



Aula 00

Tecnologia da Informação para SEFAZ AL

Prof. Victor Dalton

2019

Sumário

| | |
|---|----|
| SUMÁRIO | 2 |
| APRESENTAÇÃO | 3 |
| COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO | 4 |
| PMBOK: CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 6 |
| O QUE É UM PROJETO? | 6 |
| GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 6 |
| PROJETOS X PROGRAMAS X PORTFÓLIOS..... | 7 |
| ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)..... | 11 |
| GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL X GOVERNANÇA DE PROJETOS | 12 |
| STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS) | 12 |
| CICLO DE VIDA DE PROJETO E DO DESENVOLVIMENTO..... | 13 |
| DOCUMENTOS DE NEGÓCIO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 16 |
| <i>Business case do projeto</i> | 16 |
| <i>Plano de gerenciamento de benefícios do projeto</i> | 16 |
| ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E FATORES AMBIENTAIS DA EMPRESA | 16 |
| <i>Estruturas Organizacionais</i> | 17 |
| PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 22 |
| GRUPOS DE PROCESSOS | 22 |
| QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR | 23 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 34 |
| LISTA DE QUESTÕES | 34 |
| GABARITO | 39 |
| RESUMO DIRECIONADO | 40 |

Apresentação

Desde já você pode ficar tranquilo, pois esta parte só precisa ser lida uma única vez, rs. Se você não me conhece, sou o professor Victor Dalton. Aqui no **Direção Concursos** sou responsável pelas disciplinas de Informática, Tecnologia da Informação e também Regimento Interno da Câmara dos Deputados (meu órgão). Também sou um dos fundadores do site.

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

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

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

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

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

Leciono para concursos desde o ano de 2012, de forma online e presencial, e encontrei minha vocação em lecionar. Não há nada mais satisfatório, profissionalmente, do que saber que você irá passar por este curso e transformar o seu conhecimento em informática. E você colherá estes frutos em prova!

Por mais difícil que a matéria lhe pareça em um primeiro momento (**e eu sei que várias pessoas sentem MUITA dificuldade com o assunto**), milhares de alunos já me disseram o quanto aprenderam por aqui, seja para a prova, ou até mesmo para o cotidiano (quase todo mundo precisa mexer com o computador ou com o celular, não é mesmo?). E, se você é “rato de informática”, é hora de formalizar o seu conhecimento cotidiano em ACERTOS na prova. Infelizmente, a abordagem de prova é diferente daquilo que aprendemos no dia a dia.

Neste material você terá:



Curso completo em VÍDEO

teoria e exercícios resolvidos sobre TODOS os pontos do edital

Curso completo escrito (PDF)

teoria e MAIS exercícios resolvidos sobre TODOS os pontos do edital

Fórum de dúvidas

para você sanar suas dúvidas DIRETAMENTE conosco sempre que precisar

Você nunca estudou Tecnologia da Informação para concursos? Criou-se uma “falsa mística” em cima da TI, mas que já vem sendo desconstruída com muito trabalho e dedicação. Alguns assuntos são tão teóricos que nem parece que estamos falando de Tecnologia, rs. Mas, se for este o seu caso, minha recomendação é que você comece assistindo as videoaulas, para em seguida enfrentar as aulas em PDF. E fique à vontade para me procurar no fórum de dúvidas sempre que for necessário.

Caso você queira tirar alguma dúvida antes de adquirir o curso, basta me enviar um **email**, um **direct** pelo Instagram ou um **inbox** pelo Facebook, e não deixe de conferir meu canal no Youtube:

 equipevictordalton@direcaoconcursos.com.br

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

 [/ProfessorVictorDalton](https://www.facebook.com/ProfessorVictorDalton)

 [/ProfessorVictorDalton](https://www.youtube.com/ProfessorVictorDalton)

Como este curso está organizado

Como já adiantei, neste curso nós veremos EXATAMENTE o que foi exigido pela banca **CESPE** no seu edital. Eu ministrarei a 1ª parte do edital. A 2ª parte fica a cargo do professor Arthur Mendonça, uma fera na parte de banco de dados.

Para cobrir esta parte do edital integralmente, o nosso curso está organizado da seguinte forma:

| Aula | Conteúdo do edital |
|------|---|
| 00 | 1 Gerência de Projetos. 1.1 Conceitos. 1.2 Processos do PMBOK. – 1ª Parte |
| 01 | 1 Gerência de Projetos. 1.1 Conceitos. 1.2 Processos do PMBOK. – 2ª Parte |
| 02 | 3 Gerência de Serviços de TI. 3.1 Fundamentos da ITIL® (Versão 3). |
| 03 | 3.2 Fundamentos de COBIT (Versão 5). |
| 04 | 2 Gestão de Processos de Negócio. 2.1 Modelagem de processos. 2.2 Técnicas de análise e modelagem de processo. 2.3 BPM (Business Process Modeling). |
| 05 | 5 Segurança da informação. 5.1 Conceitos básicos. 5.2 Plano de continuidade de negócio. |
| 06 | 5.3 Noções sobre criptografia, assinatura digital e autenticação. 5.4 Certificação digital. |

| | |
|----|--|
| 07 | <i>4 Banco de dados. 4.1 Conceitos. (Prof. Arthur Mendonça)</i> |
| 08 | <i>4.2 Modelagem de dados relacional. (Prof. Arthur Mendonça)</i> |
| 09 | <i>4.3 Modelagem de dados multidimensional. 4.4 Conceitos e estratégias de implantação de Data Warehouse, OLAP, ETL e Business Intelligence. (Prof. Arthur Mendonça)</i> |
| 10 | <i>4.4 Conceitos e estratégias de implantação de Data Mining. (Prof. Arthur Mendonça)</i> |

Desde já, quero agradecer, de verdade, que você esteja prestigiando a Direção Concursos. Nossa empresa foi feita, nos pequenos detalhes, para colocar você na direção certa da aprovação. Vem com a gente, pois eu também vou querer receber o SEU depoimento! 😊

Iniciaremos o nosso curso pelos **Conceitos do PMBOK sexta edição**.

PMBOK: Considerações iniciais

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

O Que É Um Projeto?

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

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

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

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

Quer ver dois exemplos que se complementam? Quando uma montadora vai lançar/atualizar um veículo, ela faz um **projeto**. Certamente o projeto envolverá o desenho de um novo veículo, testes no túnel de vento, criação de um protótipo.... até a remodelagem da linha de produção. Porém, a partir do momento que o novo veículo passa a ser montado e entregue em escala, encerra-se o projeto, e dá início a **operação continuada**.

Destaco, ainda, que projetos podem **impulsionar mudanças nas organizações**, resultando em novas operações. Por exemplo, um projeto de lançamento de um veículo novo por uma montadora resulta em uma nova linha de produção de veículos, cuja produção passa a ser uma operação da montadora. Ou, ainda, um projeto pode levar a organização de um estado atual para um estado futuro. Uma mudança de sede, para maiores instalações e com a criação de novos departamentos, pode ser um projeto que transforma a organização.

Gerenciamento De Projetos

Gerenciamento de Projetos, por sua vez, trata da "aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos". O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 49 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos." Esses 49 processos e seus 5 grupos serão vistos adiante.

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

GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO

- **Elementos críticos de gerenciamento de projeto:** fatores essenciais para o sucesso do projeto, cronograma, relatórios financeiros.
- **Ferramentas, técnicas e métodos tradicionais e ágeis**
- **Gerência de cronograma, custos, recursos e riscos**

GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS

- **Explicar aos outros os aspectos de negócio essenciais de um projeto.**
- **Trabalhar com o patrocinador, equipe e pessoal com conhecimento especializado para escolher a estratégia apropriada para entregar o projeto.**
- **Maximizar o valor de negócio do projeto.**

LIDERANÇA

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

- Ser visionário,
- Ser otimista e positivo,
- Gerenciar relacionamentos e conflitos,
- Comunicação,
- Manutenção de uma conduta de respeito,
- Integridade e sensibilidade cultural,
- Reconhecimento aos outros quando devido,
- Ser um aprendiz por toda a vida,
- Foco nas coisas importantes,
- Raciocínio crítico,
- Ser capaz de construir equipes eficientes.

(CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013)

A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mesmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

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

Projetos X Programas X Portfólios

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

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

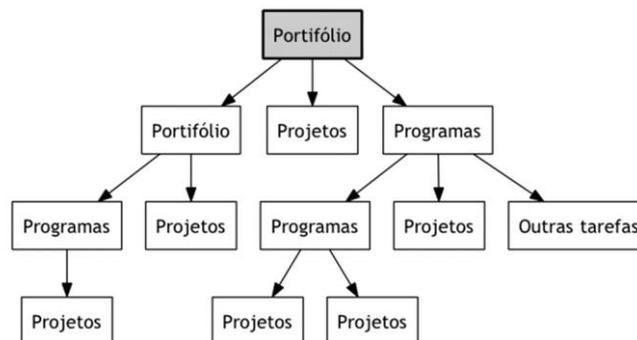
O gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos dentro de um programa são relacionados através **do resultado comum** ou **da capacidade coletiva**. Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

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

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

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

Facilitou o seu entendimento?



Portfólios, Programas e Projetos.

Portfólio x programa x projeto



Do mais específico ao mais abrangente

Para pensar em projeto x programa x portfólio, acho um bom exemplo lembrar da **Samsung!**

SAMSUNG

A Samsung é uma empresa que faz de TUDO: telefones, computadores, ar condicionado, geladeiras.... Certamente quando a Samsung escolhe quais produtos entregar, quais projetos de produtos desenvolver... ela está pensando no seu **portfólio de projetos**.

Porém, quando a gente dá um zoom na parte de celulares, veremos que a Samsung tem toda uma gama de aparelhos.... e os projetos de novos aparelhos devem ser bem similares: desenhar aparelho, montar protótipo, realizar testes de durabilidade e impacto, aprovar versão final.... Ora, se esses projetos são tão parecidos, certamente utilizam recursos comuns (desenhistas de telas, desenvolvedores de baterias)... então, que tal colocar todos esses projetos na aba de um **programa**, para que benefícios e controle adicionais estejam disponíveis?

Tem uma frase do próprio PMBOK que diz: o gerenciamento de **programas** cuida para que os projetos sejam feitos da forma correta; o gerenciamento de **portfólio** cuida para que sejam selecionados os projetos certos. Programas, viés operacional; portfólio, viés estratégico.

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

| GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL | | | |
|--|--|---|--|
| | PROJETOS | PROGRAMAS | PORTFÓLIOS |
| Definição | Esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único. | Grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente. | Conjunto de projetos, programas, portfólios e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. |
| Escopo | Objetivos definidos. Escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida | Escopo mais amplo, para providenciar benefícios mais significativos | Escopo de negócio, que muda de acordo com os objetivos da organização |
| Mudanças | Mudanças são esperadas, e o gerente implementa processos para sempre monitorar e controlar as mudanças | Podem vir de dentro ou de fora dos programas | Ajustado de acordo com o ambiente (demandas de mercado, etc) |
| Planejamento | Do nível mais alto para o detalhe | Planos de alto nível, que guiam o planejamento mais detalhado | Processos de comunicação relativos ao portfólio |
| Gerenciamento | Gerenciar a equipe para alcançar os objetivos do projeto | Gerenciar o staff e os gerentes de projeto | Gerenciar o staff do portfólio |
| Sucesso | Medido pela qualidade do produto e do projeto, orçamento gasto e satisfação do cliente | Medido pela satisfação das necessidades e benefícios esperados na alçada do programa | Medido pelo valor agregado ao negócio |
| Monitoramento | Na alçada do projeto | Componentes do programa | Valor agregado e indicadores de performance |

Como consequência do Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios, temos na organização a **Gerência de Projetos Organizacional**, que é uma estrutura na qual os três gerenciamentos são integrados com os habilitadores organizacionais para alcançar objetivos estratégicos.

Na prática, é garantir que a organização escolha os projetos certos e aloque os recursos críticos de forma apropriada.

Escritório De Gerenciamento De Projetos (EGP)

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

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

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

- **De suporte.** Os EGPs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de EGP atua como um repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo EGP é baixo.

- **De controle.** Os EGPs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo EGP é médio. (Lá no Banco Central, quando eu fui servidor, trabalhava com um EGP de Controle. Toda semana alguém do EGP vinha me visitar e cobrar meu feedback do andamento do projeto, e tinha uma ferramenta que eu precisava preencher com as horas trabalhadas de todos os funcionários envolvidos no projeto)

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

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

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

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

| Gerente de Projeto | Escritório de Gerenciamento de Projetos |
|--------------------------|---|
| Objetivos do seu Projeto | Gerencia mudanças no escopo do programa que possam ser vistas como oportunidade para melhor alcançar os objetivos de negócios |

| | |
|--|---|
| Controlar recursos do seu projeto para atingir os objetivos do projeto | Otimizar o uso dos recursos organizacionais para compartilhar entre todos os projetos |
| Restrições de seu projeto | Gerencia metodologias, padrões, risco/oportunidade global e as interdependências entre projetos no nível da empresa |

(CESPE – TJ/SE – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2014)

Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

Resolução: Em um portfólio, projetos e/ou programas e outros trabalhos são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Não existe obrigação de projetos e programas estarem diretamente relacionados. A necessidade de relacionamento entre projetos e programas ocorre somente no gerenciamento de programas. Errado!

Governança Organizacional X Governança De Projetos

Governança organizacional é uma forma estruturada de fornecer orientação e controle com políticas e processos, a fim de cumprir as metas estratégicas e operacionais. É dirigida por um **conselho de administração**, para garantir responsabilidade, justiça e transparência para as partes interessadas.

Governança do projeto são as estruturas, funções e processos que norteiam as atividades de gerenciamento do projeto para criar um produto, serviço ou resultado único, a fim de **cumprir as metas** organizacionais, estratégias e operacionais.

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

Resolução: Definição transcrita do Guia PMBOK 5ª edição. Correto.

Stakeholders (Partes Interessadas)

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

Os principais *stakeholders* podem ser:

- INTERNOS

- Patrocinador,
- Gerente de recursos,
- Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP),

- Comitê diretivo de portfólio,
- Gerente do programa,
- Gerentes de outros projetos,e
- Membros da equipe.

- EXTERNOS

- Clientes,
- Usuários finais,
- Fornecedores,
- Acionistas,
- Agências reguladoras,e
- Concorrentes.

Dentre os stakeholders, destaca-se a figura do **Patrocinador** do projeto, que é o membro da organização que patrocina o projeto, tanto no sentido de angariar os recursos quanto no sentido de influenciar os demais stakeholders quanto aos benefícios que o projeto trará para a organização.

(CESPE – TRT/7ª Região – Técnico Judiciário – Tecnologia da Informação - 2017) Considerando que o sucesso de um projeto dependa de o gerente de projetos ter a responsabilidade de administrar as expectativas das partes interessadas, assinale a opção que apresenta a parte interessada responsável por angariar recursos e trabalhar junto à alta gerência, demonstrando que o projeto produzirá benefícios.

A parceiros de negócios

B cliente

C gerente funcional

D patrocinador

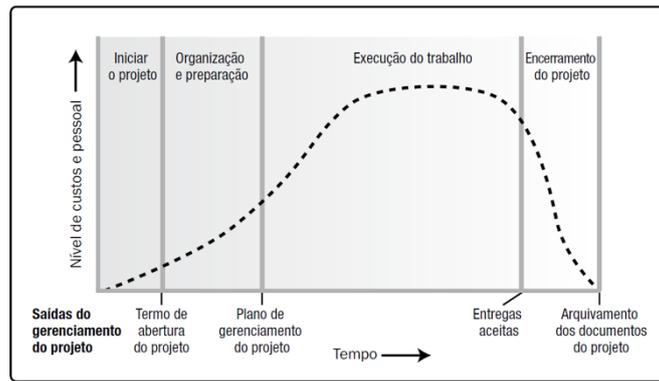
Resolução: Acho que o principal stakeholder é o patrocinador, pois é ele quem levanta os recursos e que defende o projeto dentro da organização. Resposta certa, alternativa d).

Ciclo De Vida De Projeto E Do Desenvolvimento

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

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

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



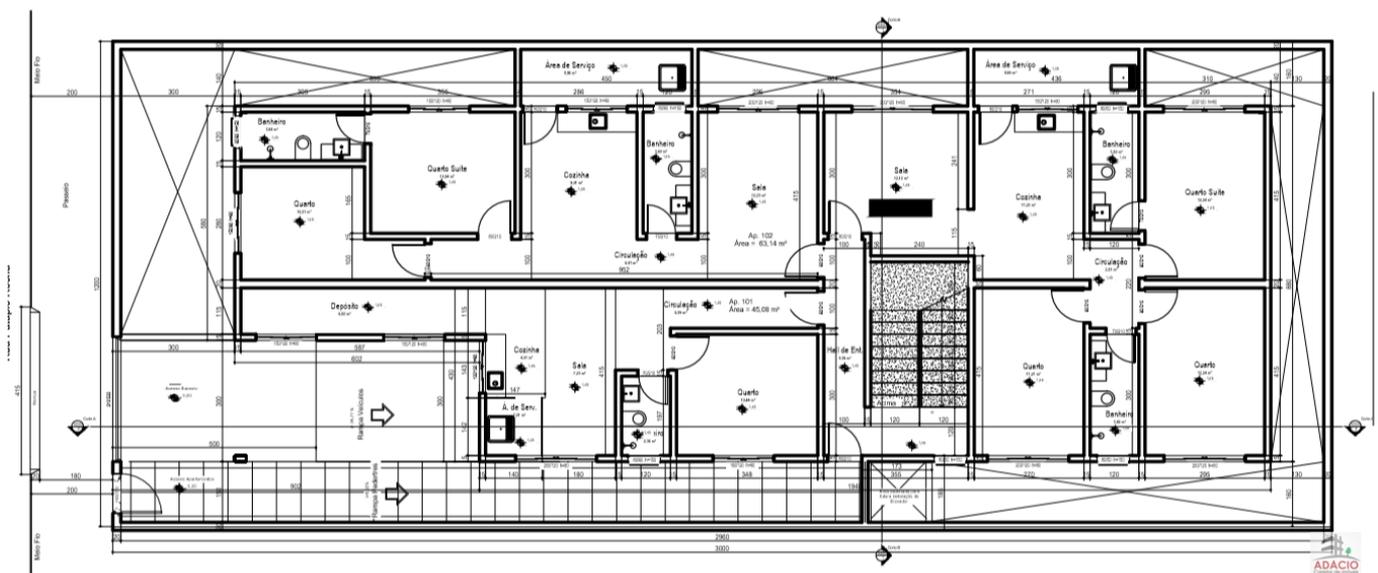
Ciclo de vida do projeto: ilustração

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

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

- Os **níveis de custo e de pessoal são baixos no início**, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- A **curva típica de custo e pessoal acima pode não se aplicar a todos os projetos**. Um projeto pode exigir despesas substanciais para assegurar os recursos necessários no início do seu ciclo de vida, por exemplo, ou dispor de uma equipe completa bem no início do seu ciclo de vida.
- A **influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto**. Estes fatores caem ao longo da vida do mesmo.
- A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, **sem impacto significativo sobre os custos**, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término. Os custos das mudanças e correções de erros geralmente aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

Você sabe como funciona a compra de um imóvel na planta?



Comprar um imóvel na planta ilustra bem as três principais características acima.

Quando você vai comprar um imóvel na planta, o preço dele costuma ser mais baixo. Isso acontece por um motivo óbvio: você está assumindo um **risco** ao comprar uma ideia. O corretor te mostra um terreno baldio e diz: "Aqui vai ser o apartamento dos seus sonhos".

Naquele momento do projeto, mal existem pessoas trabalhando no terreno baldio (**os níveis de custo de pessoal e material estão baixos**). Normalmente, o cliente ainda consegue personalizar o imóvel, pedindo uma troca de piso, ou para desmanchar um quarto, ampliando a sala (**influência das partes interessadas é maior no início de um projeto**).

Porém, à medida que o prédio vai ficando pronto, o preço do imóvel vai aumentando (**riscos e incertezas vão diminuindo**). E, na reta final, não é mais possível fazer as personalizações do imóvel, pois o apartamento já foi construído. Agora, você tem que fazer por sua conta, quebrando o que já foi feito antes, pagando bem mais para conseguir a personalização desejada (**influenciar as características do produto é mais caro à medida que o projeto chega mais próximo do fim**).

Captou o espírito? 😊

Enfim, voltando...

O ciclo de vida do **projeto** diz respeito às suas fases, que podem ser **sequenciais, iterativas ou sobrepostas**.

Estes ciclos, ainda, podem ser **preditivos ou adaptativos**.

Já dentro de um ciclo de vida de projeto, podemos ter uma ou mais fases associadas com o desenvolvimento do produto, serviço ou resultado. Tais fases são chamadas ciclos de vida de **desenvolvimento**, que podem ser preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou um modelo híbrido.

Então entenda desde já que dentro de um ciclo de vida de **projeto** existem um ou mais ciclos de vida de **desenvolvimento**, ok?



Quanto aos ciclos de vida (tanto faz se de projeto ou desenvolvimento), conheçamos melhor esses vários tipos:

Preditivo: escopo, prazo e custos do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Também chamados de ciclos de vida em cascata. Percebe-se que um modelo adequado quando o projeto é muito bem conhecido, e previsível.

Iterativo: o escopo é determinado no início do ciclo de vida, mas as estimativas de prazo e custos vão sendo modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de ciclos repetidos.

Incremental: a entrega é produzida por iterações que sucessivamente adicionam funcionalidades em um prazo determinado. A entrega só pode ser considerada completa após a iteração final.

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

Híbrido: Combinação de um ciclo adaptativo com um preeditivo. Os elementos do projeto que são conhecidos seguem um ciclo preeditivo enquanto os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo adaptativo.

(CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário – Área 7 - 2015)

À luz do PMBOK 5, um projeto que tenha ciclo de vida adaptativo deve reagir a altos níveis de mudança, com métodos iterativos e incrementais e com iterações que girem em torno de duas a quatro semanas, com tempo e recursos fixos.

Resolução: Descrição apropriada do ciclo de vida adaptativo. Correto.

Documentos De Negócio Do Gerenciamento De Projetos

Dois documentos são responsáveis por capturar a finalidade dos documentos de negócio. Documentos estes que são interdependentes, desenvolvidos iterativamente e mantidos durante todo o ciclo de vida do projeto. São eles:

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. Normalmente de responsabilidade do **patrocinador do projeto**, mas apoiado pelo gerente de projeto.

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. Pode incluir, mas não deve estar limitado a:

- Benefícios-alvo
- Alinhamento estratégico
- Cronograma para a realização dos benefícios
- Proprietário dos benefícios
- Indicadores
- Premissas
- Riscos

Ativos De Processos Organizacionais E Fatores Ambientais Da Empresa

Ativos de processos organizacionais são todos os ativos relacionados a processos de qualquer ou de todas as organizações envolvidas no projeto, e que podem influenciar em seu sucesso. O PMBOK agrupa esses ativos de processos em duas categorias:

- **Processos, políticas e procedimentos:** normas, políticas, ciclos de vida padrão de produtos e projetos, diretrizes padronizadas, instruções de trabalho, procedimentos de comunicação da organização, procedimento de gerenciamento de questões e defeitos, etc. Em resumo: tudo relacionado a "como a empresa faz as coisas".
- **Bases de conhecimento organizacionais:** bancos de dados de medição de processos, arquivos de projetos anteriores, base de conhecimento de informações históricas, lições aprendidas, enfim, tudo que a "empresa aprendeu com o tempo".

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

- INTERNOS

- Cultura, estrutura e governança organizacionais;
- Distribuição geográfica de instalações e recursos;
- Infraestrutura;
- Software de tecnologia de informação;
- Disponibilidade de recursos;
- Capacidade dos funcionários.

- EXTERNOS

- Condições de mercado;
- Influências e questões sociais e culturais;
- Restrições legais;
- Bancos de dados comerciais;
- Pesquisa acadêmica;
- Padrões governamentais ou setoriais;
- Considerações financeiras;
- Elementos ambientais físicos.

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

Estruturas Organizacionais

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

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

| Tipos de estrutura organizacional | Características do projeto | | | | | |
|--|--|----------------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| | Grupos de trabalho organizados por | Autoridade do gerente do projeto | Papel do gerente do projeto | Disponibilidade de recursos | Quem gerencia o orçamento do projeto? | Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos |
| Orgânico ou simples | Flexível; pessoas trabalhando lado a lado | Pouca ou nenhuma | Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador | Pouca ou nenhuma | Proprietário ou operador | Pouco ou nenhum |
| Funcional (centralizado) | Trabalho realizado (ex.: engenharia, fabricação) | Pouca ou nenhuma | Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador | Pouca ou nenhuma | Gerente funcional | Em tempo parcial |
| Multidivisional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização) | Um de: produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente | Pouca ou nenhuma | Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador | Pouca ou nenhuma | Gerente funcional | Em tempo parcial |

| | | | | | | |
|---|--|--------------------|---|--------------------|--------------------|--|
| Matriz – forte | Por função, com gerente do projeto como uma função | Moderada a alta | Função designada em tempo integral | Moderada a alta | Gerente do projeto | Full-time |
| Matrix – fraca | Função | Baixa | Em tempo parcial; feito como parte de outro trabalho e não uma função designada, como coordenador | Baixa | Gerente funcional | Em tempo parcial |
| Matriz – equilibrada | Função | Baixa a moderada | Em tempo parcial; incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador | Baixa a moderada | Misto | Em tempo parcial |
| Orientado a projetos (composto, híbrido) | Projeto | Alta a quase total | Função designada em tempo integral | Alta a quase total | Gerente do projeto | Em tempo integral |
| Virtual | Estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas | Baixa a moderada | Em tempo integral ou parcial | Baixa a moderada | Misto | Poderia ser em tempo integral ou parcial |
| Híbrido | Mix de outros tipos | Mista | Misto | Mista | Misto | Misto |
| EGP* | Mix de outros tipos | Alta a quase total | Função designada em tempo integral | Alta a quase total | Gerente do projeto | Em tempo integral |

Particularmente achei a nova matriz do PMBOK 6 mais difícil de compreender do que a do PMBOK 5.

Por isso, falarei primeiro das novas estruturas organizacionais criada, e depois exibiremos a classificação do PMBOK 5, que é de mais fácil assimilação e não conflita com a classificação do PMBOK 6.

Organização orgânica ou simples - seria aquela organização bem pequena, quase que uma organização "caseira", bem horizontal. Nela, o orçamento do projeto fica na mão do "dono" (ou operador), e os recursos para tocar o projeto são mínimos.

Organização multidivisional - é uma organização muito próxima da funcional, mas com divisões independentes, cada uma representando um centro de negócio. Os departamentos são independentes e seus líderes estão focados em seus próprios objetivos.

Organização virtual - muito próxima da matricial equilibrada, é um modelo de organização na qual prepondera o uso de tecnologias da informação e comunicação entre outras organizações independentes, com o objetivo de obter vantagens competitivas e um processo de ensino-aprendizagem dinâmico, atualizado, eficiente e de curta duração. Quando duas ou três organizações, por exemplo, buscam integrar seus componentes via API, eles temporariamente comportam-se como uma organização virtual.

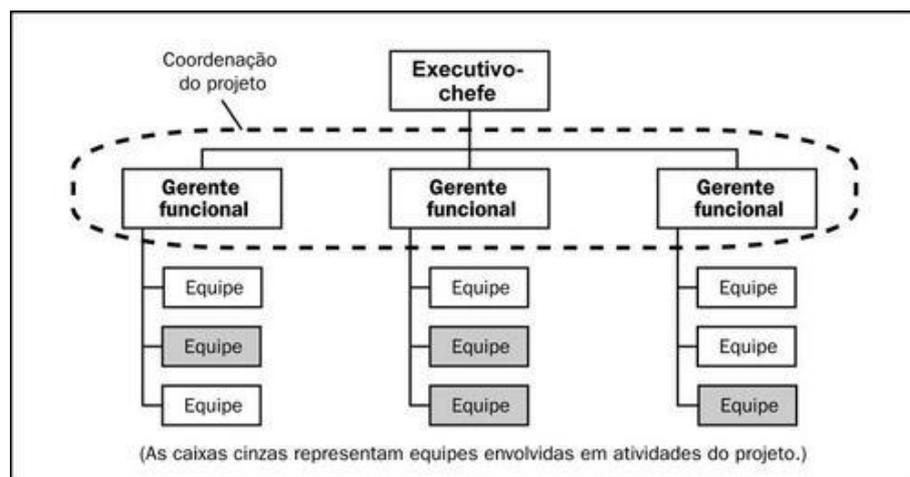
Organização híbrida - uma organização que realiza um MIX de quaisquer outros tipos citados anteriormente.

Escritório de gerência de projetos - o escritório de Gerenciamento de projetos é a organização que é totalmente focada em projetos.

Enfim, dados estes cinco novos tipos de estruturas organizacionais, vejamos os tipos "clássicos" de organização.

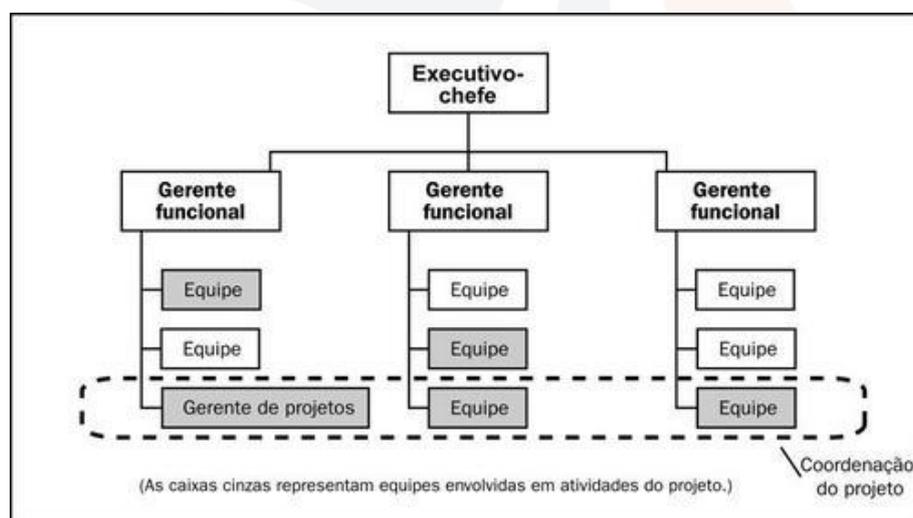
| Estrutura da organização Características do projeto | Funcional | Matricial | | | Por projeto |
|--|-------------------|-------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| | | Fraca | Balanceda | Forte | |
| Autoridade do gerente de projetos | Pouca ou nenhuma | Limitada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

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



Organização funcional: ilustração

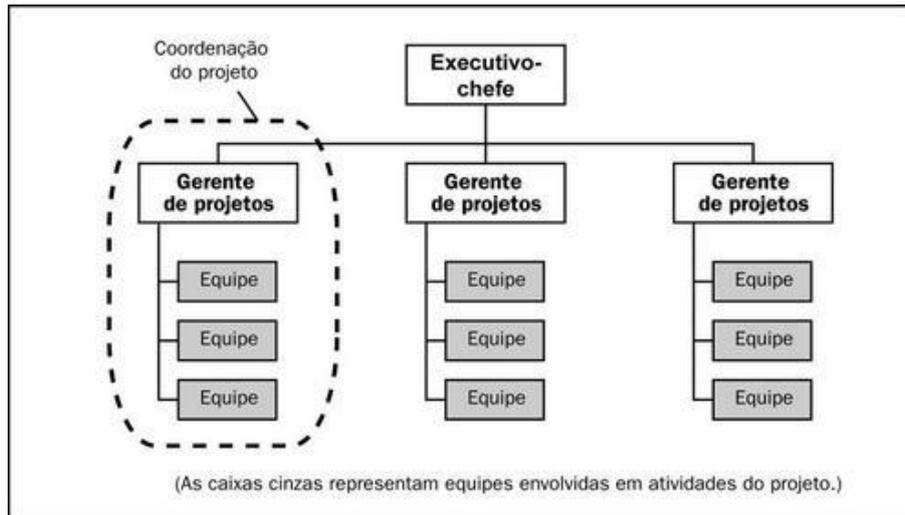
A **organização funcional**, conforme mostrado acima, é a organização clássica, que está em vigor nos nossos órgãos públicos. Os departamentos são bem definidos (RH, auditoria, contabilidade) e suas atividades pouco se relacionam. Os projetos são atividades bem pontuais nesse tipo de organização.



Organização matricial balanceada: ilustração

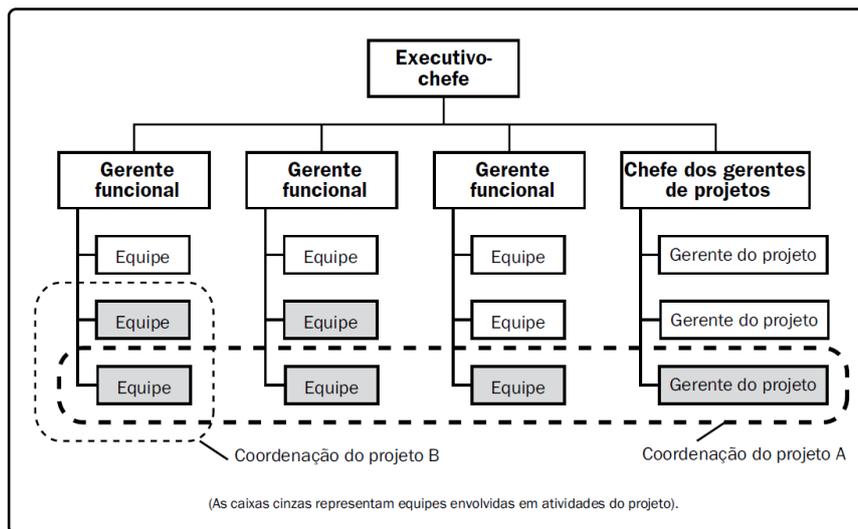
A **organização matricial**, por sua vez, possui uma certa orientação a projetos, cuja intensidade varia conforme a primeira tabela mostrada na página anterior. A estrutura da empresa ainda é similar à organização funcional, porém já existe o reconhecimento da necessidade de se manter uma área de projetos.

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



Organização projetizada: ilustração

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



Organização composta: ilustração

Por fim, o guia cita uma **organização composta**, na qual uma organização envolve todas as estruturas anteriores em vários níveis. Por exemplo, mesmo uma organização fundamentalmente funcional pode criar uma equipe de projeto especial para cuidar de um projeto crítico. Essa equipe pode ter muitas das características de uma equipe de projeto de uma organização projetizada. A equipe pode incluir pessoal de diferentes departamentos funcionais em tempo integral, pode desenvolver seu próprio conjunto de procedimentos operacionais e mesmo operar fora da estrutura hierárquica formal padrão durante o projeto. Além disso, uma organização pode gerenciar a maior parte dos seus projetos em uma estrutura matricial forte, mas permitir que pequenos projetos sejam gerenciados por departamentos funcionais.

1. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – TI - 2017)

O gerente funcional e o gerente de projetos têm papéis diferentes na organização: o primeiro é responsável por supervisionar o gerenciamento de uma das áreas da empresa, e o segundo busca atingir os objetivos de um projeto específico.

2. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016)

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

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

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

Processos De Gerenciamento De Projetos

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

O PMBOK 6ª edição organiza esse arcabouço de conhecimentos em **49 processos**. Esses processos, naturalmente, serão influenciados pelos ativos de processos organizacionais e os fatores ambientais da empresa. Além disso, dependendo do porte do projeto, nem todos os **49 processos** poderão ser empregados.

Grupos De Processos

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

O Grupo de Processos de **Iniciação** consiste nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente de projetos será selecionado. Estas informações são capturadas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas. Quando o termo de abertura do projeto é aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado.

Já o Grupo de Processos de **Planejamento** consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.

O Grupo de Processos de **Execução**, por sua vez, consiste nos processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a satisfazer os requisitos do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo.

O Grupo de Processos de **Monitoramento e Controle** consiste nos processos necessários para acompanhar, analisar e controlar o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. O principal benefício deste grupo de processos é que

o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo.

Por fim, o Grupo de Processos de **Encerramento** consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais. Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada e definir formalmente que o projeto ou a fase do projeto estão concluídos.

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

Iniciação

Planejamento

Execução

Monitoramento e Controle

Encerramento

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

Resolução: Saber esses cinco grupos de processos é obrigação! Correto.

Questões comentadas pelo professor

1. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 2018)

Segundo o guia PMBOK, ciclos de vida preditivos de projeto são também conhecidos como ciclos de vida adaptativos.

Comentários:

Nos ciclos de vida **preditivos**, escopo, prazo e custos do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Também chamados de **ciclos de vida em cascata**. Percebe-se que um modelo adequado quando o projeto é muito bem conhecido, e previsível.

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

Portanto, ciclos de vida preditivos e adaptativos são bem diferentes entre si.

Item errado.

2. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 2018)

Conforme o guia PMBOK, o grupo de processos de monitoramento e controle se baseia em atividades de coordenação de pessoas e recursos, gestão das expectativas das partes interessadas, e integração e execução das atividades.

Comentários:

O Grupo de Processos de **Monitoramento e Controle** consiste nos processos necessários para acompanhar, analisar e controlar o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

É o Grupo de Processos de **Execução** que coordena pessoas e recursos para a execução das atividades.

Item errado.

3. (CESPE – IPHAN – Analista I: área 5 – 2018)

Ocorrem na fase de planejamento os trabalhos realizados por uma equipe de gerenciamento de projetos com o objetivo de definir uma nova fase de um projeto existente.

Comentários:

É o Grupo de processos de iniciação que possui os processos necessários para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente.

Item errado.

4. (CESPE – EMAP – Analista Portuário: Tecnologia da Informação – 2018)

Conforme o PMBOK, em sua quinta edição, o gerenciamento de projetos restringe-se aos grupos de processos denominados iniciação, execução e encerramento do projeto.

Comentários:

Os cinco grupos de processos são:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento.

Item errado.

5. (CESPE – IPHAN – Analista I: área 5 – 2018)

Situação hipotética: A estrutura organizacional de um instituto de desenvolvimento combina dois tipos de estrutura: a funcional e a por projetos, o que caracteriza uma estrutura matricial, na qual há compartilhamento de recursos entre as duas estruturas, bem como a tomada de decisão por ambas. Para o gerenciamento dos projetos estratégicos do instituto, adota-se o modelo de estrutura matricial forte. Assertiva: Nesse caso, de acordo com o guia PMBOK (project management body of knowledge), os gerentes de projetos têm maior autoridade sobre os

projetos que os gerentes funcionais, além de poderem atuar, juntamente com suas equipes de administração, em tempo integral no projeto, cabendo aos gerentes de projetos a administração do orçamento dos projetos.

Comentários:

Todas as características apresentadas encontram ressonância com o que prega o PMBOK no que diz respeito à organização matricial forte. Confira no comparativo abaixo:

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

Item correto.

6. (CESPE – TRE/PE – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2017)

No PMBOK 5, os ciclos de vida projetados para reagir a altos níveis de mudança, com envolvimento contínuo das partes interessadas, são denominados

- A projetáveis.
- B preditivos.
- C incrementais.
- D adaptativos.
- E produtivos.

Comentários:

Os ciclos de vida **adaptativos** (também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizados de métodos ágeis) são projetados para **reagir a altos níveis de mudança** e **envolvimento contínuo das partes interessadas**.

Resposta certa, alternativa d).

7. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – TI - 2017)

O gerente funcional e o gerente de projetos têm papéis diferentes na organização: o primeiro é responsável por supervisionar o gerenciamento de uma das áreas da empresa, e o segundo busca atingir os objetivos de um projeto específico.

Comentários:

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

Correto.

8. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016)

Os escritórios de projetos, os quais podem ser do tipo suporte, controle e diretivo, são estruturas organizacionais que padronizam os processos de governança relacionados ao projeto.

Comentários:

Os tipos de Escritórios de projetos (PMO) são:

- **De suporte.** Atua como um repositório de projetos, nível de controle exercido é baixo.
- **De controle.** Fornecem suporte e exigem a conformidade. Nível de controle exercido é médio.
- **Diretivo.** Assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido é alto.

Correto.

9. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016)

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

10. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação – 2015)

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos agregam de forma lógica um conjunto de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos, sendo que esses grupos de processos não representam as fases do projeto.

Comentários:

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

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

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

Correto.

11.(CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário – Área 7 – 2015)

À luz do PMBOK 5, um projeto que tenha ciclo de vida adaptativo deve reagir a altos níveis de mudança, com métodos iterativos e incrementais e com iterações que girem em torno de duas a quatro semanas, com tempo e recursos fixos.

Comentários:

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

Correto.

12. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas de Informação – 2015)

No PMBOK 5, as categorias de grupos de processos de gerenciamento de projetos são as seguintes: grupo de processos de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e de encerramento.

Comentários:

Saber esses cinco grupos de processos é obrigação!

Correto.

13.(CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2014)

Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

Comentários:

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

Errada.

14. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014)

O ciclo de vida do projeto define a forma de operar de modo contínuo desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos — na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos — até o gerenciamento direto real e a responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto.

Comentários:

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

Errado.

15. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014)

Um projeto consiste em um trabalho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ao passo que um trabalho operacional é constituído por operações contínuas e repetitivas.

Comentários:

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

Certa.

16. (CESPE – ANTAQ - Analista Administrativo – Infraestrutura de TI – 2014)

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

Comentários:

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

Errado!

17. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

A estrutura funcional possui processo de comunicação mais complexo que a estrutura matricial.

Comentários:

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

Errado.

18. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

Um gerente que, sem nunca ter gerenciado projetos anteriormente, necessite planejar um projeto novo deve basear-se em informações históricas para aumentar suas chances de êxito.

Comentários:

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

Certa.

19. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

O PMO (Project Management Office) gerencia metodologias, padrões, riscos/oportunidades, métricas e interdependências entre os projetos no nível da organização, ao passo que o gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade e outras) do projeto individualmente.

Comentários:

Transcrição do Guia.

Certa.

20. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

De acordo com o PMBOK 5, são possíveis atribuições do PMO corporativo a instituição do gerenciamento de governança adequado e a autorização da alocação dos recursos humanos, financeiros e materiais do projeto, com base no desempenho e nos benefícios esperados.

Comentários:

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

Errado!

21. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013)

A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mesmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

Comentários:

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

Certa.

22. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013)

Todos os projetos podem ser mapeados mediante a estrutura de ciclo de vida, que compreende o início, a organização, a preparação, a execução e o encerramento do projeto.

Comentários:

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

Certa.

23. (CESPE – MPOG – Categoria Profissional 7 - 2013)

Em cada projeto, criam-se produtos, serviços ou resultados exclusivos, mesmo que se gerencie o projeto em portfólios, ou seja, realizando-se um agrupamento com vistas a facilitar o gerenciamento desse trabalho e a atingir os objetivos de negócios estratégicos da organização, por meio do plano de gerenciamento de projeto. Esse tipo de plano é iterativo, sendo elaborado progressivamente mediante melhorias contínuas ao longo do ciclo de vida do projeto.

Comentários:

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

Certa.

24. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013)

É exemplo de projeto a criação e manutenção contínua de um processo para a prestação de serviços aos usuários em suas estações de trabalho.

Comentários:

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

Errada.

25. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013)

Considera-se um fator ambiental da empresa a tolerância aos riscos das partes interessadas em um projeto.

Comentários:

São fatores ambientais da empresa:

Cultura;

Normas governamentais;

Infraestrutura;

Recursos humanos existentes;

Condições do mercado;

Estrutura organizacional;

Tolerância a risco dos stakeholders;

Clima político, etc.

Certa.

26. (CESPE – BACEN – Analista – Área 1:Desenvolvimento - 2013)

Em uma organização de matriz fraca, o gerente de projetos e o gerente funcional compartilham igualmente o poder.

Comentários:

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

Errada.

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

PMO (Project Management Office) é, em uma organização, uma unidade que pode recomendar o cancelamento de projetos, priorizar projetos, ajudar a fornecer recursos e fazer parte do comitê de controle de mudanças.

Comentários:

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

Certa.

28. (CESPE – ANAC – Analista – Área 4 - 2012)

O desenvolvimento de um novo software poderá ser conduzido como o gerenciamento de um projeto e as operações poderão ser conduzidas como gerenciamento dos processos do negócio.

Comentários:

Sendo o desenvolvimento de um novo software um produto exclusivo, fruto de um trabalho temporário, pode sim ser conduzido como o gerenciamento de um projeto, assim como uma operação continuada é um processo, e pode ser conduzida pelo gerenciamento de processos de negócio.

Correto.

29. (CESPE – ANAC – Analista – Área 4 - 2012)

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

Comentários:

São características acertadas da organização matricial balanceada.

Certa.

30. (CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012)

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

Comentários:

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

Correto.

31.(CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012)

O gerenciamento de projetos pode ser realizado por meio do gerenciamento de portfólios, os quais podem agrupar projetos, programas ou mesmo outros portfólios.

Comentários:

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

Correto.

32.(CESPE – TRE/RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2012)

Atividades de natureza operacional executadas na organização são mais frequentes no ciclo de vida de um produto do que no ciclo de vida de um projeto.

Comentários:

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

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

Correta.

33.(CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010)

As fases de um projeto são divisões desse projeto, sendo que o trabalho em cada uma delas tem foco distinto do de qualquer outra fase e, por isso, geralmente cada fase requer organização e habilidades específicas.

Comentários:

Este texto é transcrição do PMBOK.

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

Correta.

34. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010)

Na estrutura organizacional funcional clássica, o orçamento de um projeto é controlado pelo gerente funcional da empresa e não pelo gerente do projeto.

Comentários:

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

Correta.

35. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010)

Um gerente de projeto e um escritório de projeto (PMO) são orientados por objetivos diferentes e, por isso, a responsabilidade do PMO é a de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos, não cabendo a ele o gerenciamento direto de um projeto.

Comentários:

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

Errada.

36. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Em uma organização do tipo funcional, a equipe designada para trabalhar em um projeto subordina-se a um gerente de projetos e deve dedicar-se apenas ao desenvolvimento do projeto, desvinculando-se de outros trabalhos do departamento.

Comentários:

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

Errada.

37. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Na etapa do ciclo de vida de um projeto que está prestes a ser concluído, as mudanças tendem a ser mais onerosas.

Comentários:

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

Certa.

38. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

O projeto de lançamento de novo automóvel no mercado é exemplo de uma fase do ciclo de vida desse produto.

Comentários:

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

Certa.

39. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Os processos de execução têm por finalidade, entre outros, gerenciar pessoas, cumprir processos, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações do projeto com base no plano de gerenciamento do projeto.

Comentários:

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

Errada.

40. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Todo projeto é temporário, tendo uma data de início e uma data de fim definidas.

Comentários:

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

Certa.

Considerações finais

E chegamos ao final desta primeira parte.

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

Até lá!

Victor Dalton

Lista de questões

1. (CESPE – EBSEH – Analista Administrativo – 2018)

Segundo o guia PMBOK, ciclos de vida preditivos de projeto são também conhecidos como ciclos de vida adaptativos.

2. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Conforme o guia PMBOK, o grupo de processos de monitoramento e controle se baseia em atividades de coordenação de pessoas e recursos, gestão das expectativas das partes interessadas, e integração e execução das atividades.

3. (CESPE – IPHAN – Analista I: área 5 – 2018)

Ocorrem na fase de planejamento os trabalhos realizados por uma equipe de gerenciamento de projetos com o objetivo de definir uma nova fase de um projeto existente.

4. (CESPE – EMAP – Analista Portuário: Tecnologia da Informação – 2018)

Conforme o PMBOK, em sua quinta edição, o gerenciamento de projetos restringe-se aos grupos de processos denominados iniciação, execução e encerramento do projeto.

5. (CESPE – IPHAN – Analista I: área 5 – 2018)

Situação hipotética: A estrutura organizacional de um instituto de desenvolvimento combina dois tipos de estrutura: a funcional e a por projetos, o que caracteriza uma estrutura matricial, na qual há compartilhamento de recursos entre as duas estruturas, bem como a tomada de decisão por ambas. Para o gerenciamento dos projetos estratégicos do instituto, adota-se o modelo de estrutura matricial forte. Assertiva: Nesse caso, de acordo com o guia PMBOK (project management body of knowledge), os gerentes de projetos têm maior autoridade sobre os projetos que os gerentes funcionais, além de poderem atuar, juntamente com suas equipes de administração, em tempo integral no projeto, cabendo aos gerentes de projetos a administração do orçamento dos projetos.

6. (CESPE – TRE/PE – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2017)

No PMBOK 5, os ciclos de vida projetados para reagir a altos níveis de mudança, com envolvimento contínuo das partes interessadas, são denominados

A projetáveis.

B preditivos.

C incrementais.

D adaptativos.

E produtivos.

7. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – TI - 2017)

O gerente funcional e o gerente de projetos têm papéis diferentes na organização: o primeiro é responsável por supervisionar o gerenciamento de uma das áreas da empresa, e o segundo busca atingir os objetivos de um projeto específico.

8. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016)

Os escritórios de projetos, os quais podem ser do tipo suporte, controle e diretivo, são estruturas organizacionais que padronizam os processos de governança relacionados ao projeto.

9. (CESPE – TCE/SC – Analista de Controle Externo – Informática - 2016)

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

10. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação – 2015)

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos agregam de forma lógica um conjunto de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos, sendo que esses grupos de processos não representam as fases do projeto.

11.(CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário – Área 7 – 2015)

À luz do PMBOK 5, um projeto que tenha ciclo de vida adaptativo deve reagir a altos níveis de mudança, com métodos iterativos e incrementais e com iterações que girem em torno de duas a quatro semanas, com tempo e recursos fixos.

12. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas de Informação – 2015)

No PMBOK 5, as categorias de grupos de processos de gerenciamento de projetos são as seguintes: grupo de processos de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e de encerramento.

13.(CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2014)

Os projetos e programas de um portfólio devem ser agrupados a fim de propiciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por isso, devem estar, necessariamente, diretamente relacionados.

14. (CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014)

O ciclo de vida do projeto define a forma de operar de modo contínuo desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos — na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos — até o gerenciamento direto real e a responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto.

15.(CESPE – TJ/SE - Analista Judiciário – Banco de Dados – 2014)

Um projeto consiste em um trabalho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ao passo que um trabalho operacional é constituído por operações contínuas e repetitivas.

16. (CESPE – ANTAQ - Analista Administrativo – Infraestrutura de TI – 2014)

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

17.(CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

A estrutura funcional possui processo de comunicação mais complexo que a estrutura matricial.

18. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

Um gerente que, sem nunca ter gerenciado projetos anteriormente, necessite planejar um projeto novo deve basear-se em informações históricas para aumentar suas chances de êxito.

19. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

O PMO (Project Management Office) gerencia metodologias, padrões, riscos/oportunidades, métricas e interdependências entre os projetos no nível da organização, ao passo que o gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade e outras) do projeto individualmente.

20. (CESPE – TJ/SE – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas - 2014)

De acordo com o PMBOK 5, são possíveis atribuições do PMO corporativo a instituição do gerenciamento de governança adequado e a autorização da alocação dos recursos humanos, financeiros e materiais do projeto, com base no desempenho e nos benefícios esperados.

21. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013)

A natureza temporária do projeto implica a existência de início e término definidos para o projeto e que o seu término seja alcançado mesmo quando se concluir que os objetivos definidos não serão ou não poderão ser atingidos.

22. (CESPE – SERPRO – Analista – Administração de Serviços de Tecnologia da Informação - 2013)

Todos os projetos podem ser mapeados mediante a estrutura de ciclo de vida, que compreende o início, a organização, a preparação, a execução e o encerramento do projeto.

23. (CESPE – MPOG – Categoria Profissional 7 - 2013)

Em cada projeto, criam-se produtos, serviços ou resultados exclusivos, mesmo que se gerencie o projeto em portfólios, ou seja, realizando-se um agrupamento com vistas a facilitar o gerenciamento desse trabalho e a atingir os objetivos de negócios estratégicos da organização, por meio do plano de gerenciamento de projeto. Esse tipo de plano é iterativo, sendo elaborado progressivamente mediante melhorias contínuas ao longo do ciclo de vida do projeto.

24. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013)

É exemplo de projeto a criação e manutenção contínua de um processo para a prestação de serviços aos usuários em suas estações de trabalho.

25. (CESPE – ANCINE – Analista Administrativo – Área 2 - 2013)

Considera-se um fator ambiental da empresa a tolerância aos riscos das partes interessadas em um projeto.

26. (CESPE – BACEN – Analista – Área 1: Desenvolvimento - 2013)

Em uma organização de matriz fraca, o gerente de projetos e o gerente funcional compartilham igualmente o poder.

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

PMO (Project Management Office) é, em uma organização, uma unidade que pode recomendar o cancelamento de projetos, priorizar projetos, ajudar a fornecer recursos e fazer parte do comitê de controle de mudanças.

28. (CESPE – ANAC – Analista – Área 4 - 2012)

O desenvolvimento de um novo software poderá ser conduzido como o gerenciamento de um projeto e as operações poderão ser conduzidas como gerenciamento dos processos do negócio.

29. (CESPE – ANAC – Analista – Área 4 - 2012)

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

30. (CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012)

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

31.(CESPE – SAEB/SEI – Documentação e Disseminação das Informações - 2012)

O gerenciamento de projetos pode ser realizado por meio do gerenciamento de portfólios, os quais podem agrupar projetos, programas ou mesmo outros portfólios.

32.(CESPE – TRE/RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas - 2012)

Atividades de natureza operacional executadas na organização são mais frequentes no ciclo de vida de um produto do que no ciclo de vida de um projeto.

33.(CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010)

As fases de um projeto são divisões desse projeto, sendo que o trabalho em cada uma delas tem foco distinto do de qualquer outra fase e, por isso, geralmente cada fase requer organização e habilidades específicas.

34. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010)

Na estrutura organizacional funcional clássica, o orçamento de um projeto é controlado pelo gerente funcional da empresa e não pelo gerente do projeto.

35.(CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2010)

Um gerente de projeto e um escritório de projeto (PMO) são orientados por objetivos diferentes e, por isso, a responsabilidade do PMO é a de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos, não cabendo a ele o gerenciamento direto de um projeto.

36. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Em uma organização do tipo funcional, a equipe designada para trabalhar em um projeto subordina-se a um gerente de projetos e deve dedicar-se apenas ao desenvolvimento do projeto, desvinculando-se de outros trabalhos do departamento.

37. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Na etapa do ciclo de vida de um projeto que está prestes a ser concluído, as mudanças tendem a ser mais onerosas.

38. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

O projeto de lançamento de novo automóvel no mercado é exemplo de uma fase do ciclo de vida desse produto.

39. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Os processos de execução têm por finalidade, entre outros, gerenciar pessoas, cumprir processos, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações do projeto com base no plano de gerenciamento do projeto.

40. (CESPE – TCE/ES – Auditor de Controle Externo – Tecnologia da Informação - 2012)

Todo projeto é temporário, tendo uma data de início e uma data de fim definidas.

Gabarito

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 1. E | 11. C | 21. C | 31. C |
| 2. E | 12. C | 22. C | 32. C |
| 3. E | 13. E | 23. C | 33. C |
| 4. E | 14. E | 24. E | 34. C |
| 5. C | 15. C | 25. C | 35. E |
| 6. D | 16. E | 26. E | 36. E |
| 7. C | 17. E | 27. C | 37. C |
| 8. C | 18. C | 28. C | 38. C |
| 9. E | 19. C | 29. C | 39. E |
| 10. C | 20. E | 30. C | 40. C |

Resumo direcionado

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

| GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL | | | |
|--|---|--|---|
| | PROJETOS | PROGRAMAS | PORTFÓLIOS |
| Definição | Esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único. | Grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado para a <u>obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente.</u> | Conjunto de projetos, programas, portfólios e operações <u>gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.</u> |

| Tipo de Escritório de Projetos | Característica |
|--------------------------------|---|
| De suporte | papel consultivo nos projetos (dar pitaco) |
| De controle | fornecem suporte e exigem a conformidade |
| Diretivo | assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto |

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

| Grupo de Processos | Característica |
|---------------------------------|--|
| Iniciação | definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal |
| Planejamento | estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos |
| Execução | executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a satisfazer os requisitos do projeto |
| Monitoramento e Controle | acompanhar, analisar e controlar o progresso e o desempenho do projeto |
| Encerramento | finalizar todas as atividades |