o ciclo de vida dos projetos?

As **fases (etapas)** representam o **ciclo de vida** do projeto, com início, meio e fim. Segundo o PMBOK, são elas:

1. **Início do projeto;**
2. **Organização e preparação;**
3. **Execução;**
4. **Encerramento do projeto.**

## 10. Quais são os grupos de processos do gerenciamento de projetos?

Os **grupos de processos** são as atividades de cada fase (etapa) e se repetem ao longo de cada uma delas. São eles:

1. **Grupos de Processos de Iniciação**
2. **Grupos de Processos de Planejamento**
3. **Grupos de Processos de Execução**
4. **Grupos de Processos de Monitoramento e Controle**
5. **Grupos de Processos de Encerramento**

## 11. Quais são as áreas do conhecimento no gerenciamento de projetos?

De acordo com o PMBOK (6ª edição), são 10 as **áreas do conhecimento** no gerenciamento de projetos: **integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e stakeholders (partes interessadas).**

## 12. Como a operação por projetos influencia a estrutura organizacional?

A **estrutura funcional** (tradicional) da organização passa a ser substituída progressivamente por uma **estrutura matricial** à medida que a empresa passa a incorporar a estrutura por projetos.

A **gestão por projetos é mais radical**, substituindo as funções organizacionais por **gerências de projetos**. As estruturas matriciais misturam aspectos da estrutura funcional com a estrutura por projetos.



### 13. Como se comportam as variáveis “risco e incertezas” e “custo de mudanças” com o tempo?

As variáveis em questão têm seu **comportamento alternado** com a passagem do tempo.

No **começo** do projeto o **custo de mudança é reduzido** e os **riscos e incertezas** estão no seu **nível máximo**.

Durante o desenvolvimento do projeto, o **custo de mudança vai crescendo** ao passo que **os riscos e incertezas vão diminuindo**, chegando nos seus respectivos limites ao fim do projeto.

### 14. O que é gerenciamento de valor agregado?

É uma técnica de mensuração do **desempenho** e do **progresso** de um projeto a partir da integração do escopo, do cronograma e dos recursos.

- O **desempenho** é medido pela comparação entre o **valor agregado** e o **custo real**.
- O **progresso** é medido pela comparação entre o **valor agregado** e o **valor planejado**.

### 15. O que é a Estrutura Analítica de Projeto (EAP)?

A Estrutura Analítica de Projeto é uma etapa do **planejamento do escopo do projeto**. É a decomposição do **escopo total do projeto em partes hierarquizadas (pacotes de trabalho)**, para que a sua execução possa alcançar seus objetivos e realizar as entregas propostas.

### 16. Como identificar o “caminho crítico” pela técnica PERT/CPM?

O caminho crítico, dentro da avaliação da técnica PERT/COM, é o **caminho mais longo** para a realização das atividades de um projeto, sem folgas entre as atividades, **podendo haver mais de um caminho crítico**.

### 17. Qual a importância do uso do método Kepner e Tregoe na gestão de projetos?

O método **Kepner e Tregoe** serve de **apoio à tomada de decisão do gestor**, auxiliando na seleção dos **projetos prioritários** a serem executados. O método permite estabelecer **critérios desejáveis (wishes)** e **critérios obrigatórios (musts)** para os projetos considerados.

### 18. Quais são as restrições a que se sujeitam os projetos? Quais técnicas podem ser utilizadas para contornar as restrições de um projeto?

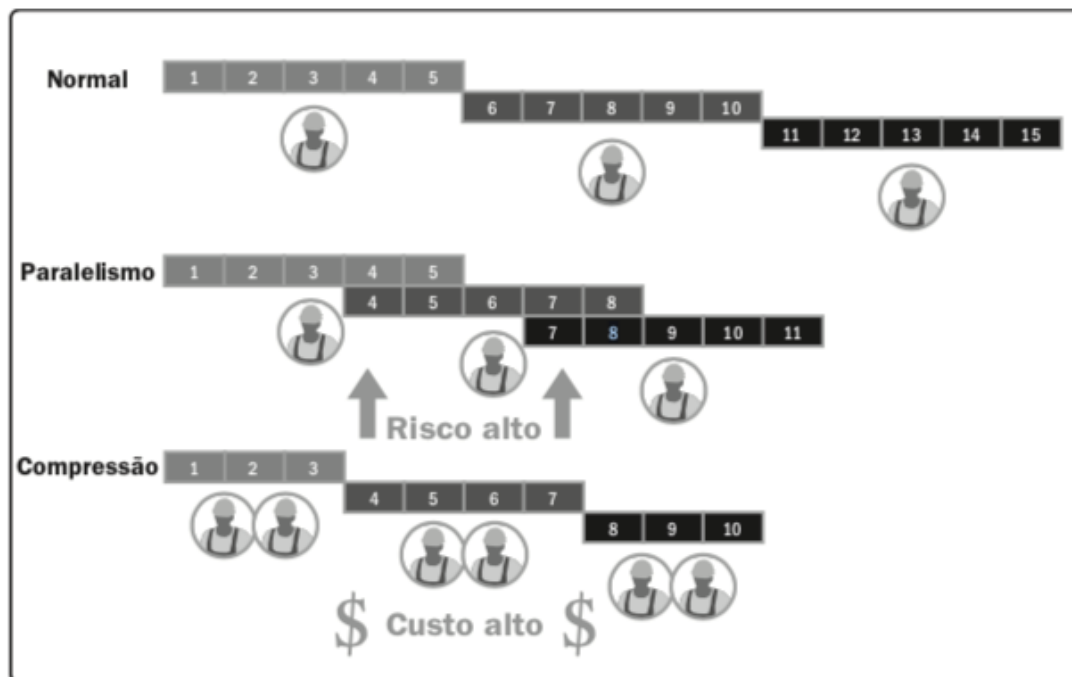
**Restrição** é um fator limitador que afeta a execução de um projeto, programa, portfólio ou processo. Os projetos sofrem restrições de **escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco**.

A **Compressão** é uma 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.

O **Paralelismo (fast tracking)**: é uma 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. **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.



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE RISCOS

O assunto **Gestão de Riscos** não foi exigido em nenhuma questão da amostra analisada, tendo importância **BAIXA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1% a 2,9%	Média
De 3% a 5,9%	Alta
6% ou mais	Muito Alta



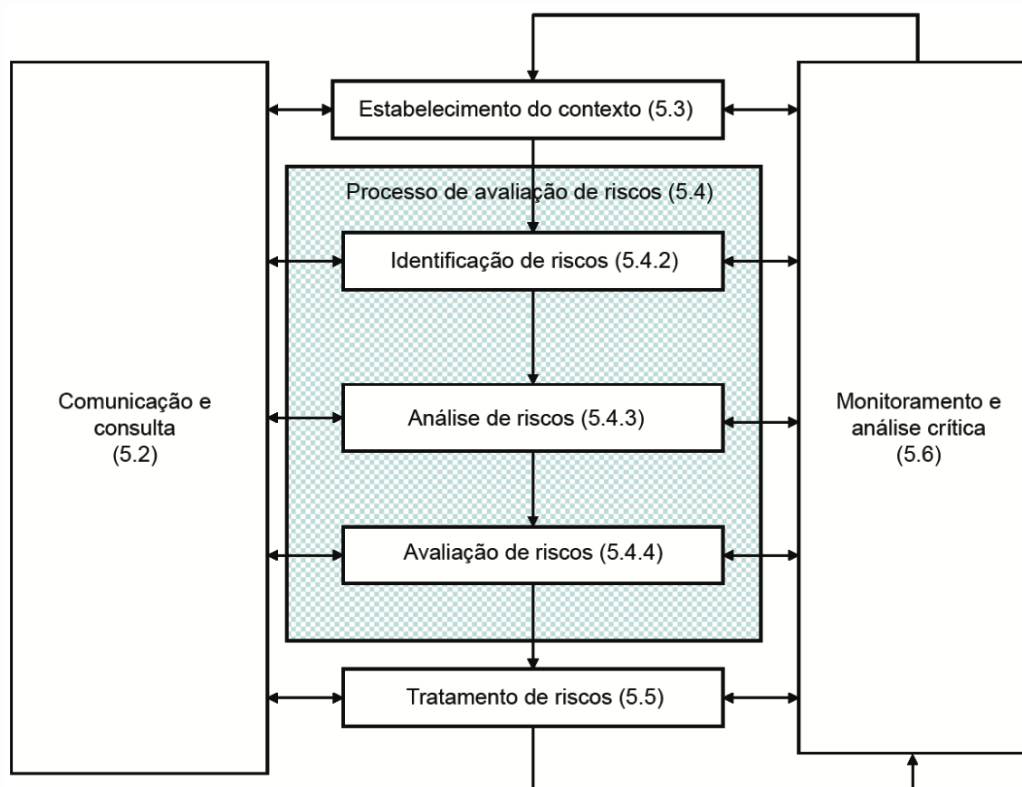


## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Gestão de Riscos**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Primeiramente, entenda o conceito de **risco**, que, segundo a FNQ, é o efeito (**positivo ou negativo**) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização. Desta forma, o risco também deve ser visto como oportunidade.
- Lembre-se que o **risco** recai sobre:
  - **sobre o projeto**: afetam os recursos, a programação e os objetivos do projeto;
  - **sobre o produto**: ligados à qualidade ou desempenho do produto;
  - **sobre o negócio**: afetam a organização como um todo.
- Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009, o processo de **Gestão de Riscos** pode ser sistematizado da seguinte forma:



➤ Familiarize-se com as etapas do **Gerenciamento de Risco:**

**1) Identificação e Classificação dos Riscos:** Trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. É importante ressaltar que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. O processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

**2) Avaliação dos Riscos:** Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto.

**3) Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado):** Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização por meio de uma visão mais qualitativa, este pode ser traduzido em termos quantitativos (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras) que orientarão o seu planejamento (projeção do orçamento e do plano plurianual).

**4) Tratamento dos Riscos:** Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. As várias alternativas para tratamento dos riscos são descritas abaixo:

**a) Evitar o Risco:** decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco. Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.

**b) Aceitar o Risco:** neste caso, apresentam-se quatro alternativas: reter, reduzir, transferir/ compartilhar ou explorar o risco.

i. **Reter:** manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

ii. **Reduzir:** ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco.

iii. **Transferir e/ou Compartilhar:** atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco.

iv. **Explorar:** aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas.

**c) Prevenção e Redução dos Danos:** Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento.

**d) Capacitação:** Na avaliação dos riscos deve-se considerar a capacitação da organização em lidar com os mesmos, o que significa ser capaz de identificá-lo, antecipá-lo, mensurá-lo, monitorá-lo e, se for o caso, mitigá-lo.

**5) Monitoramento dos Riscos:** Cabe à alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia de seu modelo de Gerenciamento de Riscos. Este deve ser constantemente



monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

**6) Informação e Comunicação:** A comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas e outras entidades externas tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

➤ Saiba diferenciar **risco inerente** de **risco residual**:

- **Risco inerente:** É o risco natural, pela ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.
- **Risco residual:** É aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

➤ Entenda a **Técnica Delphi**, que serve para se buscar um **consenso** entre especialistas em uma **determinada área**. Os participantes atuam de **forma anônima**, sem reunião (**não interativa**), respondendo questões cujas respostas são apresentadas a todos, do que recebem **novas considerações, em ciclos**, até que se chegue a um **consenso**.

➤ Por fim, lembre-se da **Análise da Causa Raiz** (ou **RCA – Root Cause Analysis**), que é um conjunto de técnicas que buscam a **identificação de riscos e problemas**, buscando conhecer a **sua causa principal**. Nesse contexto, uma ferramenta útil é a técnica dos **5 porquês**, que consiste na formulação de **questionamentos sucessivos e em cascata** acerca da causa de um (ou mais) problema(s), até que se chegue à sua origem.



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

Vamos ao nosso questionário:

### Perguntas - Gestão de Riscos

1. O que é risco?
2. Sobre quais categorias recai o risco?
3. Quais são as etapas do Gerenciamento de Risco?
4. O que é risco inerente e o que é risco residual?
5. Quais são os princípios aplicáveis à Gestão de Risco?
6. O que é a Técnica Delphi?
7. O que é a Análise da Causa Raiz?

### Perguntas com respostas - Gestão de Riscos

1. O que é risco?

Segundo a FNQ, **risco** é o efeito (**positivo ou negativo**) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes



interessadas em relação àquela organização. Desta forma, o risco também deve ser visto como oportunidade.

## 2. Sobre quais categorias recai o risco?

O **risco** recai sobre:

**sobre o projeto**: afetam os recursos, a programação e os objetivos do projeto;

**sobre o produto**: ligados à qualidade ou desempenho do produto;

**sobre o negócio**: afetam a organização como um todo.

## 3. Quais são as etapas do Gerenciamento de Risco?

**1) Identificação e Classificação dos Riscos**: Trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. É importante ressaltar que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. O processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

**2) Avaliação dos Riscos**: Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto.

**3) Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado)**: Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização por meio de uma visão mais qualitativa, este pode ser traduzido em termos quantitativos (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras) que orientarão o seu planejamento (projeção do orçamento e do plano plurianual).

**4) Tratamento dos Riscos**: Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. As várias alternativas para tratamento dos riscos são descritas abaixo:

**a) Evitar o Risco**: decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco. Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.

**b) Aceitar o Risco**: neste caso, apresentam-se quatro alternativas: reter, reduzir, transferir/ compartilhar ou explorar o risco.

v. **Reter**: manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

vi. **Reduzir**: ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco.

vii. **Transferir e/ou Compartilhar**: atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco.

viii. **Explorar**: aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas.

**c) Prevenção e Redução dos Danos**: Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento.



**d) Capacitação:** Na avaliação dos riscos deve-se considerar a capacitação da organização em lidar com os mesmos, o que significa ser capaz de identificá-lo, antecipá-lo, mensurá-lo, monitorá-lo e, se for o caso, mitigá-lo.

**5) Monitoramento dos Riscos:** Cabe à alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia de seu modelo de Gerenciamento de Riscos. Este deve ser constantemente monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

**6) Informação e Comunicação:** A comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas e outras entidades externas tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

#### 4. O que é risco inerente e o que é risco residual?

**Risco inerente** é o risco natural, pela ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.

**Risco residual** é aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

#### 5. Quais são os princípios aplicáveis à Gestão de Risco?

- A gestão de riscos cria e protege valor.
- A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.
- A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.
- A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.
- A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.
- A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.
- A gestão de riscos é feita sob medida.
- A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.
- A gestão de riscos é transparente e inclusiva.
- A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.
- A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.

#### 6. O que é a Técnica Delphi?

A **Técnica Delphi** serve para se buscar um **consenso** entre especialistas em uma **determinada área**. Os participantes atuam de **forma anônima**, sem reunião (**não interativa**), respondendo questões cujas respostas são apresentadas a todos, do que recebem **novas considerações, em ciclos**, até que se chegue a um **consenso**.

#### 7. O que é a Análise da Causa Raiz?



A **Análise da Causa Raiz (ou RCA – Root Cause Analysis)** é um conjunto de técnicas que buscam a **identificação de riscos e problemas**, buscando conhecer a **sua causa principal**.

Nesse contexto, uma ferramenta útil é a técnica dos **5 porquês**, que consiste na formulação de **questionamentos sucessivos e em cascata** acerca da causa de um (ou mais) problema(s), até que se chegue à sua origem.



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**





## Lista de Questões Estratégicas – Gestão de Projetos

### 1. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor de Controle Externo - 2012)

Um programa pode ser caracterizado como um grupo de projetos relacionados.

### 2. (FCC / TRT 11ª Região – TJAA - 2017)

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

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

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

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

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e III.

b) I e II.

c) II e III.

d) III.

e) II.

### 3. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

O objetivo principal do gerenciamento de projetos é garantir a sua execução de acordo com o prazo definido, os custos estimados e as especificações estabelecidas.

### 4. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

Conforme o enfoque administrativo proposto pelo Guia PMBOK, a gestão de projetos inclui escopo, tempo, custos, qualidade e recursos humanos.

### 5. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – TJAA- 2015)

Com base no PMBOK, assinale a opção correta.

a) Define-se parte interessada como uma ou mais pessoas cujos interesses serão afetados positiva ou negativamente pelo resultado do projeto.



b) Os processos que abrangem o gerenciamento de projeto são agrupados parcialmente dentro das cinco áreas de conhecimento.

c) O termo de abertura do projeto deve ser elaborado na área de conhecimento planejamento do projeto, contendo o nome do patrocinador e do gerente do projeto.

d) Por se tratar de um evento com data de início e de término, um projeto deve ter número de fases limitado, o que garante que as entregas aconteçam no prazo determinado.

e) O guia PMBOK descreve os processos para o gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de produtos, que devem ser observados pelo gerente de projeto.

#### **6. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA – 2015)**

Os escritórios de projeto podem ser estruturados em três níveis distintos, que são o operacional, o tático e o estratégico, de acordo com o incremento de responsabilidades que recebem.

#### **7. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 2014)**

Se, na análise de um projeto, for constatado que a taxa interna de retorno é de 16% e a taxa mínima de atratividade é de 22%, será correto concluir que o projeto é economicamente atrativo.

#### **8. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

O ciclo de vida de um projeto fica completamente determinado pelas três fases seguintes: a iniciação, que abrange processos de identificação das necessidades e formatação de soluções de forma estruturada; o planejamento, que se constitui de processos de refinamento do objetivo, definição da linha de ação e detalhamento das ações; e a execução, que compreende processos de coordenação de pessoas e recursos necessários.

#### **9. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

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

#### **10. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas aumentam exponencialmente durante o processo de implementação de um projeto, devido à complexidade administrativa nele envolvida.

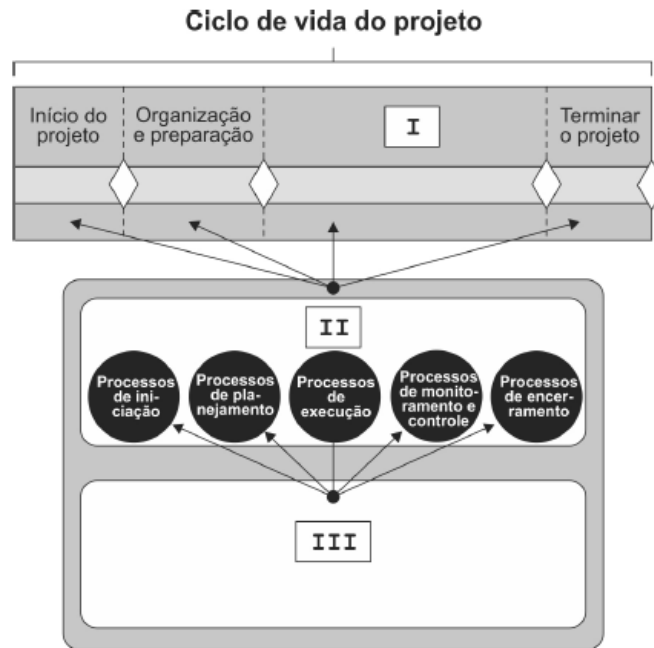
#### **11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

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

#### **12. (FCC / TRT 2ª Região – Técnico - 2014)**



De acordo com o guia PMBoK 4ª edição, a estrutura genérica do ciclo de vida de projeto apresenta algumas características, dentre as quais estão as apresentadas no gráfico abaixo.



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

- a) Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- b) As curvas representadas pelos custos de mudanças e influência dos stakeholders, riscos e incertezas são diretamente proporcionais devido às dificuldades da etapa de elicitação de requisitos, que permeia todo o ciclo de vida do projeto.
- c) A influência dos stakeholders, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto. Estes fatores caem ao longo da vida do projeto.
- d) A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.
- e) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

**13. (CEBRASPE-CESPE / TCE-ES – Analista Administrativo - 2013)**

Estabelecer os objetivos gerais e as especificações de um novo sistema digital para que um tribunal atenda aos advogados são exemplos de itens que caracterizam a programação para um projeto.

**14. (CEBRASPE-CESPE / STJ – TJAA - 2015)**



As fases de um projeto são iniciação, planejamento, execução, controle e finalização, sendo cada uma delas marcada pela entrega de um ou mais produtos, exceto a fase de planejamento, em que as ideias ainda são abstratas e apenas discussões gerais sobre o projeto são feitas.

**15. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)**

Uma instituição que deseje adotar as práticas previstas no PMBOK deverá submeter-se à utilização de todos os cinco grupos de processos principais desse guia, além das nove áreas de conhecimentos correlatos e dos processos menores nele apresentados.

**16. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)**

Segundo a metodologia do Project Management Institute – PMI, o gerenciamento de projetos é realizado pela aplicação e integração de 5 grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Considerando esses processos, o grupo de

- a) controle realizará a garantia da qualidade.
- b) execução realizará o controle da qualidade.
- c) planejamento elaborará o plano de gerenciamento do projeto.
- d) iniciação definirá a Estrutura Analítica do Projeto – EAP.
- e) encerramento realizará o controle integrado de alterações.

**17. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – AJAA- 2015)**

Assinale a opção em que são apresentadas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, de acordo com o PMBOK.

- a) iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento
- b) projetos, processos, entradas, fluxos, ciclo de vida, fases, grupos de processos e saídas
- c) escopo do projeto, produtos, serviços, cronograma, entregas
- d) integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições
- e) planejamento, ação, verificação, retroalimentação, replanejamento, reação, verificação

**18. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PI – AJAA -2015) (Adaptada)**

Gestão de Integração de Projetos e Gestão de Aquisição de Projetos são áreas de conhecimento de gestão do PMBOK que englobam a identificação, a seleção de projetos e o desenvolvimento de propostas.

**19. (FCC/ TRT 3ª Região – AJAA- 2015)**



No que diz respeito ao tema de gerenciamento de projetos, pode-se apontar como referência as publicações do Project Management Institute – PMI, entre as quais se destaca o PMBOK. Um dos aspectos ou áreas de conhecimento indicados no PMBOK é o

- a) feedback, que consiste em mecanismo de avaliação contínua e compartilhamento de opiniões dos diferentes agentes para se chegar à finalização do projeto.
- b) caminho crítico, que corresponde à identificação dos principais obstáculos ou desafios ao desenvolvimento do projeto.
- c) benchmarking, que corresponde a um conjunto de operações envolvidas na consecução do produto objeto do projeto, de acordo com padrões de referência.
- d) fluxograma, que consiste na ferramenta utilizada para o mapeamento das etapas do projeto e identificação dos pontos de retenção.
- e) gerenciamento de escopo, que consiste na descrição detalhada do projeto e do produto.

#### **20. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Auditor de Controle Externo - 2012)**

O órgão que adota o modelo de gestão de projetos deve descrever o produto demandado com todos os requisitos exigidos por todas as partes interessadas.

#### **21. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA- 2015)**

Na administração de projetos, o escopo do produto faz parte do escopo do projeto, mas com ele não deve ser confundido. O escopo do produto refere-se às características, ou seja, às especificações funcionais e técnicas do produto.

#### **22. (FCC / TRT 13ª Região – Técnico - 2014)**

O PMBOK consiste em uma das principais publicações do *Project Management Institute*, que, por seu turno, é uma associação sem fins lucrativos que tem por objetivo difundir a gestão de projetos em todo o mundo. De acordo com os conceitos contidos no PMBOK,

- a) o Mapa Estratégico define os “pacotes de trabalho” que são compostos por atividades que devem ser executadas de forma concatenada.
- b) o gerenciamento de escopo identifica o cronograma e matriz de riscos do projeto.
- c) a Estrutura Analítica do Projeto - EAP corresponde a uma representação gráfica organizada e hierárquica de todo o trabalho de um projeto.
- d) a Estrutura Analítica de Riscos - EAR constitui um diagnóstico do caminho crítico do projeto com vistas a minimizar o tempo total de sua duração.
- e) o COBIT constitui um Guia de Melhores Práticas, utilizado para calcular o tempo total de execução de um projeto, a partir de 3 (três) expectativas: provável, pessimista e otimista.



**23. (CEBRASPE-CESPE / TRE-RS – TJAA - 2015)**

Com relação à estrutura analítica de projeto (EAP), assinale a opção correta.

- a) A EAP é o desmembramento hierarquizado das partes mais importantes do escopo de trabalho da equipe do projeto, com o intuito de alcançar o objetivo principal do projeto.
- b) Durante a decomposição do escopo do projeto, deve-se evitar a opinião especializada, que tende a aumentar o volume de informações, o que gera dúvidas que atrapalham a finalização do trabalho.
- c) A criação da EAP é um processo de junção das entregas em um só documento, o que facilita a obtenção de uma visão consolidada de todo o projeto.
- d) Na decomposição do escopo em partes menores, o pacote de trabalho fica de fora da elaboração da EAP, pois ele está ligado a aspectos gerenciais do projeto.
- e) O principal benefício trazido pela elaboração da EAP é a visualização organizada do que será entregue pelo projeto.

**24. (CEBRASPE-CESPE / SEFAZ-RS – Auditor-Fiscal - 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

**25. (CEBRASPE-CESPE / SEFAZ-RS – Auditor-Fiscal - 2019)**

No desenvolvimento de um produto, verificou-se que não havia identificação de precedência entre algumas atividades antes do início das execuções.

De acordo com o PMBOK, a representação das relações lógicas entre as atividades do projeto é obtida com

- a) a técnica Delphi.
- b) a estrutura analítica do projeto (EAP).
- c) o diagrama de rede do cronograma do projeto.



d) a matriz de rastreabilidade de requisitos.

e) a linha de base do escopo.

**26. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

O gráfico de Gantt, ferramenta de análise temporal estruturada na forma de um cronograma, apresenta a previsão das datas de início e fim das diversas atividades programadas no âmbito de um projeto.

**27. (FCC / TRT 11ª Região – AJAA - 2017)**

O objetivo precípua do gerenciamento de projetos consiste em assegurar que a correspondente execução ocorra conforme planejada: dentro dos prazos previstos, dos custos estimados e das especificações estabelecidas. Existem diferentes metodologias e ferramentas consagradas que fornecem suporte às organizações para a consecução de tais objetivos, entre as quais o PERT – Program Evaluation and Review, que

a) corresponde a um guia de melhores práticas bastante utilizado na análise de riscos, atividades de controle e especialmente na priorização de projetos.

b) é voltada ao planejamento do tempo estimado do projeto, de forma probabilística, utilizando a média ponderada das estimativas provável, pessimista e otimista.

c) consiste em um framework, que contém um sumário executivo, mapas de auditoria e ferramentas de gestão de riscos.

d) é utilizada para definir um conjunto de atividades a serem executadas numa sequência lógico-evolutiva, com datas pré-estabelecidas.

d) é um sistema integrado de gestão, capaz de redesenhar processos com vistas à otimização dos custos dos projetos.

**28. (FCC / TRE-PB – AJAA - 2015)**

Entre as metodologias comumente mencionadas pela literatura para, respectivamente, a gestão de processos e gestão de projetos, destacam-se o Ciclo PDCA e a Teoria do Caminho Crítico, que possuem entre as principais características que podem ser apontadas, para cada qual, respectivamente,

a) aprendizado pela repetição; lógica de fazer certo desde a primeira vez.

b) diagnósticos das ameaças e desafios; avaliação dos cenários externos.

c) ênfase no produto; escolha dos obstáculos de menor impacto.

d) busca pela minimização de erros; cumprimento de prazos.

e) crença de que o aprendizado se dá em ciclos; identificação dos gargalos para o projeto.



**29. (FCC / TRF 5ª Região – AJAA - 2017)**

Entre os diferentes modelos utilizados para identificar o grau de maturidade do gerenciamento dos projetos de uma organização destaca-se o predicado pelo Project Management Institute em sua publicação de referência, o PMBOK, o qual, através da utilização do denominado benchmarking

- a) apresenta uma matriz de risco que indica os pontos críticos da execução do projeto e as chances de êxito ou insucesso.
- b) documenta todas as etapas do gerenciamento e monitoramento de projetos na organização.
- c) estabelece os denominados pacotes de trabalho, com todas as entregas do projeto e respectivos responsáveis.
- d) identifica a estrutura analítica do projeto, envolvendo o gerenciamento de escopo e do tempo.
- e) compara as práticas e resultados de gerenciamento de projetos da organização com modelos adotados por outras organizações de sucesso.

**30. (FEPESE / Técnico Universitário de Desenvolvimento (UDESC)/Analista de Suporte - 2022)**

São princípios de entrega de projetos do PMBOK 7ª edição:

- 1. Planejamento
- 2. Execução
- 3. Qualidade
- 4. Complexidade
- 5. Pensamento Holístico

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- a) São corretas apenas as afirmativas 3 e 4.
- b) São corretas apenas as afirmativas 3, 4 e 5.
- c) São corretas apenas as afirmativas 1, 2 e 3.
- d) São corretas apenas as afirmativas 1, 2, 3 e 4.
- e) São corretas as afirmativas 1, 2, 3, 4 e 5.





**31. (VUNESP / Analista (EPC)/Sistemas - 2023)**

O PMBOK 7ª edição estabelece 12 princípios de gerenciamento de projetos, sendo que um deles estabelece precisamente:

- f) contrate os melhores profissionais.
- g) crie qualidade nos processos e nas entregas.
- h) evite propor alterações no gerenciamento do projeto.
- i) seja severo com falhas cometidas pela equipe.
- j) corte todos os investimentos desnecessários.



## Gabarito – Gestão de Projetos

GABARITO



1. CERTA
2. A
3. CERTA
4. CERTA
5. A
6. CERTA
7. ERRADA
8. ERRADA
9. ERRADA
10. ERRADA
11. ERRADA
12. B
13. ERRADA
14. ERRADA
15. ERRADA
16. C
17. D
18. CERTA
19. E
20. CERTA
21. CERTA
22. C
23. E
24. C
25. C
26. CERTA
27. B
28. D
29. E
30. B
31. B



# 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.