DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 00

Gestão e Governança de TI para Concursos

Prof. Victor Dalton

2019

Sumário

SUMÁRIO 2
APRESENTAÇÃO 2
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO 4
PMBOK: CONSIDERAÇÕES INICIAIS 5
O QUE É UM PROJETO? 5
GERENCIAMENTO DE PROJETOS 5
PROJETOS X PROGRAMAS X PORTFÓLIOS 6
ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) 9
GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL X GOVERNANÇA DE PROJETOS 11
STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS) 11
CICLO DE VIDA DE PROJETO E DO DESENVOLVIMENTO 12
DOCUMENTOS DE NEGÓCIO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS 14
Business case do projeto 15
Plano de gerenciamento de benefícios do projeto 15
ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E FATORES AMBIENTAIS DA EMPRESA 15
Estruturas Organizacionais 16
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS 20
GRUPOS DE PROCESSOS 20
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR 22
CONSIDERAÇÕES FINAIS 47
LISTA DE QUESTÕES 48
GABARITO 60
RESUMO DIRECIONADO 61

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



Como este curso está organizado

Como já adiantei, neste curso nós veremos o que geralmente é mais cobrado pelas principais bancas nos editais de TI.

O nosso curso está organizado da seguinte forma:

Aula	Conteúdo do edital
00	*PMBOK 6ª Edição – 1ª Parte*
01	*PMBOK 6ª Edição – 2ª Parte*
02	*Gerência de Serviços de TI: Fundamentos da ITIL® (Versão 3).*
03	*Fundamentos de COBIT (Versão 5).*
04	*BPM – Business Process Modeling*
05	*CMMI/MPS.BR*

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.

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:

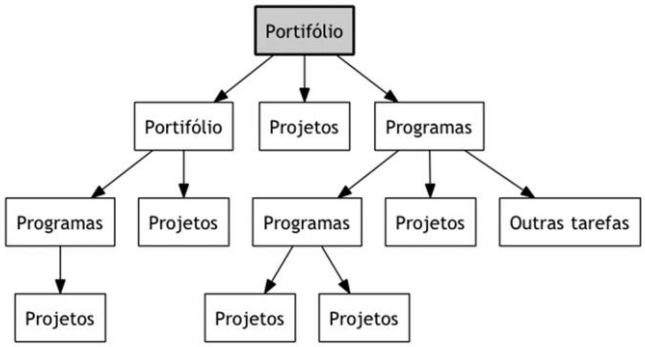
Gerenciamento de programas: Um programa pode ser definido como um grupo de projetos relacionados de modo coordenado, para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir projetos e tarefas extra-projeto, e seu foco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



Do mais específico ao mais abrangente

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

(VUNESP – TCE/SP – Infraestrutura de TI e Segurança da Informação – 2015)

O PMBOK 5a edição define 3 tipos de escritórios de gerenciamento de projetos. Dentre eles há um tipo que visa assumir o controle dos projetos, realizando seu gerenciamento direto. Tal tipo de escritório recebe a denominação de

A diretivo.
B informal.
C parcial.
D provisório.
E suporte.

Resolução: O EGP diretivo é o tipo de escritório de projetos que assume o controle dos projetos na organização. Resposta certa, alternativa a).

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.

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.

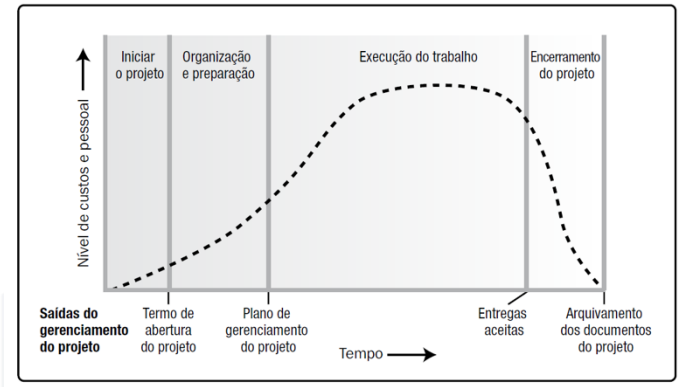
Dentre os stakeholders, destaca-se a figura do **Patrocinador** do projeto, que é o membro da organização que patrocina o projeto, tanto no sentido de angariar os recursos quanto no sentido de influenciar os demais stakeholders quanto aos benefícios que o projeto trará para a organização.

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:

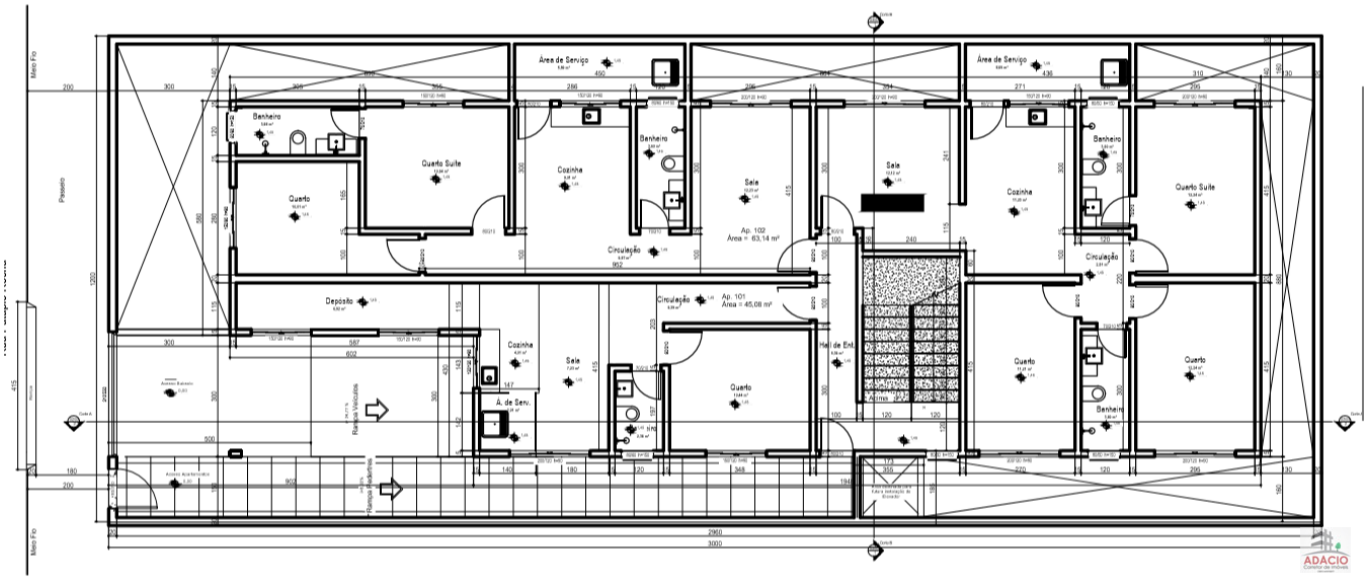
• Os **níveis de custo e de pessoal são baixos no início**, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

• 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 preditivo. Os elementos do projeto que são conhecidos seguem um ciclo preditivo enquanto os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo adaptativo.

(VUNESP – SEDUC-SP – Analista de Tecnologia da Informação – 2014)

Segundo o PMBOK,

a) a incerteza é constante ao longo da execução do projeto
b) o custo de mudanças cai ao longo de todo o projeto.
c) o custo de mudanças é constante ao longo de todo o projeto.
d) o risco de um projeto aumenta exponencialmente ao longo de sua execução.
e) o risco de um projeto cai ao longo de sua execução.

Resolução: De todas as alternativas, a única alinhada com o PMBOK é a alternativa e). Afinal, os riscos diminuem à medida que o projeto avança. É como adquirir um imóvel na planta. O risco é alto no início, mas à medida que o prédio vai sendo erguido, os riscos diminuem.

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.

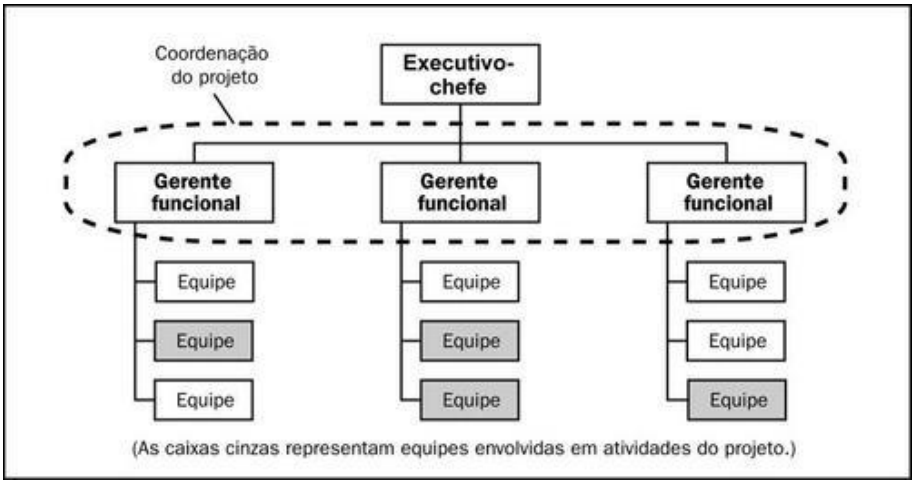
Organização híbrida - uma organização que realiza um MIX de quaisquer outros tipos citados anteriormente.

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.

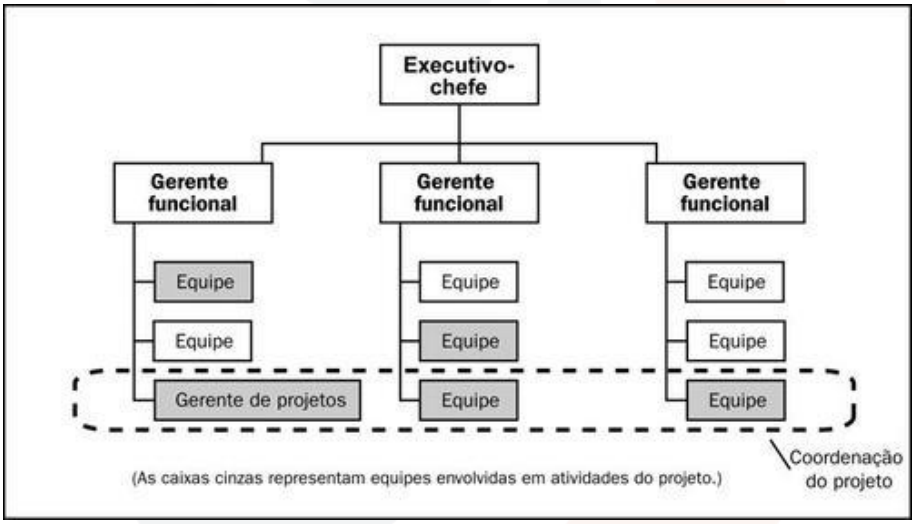
Estrutura da organização / Características do projeto	*Funcional*	*Matricial*			*Por projeto*
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada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

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



Organização funcional: ilustração

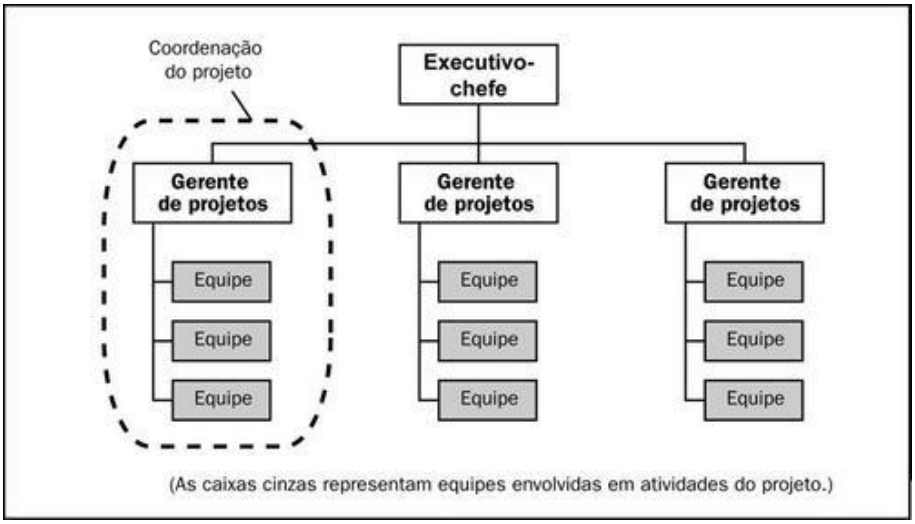
A **organização funcional**, conforme mostrado acima, é a organização clássica, que está em vigor nos nossos órgãos públicos. Os departamentos são bem definidos (RH, auditoria, contabilidade) e suas atividades pouco se relacionam. Os projetos são atividades bem pontuais nesse tipo de organização.



Organização matricial balanceada: ilustração

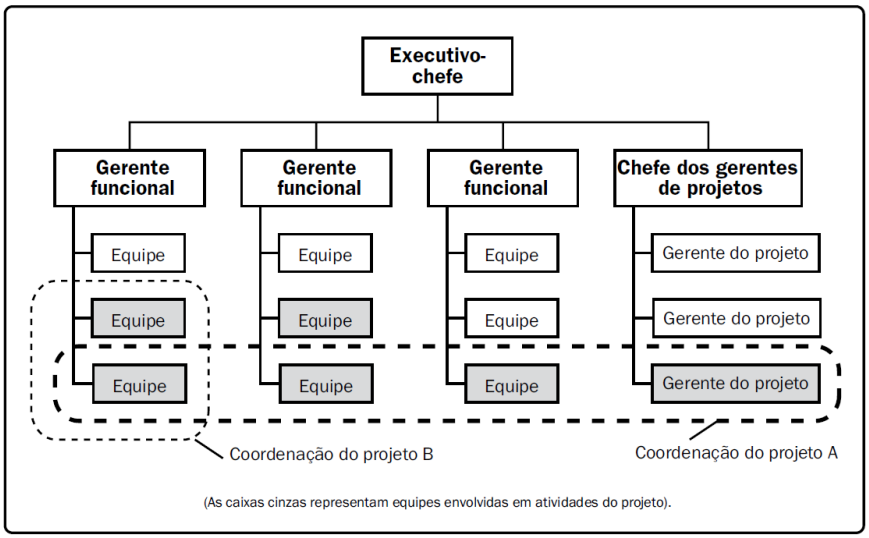
A **organização matricial**, por sua vez, possui uma certa orientação a projetos, cuja intensidade varia conforme a primeira tabela mostrada na página anterior. A estrutura da empresa ainda é similar à organização funcional, porém já existe o reconhecimento da necessidade de se manter uma área de projetos.

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.

(VUNESP – TCE-SP – Infraestrutura de TI e Segurança da Informação – 2015)

O PMBOK 5ª Edição estabelece uma classificação de recursos e pessoas participantes de projetos, baseada na estrutura organizacional desses projetos. Segundo essa classificação,

A a autoridade do gerente de projeto é baixa, considerando uma estrutura matricial fraca da organização.
B a disponibilidade de recursos é alta, considerando uma estrutura matricial fraca da organização.
C a disponibilidade de recursos é baixa, considerando uma estrutura projetizada da organização.
D o gerente de projetos é de tempo parcial, considerando uma matricial forte da organização.
E o gerente funcional é o responsável por gerenciar o orçamento do projeto, considerando uma estrutura projetizada da organização.

Resolução: Analisando as assertivas:

a) Na matricial fraca, o gerente realmente tem pouca autoridade;
b) Na matricial fraca, o gerente possui poucos recursos à disposição;
c) Em uma estrutura projetizada, a disponibilidade de recursos é de alta a quase total;
d) Na matricial forte, o gerente dedica-se totalmente ao projeto;
e) Em uma estrutura projetizada, o gerente de projetos é quem gerencia o orçamento do projeto.
Resposta certa, alternativa a).

(VUNESP – SEDUC-SP – Analista de Tecnologia da Informação – 2014)

Segundo o PMBOK, a função de gerente de projeto, considerando as estruturas funcional, matriz balanceada e matriz forte, exige, respectivamente, tempos de dedicação

a) integral, integral e parcial.
b) integral, parcial e parcial.
c) integral, parcial e integral.
d) parcial, integral e integral
e) parcial, parcial e integral.

Resolução: Em uma estrutura funcional, o gerente de projeto não consegue se dedicar inteiramente ao mesmo, portanto, sua dedicação é parcial; na matriz balanceada e na forte, ele possui mais independência, portanto, sua dedicação é integral. Resposta certa, alternativa d).

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

(VUNESP – Prefeitura de São José dos Campos – Auditor Tributário Municipal:TI – 2015)

O PMBOK (5ª edição) divide os processos de gerenciamento de projetos em 5 grupos. Dois desses grupos são denominados Grupo de Processos de

A Planejamento e de Execução.
B Iniciação e de Documentação.
C Encerramento e de Codificação.
D Monitoramento e de Normalização.
E Parametrização e de Adaptatividade.

Resolução: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Guarde estes nomes. Resposta certa, alternativa a).

(VUNESP – TCE/SP – Infraestrutura de TI e Seg Info – 2015)

No PMBOK 5ª edição há um grupo de processos que visam finalizar as atividades de projetos, verificando se tais projetos foram completados em todos os grupos de processos. O grupo de processos citado inicialmente corresponde à(ao)

A execução.
B encerramento.
C iniciação.
D monitoração e controle.
E planejamento.

_____

Resolução: Para finalizar os projetos, o grupo de processos de encerramento é quem desempenha tais tarefas. Resposta certa, alternativa b).

(VUNESP – TCE/SP – Sistemas, Gestão de Projetos e Governança de TI – 2015)

No PMBOK 5a edição, há um grupo de processos composto por processos que visam definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto, tendo ainda como função obter autorização para esse projeto ou fase. Tal grupo de processos é

A o encerramento.
B a execução.
C a iniciação.
D o monitoramento/controle
E o planejamento.

_____

Resolução: Para definir um novo projeto ou uma fase, devemos fazer no começo. Logo, é o grupo de processos de iniciação. Resposta certa, alternativa c).

E encerramos a nossa primeira aula de PMBOK! Particularmente, aposto que a questão da ferramenta vai sair desta aula aqui, e não da aula seguinte, já que as (poucas) questões VUNESP estão bem mais presentes nesta aula 00 do que na aula 01.

Estou dando essa dica porque, caso seu tempo seja muito escasso, priorize esta aula em detrimento da aula seguinte.

Quanto aos exercícios, não temos mais questões VUNESP para apresentar até o momento. Nossa lista de questões comentadas virá de outras bancas.

Aos exercícios!

Questões comentadas pelo professor

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

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

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

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

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

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

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

Comentários:

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

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

Portanto, analisemos:

a) baixa autoridade em estrutura matricial forte – errado;

b) pouca disponibilidade de tempo em estrutura matricial forte – errado;

c) pouca disponibilidade de recursos em estrutura funcional – correto;

d) alta autoridade em estrutura matricial fraca – errado;

e) poucos recursos em estrutura projetizada – errado.

Resposta: alternativa c).

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

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

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

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

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

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

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

(A) II e IV.

(B) I e III.

(C) I, III e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

Comentários:

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

Resposta: alternativa c).

---

3. (FCC – TRT/MG – Técnico Judiciário – Tecnologia da Informação – 2015)

No PMBoK 5a edição, à exceção dos grupos de processo Iniciação e Encerramento, os demais grupos estabelecidos são:

a) Execução; Monitoramento e Controle; Planejamento.

b) Gerenciamento da Integração; Execução; Gerenciamento do Custo.

c) Planejamento; Gerenciamento do Risco; Monitoramento e Controle.

d) Monitoramento e Controle; Gerenciamento da Comunicação; Execução.

e) Gerenciamento do Risco; Gerenciamento do Escopo; Execução.

Comentários:

Os grupos de processos são:

Iniciação

Planejamento

Execução

Monitoramento e Controle

Encerramento

Resposta certa, alternativa a).

---

4. (FCC – TRT/2ª Região – Analista Judiciário – Tecnologia da Informação - 2014)

No PMBoK, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em diversos grupos de processos. Um destes grupos contém os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. Este grupo de processo é identificado no Guia PMBoK como Grupo de processos de

a) avaliação.

b) monitoramento e controle.

c) planejamento.

d) melhoria continuada do projeto.

e) execução.

Comentários:

Grupo de processo com a finalidade de "acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes".

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

Alternativa b).

---

5. (FCC – TRT 3ª Região – Analista Judiciário – Informática – 2014)

É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

De acordo com o PMBOK, o texto acima é definição de

(A) estimativa.

(B) serviço.

(C) planejamento.

(D) projeto.

(E) processo.

Comentários:

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

Resposta: alternativa d).

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

É uma entidade ou corpo organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Possui responsabilidades que podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um projeto. Se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto, pode ser considerada uma parte interessada. Pode oferecer serviços de suporte administrativo, como políticas, metodologias e modelos; treinamento, aconselhamento e orientação de gerentes de projetos; suporte, orientação e treinamento em relação a como gerenciar projetos e usar as ferramentas etc.

A entidade organizacional definida no texto acima é conhecida como:

(A) Gerência de portfólio de projetos.

(B) Fábrica de projetos.

(C) Gerência de Tecnologia da Informação.

(D) Incubadora de projetos.

(E) Escritório de projetos.

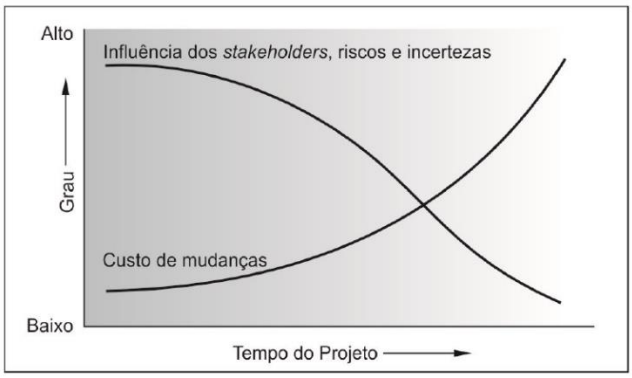
Comentários:

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

Resposta: alternativa e).

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

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



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

(A) Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

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

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

(D) A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

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

Comentários:

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

Resposta: alternativa b).

---

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

Segundo o PMBoK v5, os custos da equipe de projetos

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

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

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

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

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

Comentários:

Segundo o PMBOK, Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

Resposta certa, alternativa b).

---

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

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

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

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

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

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

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

Comentários:

Analisando as alternativas:

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

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

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

D) Verdade;

E) Verdade também.

Gabarito: B

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

Sobre gerência de projetos, é INCORRETO afirmar que

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

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

c) entre os fatores que alteram a produtividade de um software estão o ambiente de trabalho e o processo de desenvolvimento.

d) o preço de um software frequentemente é adequado para se fechar um contrato com o cliente e as funcionalidades oferecidas são, então, ajustados para se adaptar a esse preço.

e) existem diversas técnicas de estimativa de custos de sistema e, ao se preparar a estimativa de custo, diversas técnicas devem ser utilizadas.

Comentários:

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

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

Alternativa b).

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

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

a) projeto, de portfólio e de programa.

b) programa, de portfólio e de projeto.

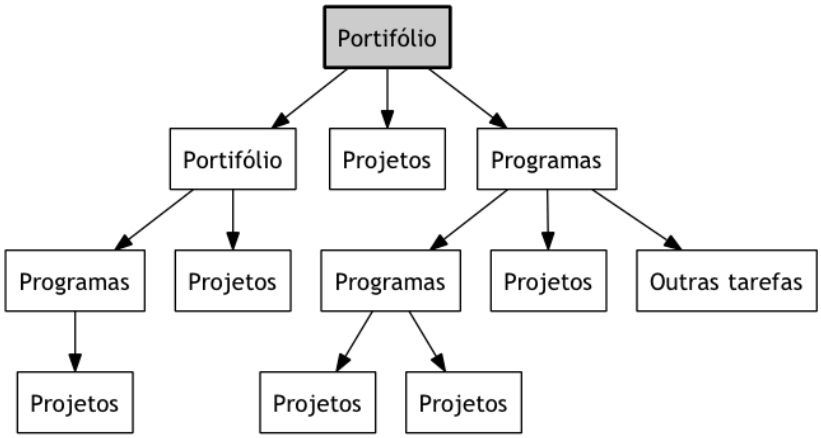
c) portfólio, de projeto e de programa.

d) projeto, de programa e de portfólio.

e) programa, de projeto e de portfólio.

Comentários:

Você já sabe responder essa pergunta!



Resposta certa, alternativa d).

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

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

a) o início.

b) o encerramento.

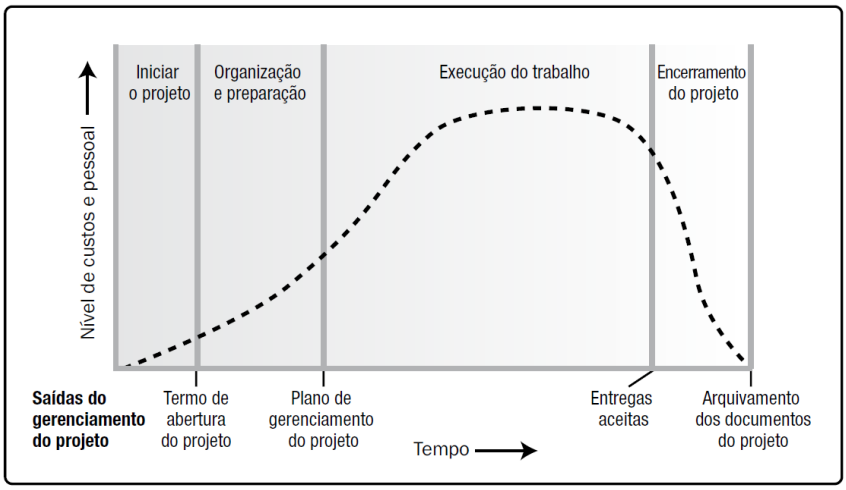
c) a organização e preparação.

d) a execução.

e) a integração.

Comentários:

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



As alternativa de a) a d) apresentam o ciclo de vida.

A alternativa e) foge do contexto.

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

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

a) Monitoramento e Controle, Execução e Crítica.

b) Iniciação, Crítica e Execução.

c) Planejamento, Otimização e Garantia da Qualidade do Processo.

d) Otimização, Planejamento e Encerramento.

e) Iniciação, Planejamento e Monitoramento e Controle.

Comentários:

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

O Grupo de Processos de **Iniciação** consiste nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal;

Já o Grupo de Processos de **Planejamento** consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos;

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

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

Por fim, o Grupo de Processos de **Encerramento** consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais.

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

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

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

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em

a) II e III, apenas.

b) I, II e III.

c) I e III, apenas.

d) I, apenas.

e) III, apenas.

Comentários:

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

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

Gabarito: A

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

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

a) Processos individuais e Processos coletivos.

b) Processos e procedimentos e Base de conhecimento corporativa.

c) Processos de gerenciamento e Processos externos.

d) Processos de planejamento e Processos de execução.

e) Processos de monitoramento e controle e Processos de encerramento.

Comentários:

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

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

Resposta certa, alternativa b).

---

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

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

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

a) em projetos com várias fases, pode ocorrer mais de uma relação entre elas durante o ciclo de vida do projeto. A governança do projeto deve se restringir às fases isoladas, deixando o tratamento das relações com a equipe de gerenciamento do projeto.

b) da mesma maneira que o gerenciamento do projeto, a governança do projeto deve dividir um projeto em duas fases onde uma equipe diferente pode escolher gerenciar todo o trabalho como uma única fase.

c) a organização da governança do projeto deve estabelecer políticas que padronizam todos os projetos, enquanto a equipe de gerenciamento é encarregada de escolher as políticas mais apropriadas para seu projeto específico.

d) a governança do projeto deve se adequar ao contexto mais amplo do programa ou da organização patrocinadora.

e) a equipe de governança do projeto precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas.

Comentários:

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

a) em projetos com várias fases, pode ocorrer mais de uma relação entre elas durante o ciclo de vida do projeto. A governança do projeto deve se restringir às fases isoladas, deixando o tratamento das relações com a equipe de gerenciamento do projeto. - **O erro está explícito, uma vez que a governança do projeto deve cuidar tanto das fases do projeto como do tratamento das relações entre elas.**

b) da mesma maneira que o gerenciamento do projeto, a governança do projeto deve dividir um projeto em duas fases onde uma equipe diferente pode escolher gerenciar todo o trabalho como uma única fase. - **Esse item é um pouco sem sentido, pois cabe à governança do projeto verificar se há a necessidade de dividir o projeto em várias fases ou não. Em caso afirmativo, a governança deverá realizar tal divisão.**

c) a organização da governança do projeto deve estabelecer políticas que padronizam todos os projetos, enquanto a equipe de gerenciamento é encarregada de escolher as políticas mais apropriadas para seu projeto específico. - **Na verdade, o guia diz que algumas organizações podem estabelecer diretrizes a serem seguidas em todos os projetos, enquanto outras podem permitir que a equipe de gerenciamento escolha as políticas mais apropriadas para seu projeto específico.**

d) É a correta! Simplificando: a governança do projeto deve ocorrer no escopo do projeto (ou seja, não deve haver ingerências em outras áreas da empresa), assim como deve adequar-se ao seu programa e a quem o patrocina.

e) a equipe de governança do projeto precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas. - **Na verdade, essa responsabilidade é da equipe de gerenciamento do projeto, e não da equipe da governança do projeto, que se encontra em patamar mais elevado na organização.**

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

Resposta certa, alternativa d).

---

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

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

Certa.

---

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

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

Comentários:

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

Errada.

---

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

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

Certa.

---

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

Segundo o PMBOK, um projeto pode ser definido como

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

b) um empreendimento "cíclico" ou continuado com o objetivo de criar um produto ou serviço "único". O termo "cíclico" significa que cada projeto não tem nem começo nem fim definidos e o termo "único" significa que o produto ou serviço produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes.

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

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

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

Os **projetos** têm natureza temporária e têm datas de início e fim definidas, e estarão concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos. Servem para lançar um produto novo ou serviço que não existia anteriormente. Podem simplesmente produzir resultados, como os resultados de uma pesquisa.

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

Destaco ainda que projetos podem resultar em novas operações. Por exemplo, um projeto de lançamento de um veículo novo por uma montadora resulta em uma nova linha de produção de veículos, cuja produção passa a ser uma operação da montadora.

Resposta certa, letra c).

---

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

Segundo o PMBOK, NÃO é característica de um projeto:

a) possuir início e fim definidos.

b) desenvolver-se em etapas e continuar por incrementos.

c) ser contínuo e repetitivo.

d) criar serviços únicos.

e) criar produtos únicos.

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

Item a ser marcado, alternativa c).

---

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

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

a) uma implementação

b) uma operação

c) um programa

d) um projeto

e) uma instrução

Comentários:

Projeto, simples assim.

Alternativa d).

---

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

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

a) Desenvolvimento de um produto esperado dentro do prazo e custo esperado.

b) Conjunto de indivíduos e organizações envolvidos ou que serão afetados positivamente ou negativamente no resultado final.

c) Conjunto de ações cujo resultado, em um dado período, contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional.

d) Grupo de ações designados a alcançar um objetivo estratégico abrangente.

e) Um esforço temporário com a finalidade de criar um produto/serviço único.

Comentários:

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

Alternativa e).

---

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

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

a) Planejamento estratégico.

b) Gerência de projetos.

c) Definição de operações.

d) Definição de projeto.

e) Gerência de operações.

Comentários:

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

Alternativa b).

---

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

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

a) matricial forte

b) matricial apertada

c) funcional

d) projetizada

e) projetizada compartilhada

Comentários:

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

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

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

Gabarito: C

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

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

a) funcional, quem controla o orçamento é o gerente de projeto.

b) matricial fraca, a autoridade do gerente de projeto é de considerável a total.

c) matricial balanceada, o pessoal administrativo da gerência do projeto trabalha para o mesmo em tempo integral.

d) matricial forte, a disponibilidade de recurso é de moderada a alta.

e) projetizada, o papel de gerente de projeto é de dedicação parcial.

Comentários:

Analisando as alternativas:

a) Gerente de projeto não tem poder sobre o orçamento em organização funcional. Errada;

b) Autoridade de considerável a total é característica de organização projetizada. Errada;

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

d) Correta.

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

Gabarito: D

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

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

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

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

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

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

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

Comentários:

As **partes interessadas** (*stakeholders*) são **pessoas ou organizações** (por exemplo, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente **envolvidas no projeto** ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto.

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

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

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

---

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

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

Comentários:

Este texto é transcrição do PMBOK.

Correta.

---

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

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

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.

---

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

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

Comentários:

Questão maldosa! Apesar de o início estar correto, pode sim o PMO gerenciar diretamente um projeto, segundo a quarta edição do PMBOK, mas apenas em condições excepcionais.

Errada.

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

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

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.

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

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

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.

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

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

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.

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

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

Comentários:

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

Errada.

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

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

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.

---

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

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

Correto.

---

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

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

Certa.

---

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

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

a) Cede o colaborador, pois o projeto é de vital importância.

b) Ignora o pedido, pois o pedido, se justificável, deve ser decidido por um nível hierárquico superior.

c) Faz análise de risco para o seu projeto ao emprestar o colaborador.

d) Refaz seu cronograma para contornar o empréstimo.

e) Aciona os níveis hierárquicos superiores para tomar a decisão.

Comentários:

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

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

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

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

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

e) Acionar os níveis hierárquicos superiores – esta é a única alternativa que poderia causar alguma dúvida maior. Agora, imagine o gerente de projetos levando esse problema adiante. Qual seria a provável primeira pergunta do stakeholder de nível superior: "Vem cá, gerente, qual seria o impacto do empréstimo temporário desse colaborador para o projeto?" Certamente, ficaria feio para o gerente não saber responder a essa pergunta, por não ter feito a análise de risco antes.

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

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

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

a) vantagem o fato de que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo.

b) vantagem o fato de que especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.

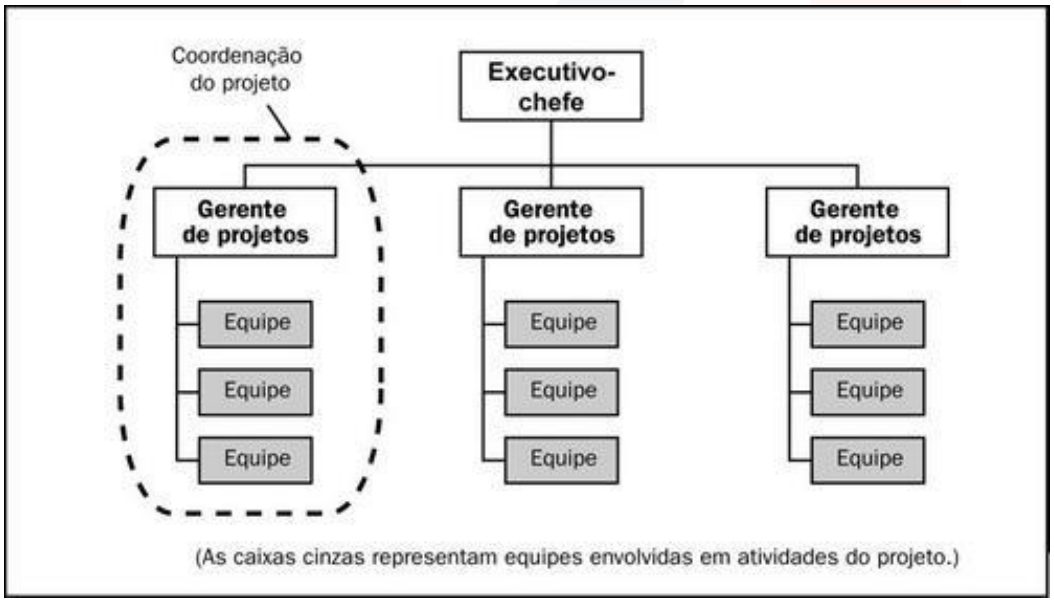
c) vantagem o fato de existir uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.

d) desvantagem o fato de que as comunicações são dificultadas em comparação à estrutura funcional.

e) desvantagem o fato de não existir uma unidade de comando dentro do projeto.

Comentários:

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



Organização projetizada:ilustração

As principais características de uma organização projetizada são:

Autoridade alta a quase total do gerente de projetos;

Disponibilidade de recursos de alta a quase total;

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

Dedicação integral ao projeto do gerente e de sua equipe.

Analisando as alternativas:

a) **vantagem o fato de que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo**. – **correta!**

b) **vantagem o fato de que especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos**. – o PMBOK não fala nada sobre isso. Inclusive, dá a entender que a equipe de um projeto se dedica exclusivamente a ele;

c) **vantagem o fato de existir uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto**. – o PMBOK não fala nada sobre isso. Inclusive, dá a entender que a equipe de um projeto se dedica exclusivamente a ele;

d) **desvantagem o fato de que as comunicações são dificultadas em comparação à estrutura funcional**. – nitidamente errado, pois com dedicação integral ao projeto não há obstáculos para comunicações internas;

e) **desvantagem o fato de não existir uma unidade de comando dentro do projeto**. – errado. O gerente é a unidade de comando do projeto.

Gabarito: A

---

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

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

a) De fácil gerência.

b) Aberta e exata.

c) Simples.

d) Sem conflitos.

e) Complexa.

Comentários:

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

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

Alternativa e).

---

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

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

a) A manutenção de um produto.

b) O desenvolvimento de um novo serviço.

c) A construção de uma casa com piscina.

d) A implantação de novo procedimento.

e) A implantação de um novo processo de negócio.

Comentários:

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

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

Gabarito A

---

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

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

( ) São realizados por equipes.

( ) Possuem data para terminar.

( ) Os custos envolvidos são monitorados pela gerência executiva.

( ) Terminam quando o objetivo é alcançado.

a) F/ V/ V/ F

b) V/ V/ V/ V

c) F/ F/ F/ F

d) V/ F/ V/ F

e) V/ V/ F/ V

Comentários:

Analisando os itens:

São realizados por equipes. – correto.

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

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

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

Resposta correta, alternativa b).

---

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

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

I. Ele pode realizar fechamento de projeto.

II. É de sua competência o desenvolvimento de procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento dos projetos.

III. Não é sua função o treinamento de equipes de trabalho quanto aos procedimentos a serem seguidos.

É correto o que se afirma em

a) I, apenas.

b) I e II, apenas.

c) I e III, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, II e III.

Comentários:

Analisando as alternativas:

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

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

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

Resposta certa, alternativa b).

---

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

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

a) Processos de Iniciação.

b) Processos de Planejamento.

c) Processos de Fechamento.

d) Processos de Monitoramento e Controle.

e) Processos Facilitadores.

Comentários:

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

Alternativa e).

---

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

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

( ) Concentra-se nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-lo.

( ) Não pode incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa.

( ) Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

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

a) V/ F/ F/ V

b) V/ F/ V/ F

c) F/ V/ F/ V

d) F/ V/ V/ F

e) V/ V/ F/ V

Comentários:

Analisando:

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

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

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

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

Alternativa b).

---

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

Quanto ao escritório de projetos, analise as assertivas abaixo.

I. Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos seus objetivos.

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

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

É correto o que se afirma em:

a) I, apenas

b) II, apenas.

c) III, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, II e III.

Comentários:

Analisando:

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

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

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

Gerente de Projeto	Escritório de Projetos
Objetivos do seu Projeto	Gerencia mudanças no escopo do programa que possam ser vistas como oportunidade para melhor alcançar os objetivos de negócios
Controlar recursos do seu projeto para atingir os objetivos do projeto	Otimizar o uso dos recursos organizacionais para compartilhar entre todos os projetos
Restrições de seu projeto	Gerencia metodologias, padrões, risco/oportunidade global e as interdependências entre projetos no nível da empresa

Alternativa b).

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

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

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

b) A influência das partes interessadas é menor durante o início do projeto e cresce ao longo de sua vida.

c) A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor, conforme o projeto progride para o seu término.

d) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente diminuem significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

e) As incertezas são menores durante o início do projeto e aumentam ao longo da vida do projeto.

Comentários:

Outra questão de raciocínio! Vejamos:

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

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

A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor, conforme o projeto progride para o seu término. – corretíssimo! Modificações nas fases finais do projeto custarão mais caro!

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

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

Alternativa c).

Considerações finais

E encerramos a primeira aula de PMBOK!

O Gerenciamento de Projetos é uma matéria bem mais próxima da administração do que da Tecnologia da Informação, sejamos sinceros. Quero acreditar que você não viu maiores dificuldades nesse primeiro momento.

Vem com a gente? Quero ver você no nosso curso completo! Ainda temos mais a falar sobre o PMBOK.

Victor Dalton

Lista de questões

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(A) II e IV.

(B) I e III.

(C) I, III e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

3. (FCC – TRT/MG – Técnico Judiciário – Tecnologia da Informação – 2015)

No PMBoK 5a edição, à exceção dos grupos de processo Iniciação e Encerramento, os demais grupos estabelecidos são:

a) Execução; Monitoramento e Controle; Planejamento.

b) Gerenciamento da Integração; Execução; Gerenciamento do Custo.

c) Planejamento; Gerenciamento do Risco; Monitoramento e Controle.

d) Monitoramento e Controle; Gerenciamento da Comunicação; Execução.

e) Gerenciamento do Risco; Gerenciamento do Escopo; Execução.

4. (FCC – TRT/2ª Região – Analista Judiciário – Tecnologia da Informação - 2014)

No PMBoK, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em diversos grupos de processos. Um destes grupos contém os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. Este grupo de processo é identificado no Guia PMBoK como Grupo de processos de

a) avaliação.

b) monitoramento e controle.

c) planejamento.

d) melhoria continuada do projeto.

e) execução.

5. (FCC – TRT 3ª Região – Analista Judiciário – Informática – 2014)

É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

De acordo com o PMBOK, o texto acima é definição de

(A) estimativa.

(B) serviço.

(C) planejamento.

(D) projeto.

(E) processo.

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

É uma entidade ou corpo organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Possui responsabilidades que podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um projeto. Se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto, pode ser considerada uma parte interessada. Pode oferecer serviços de suporte administrativo, como políticas, metodologias e modelos; treinamento, aconselhamento e orientação de gerentes de projetos; suporte, orientação e treinamento em relação a como gerenciar projetos e usar as ferramentas etc.

A entidade organizacional definida no texto acima é conhecida como:

(A) Gerência de portfólio de projetos.

(B) Fábrica de projetos.

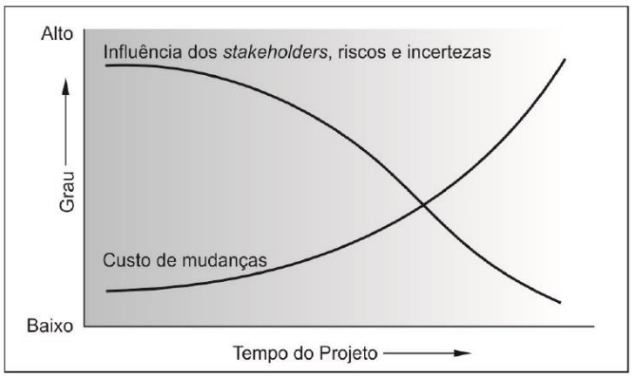
(C) Gerência de Tecnologia da Informação.

(D) Incubadora de projetos.

(E) Escritório de projetos.

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

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



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

(A) Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.

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

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

(D) A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

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

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

Segundo o PMBoK v5, os custos da equipe de projetos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sobre gerência de projetos, é INCORRETO afirmar que

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

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

c) entre os fatores que alteram a produtividade de um software estão o ambiente de trabalho e o processo de desenvolvimento.

d) o preço de um software frequentemente é adequado para se fechar um contrato com o cliente e as funcionalidades oferecidas são, então, ajustados para se adaptar a esse preço.

e) existem diversas técnicas de estimativa de custos de sistema e, ao se preparar a estimativa de custo, diversas técnicas devem ser utilizadas.

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

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

a) projeto, de portfólio e de programa.

b) programa, de portfólio e de projeto.

c) portfólio, de projeto e de programa.

d) projeto, de programa e de portfólio.

e) programa, de projeto e de portfólio.

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

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

a) o início.

b) o encerramento.

c) a organização e preparação.

d) a execução.

e) a integração.

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

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

a) Monitoramento e Controle, Execução e Crítica.

b) Iniciação, Crítica e Execução.

c) Planejamento, Otimização e Garantia da Qualidade do Processo.

d) Otimização, Planejamento e Encerramento.

e) Iniciação, Planejamento e Monitoramento e Controle.

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

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em

a) II e III, apenas.

b) I, II e III.

c) I e III, apenas.

d) I, apenas.

e) III, apenas.

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

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

a) Processos individuais e Processos coletivos.

b) Processos e procedimentos e Base de conhecimento corporativa.

c) Processos de gerenciamento e Processos externos.

d) Processos de planejamento e Processos de execução.

e) Processos de monitoramento e controle e Processos de encerramento.

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

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

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

a) em projetos com várias fases, pode ocorrer mais de uma relação entre elas durante o ciclo de vida do projeto. A governança do projeto deve se restringir às fases isoladas, deixando o tratamento das relações com a equipe de gerenciamento do projeto.

b) da mesma maneira que o gerenciamento do projeto, a governança do projeto deve dividir um projeto em duas fases onde uma equipe diferente pode escolher gerenciar todo o trabalho como uma única fase.

c) a organização da governança do projeto deve estabelecer políticas que padronizam todos os projetos, enquanto a equipe de gerenciamento é encarregada de escolher as políticas mais apropriadas para seu projeto específico.

d) a governança do projeto deve se adequar ao contexto mais amplo do programa ou da organização patrocinadora.

e) a equipe de governança do projeto precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas.

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

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

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

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

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

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

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

Segundo o PMBOK, um projeto pode ser definido como

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

b) um empreendimento "cíclico" ou continuado com o objetivo de criar um produto ou serviço "único". O termo "cíclico" significa que cada projeto não tem nem começo nem fim definidos e o termo "único" significa que o produto ou serviço produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes.

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

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

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

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

Segundo o PMBOK, NÃO é característica de um projeto:

a) possuir início e fim definidos.

b) desenvolver-se em etapas e continuar por incrementos.

c) ser contínuo e repetitivo.

d) criar serviços únicos.

e) criar produtos únicos.

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

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

a) uma implementação

b) uma operação

c) um programa

d) um projeto

e) uma instrução

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

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

a) Desenvolvimento de um produto esperado dentro do prazo e custo esperado.

b) Conjunto de indivíduos e organizações envolvidos ou que serão afetados positivamente ou negativamente no resultado final.

c) Conjunto de ações cujo resultado, em um dado período, contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional.

d) Grupo de ações designados a alcançar um objetivo estratégico abrangente.

e) Um esforço temporário com a finalidade de criar um produto/serviço único.

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

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

a) Planejamento estratégico.

b) Gerência de projetos.

c) Definição de operações.

d) Definição de projeto.

e) Gerência de operações.

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

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

a) matricial forte

b) matricial apertada

c) funcional

d) projetizada

e) projetizada compartilhada

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

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

a) funcional, quem controla o orçamento é o gerente de projeto.

b) matricial fraca, a autoridade do gerente de projeto é de considerável a total.

c) matricial balanceada, o pessoal administrativo da gerência do projeto trabalha para o mesmo em tempo integral.

d) matricial forte, a disponibilidade de recurso é de moderada a alta.

e) projetizada, o papel de gerente de projeto é de dedicação parcial.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) Cede o colaborador, pois o projeto é de vital importância.

b) Ignora o pedido, pois o pedido, se justificável, deve ser decidido por um nível hierárquico superior.

c) Faz análise de risco para o seu projeto ao emprestar o colaborador.

d) Refaz seu cronograma para contornar o empréstimo.

e) Aciona os níveis hierárquicos superiores para tomar a decisão.

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

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

a) vantagem o fato de que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo.

b) vantagem o fato de que especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.

c) vantagem o fato de existir uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.

d) desvantagem o fato de que as comunicações são dificultadas em comparação à estrutura funcional.

e) desvantagem o fato de não existir uma unidade de comando dentro do projeto.

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

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

a) De fácil gerência.

b) Aberta e exata.

c) Simples.

d) Sem conflitos.

e) Complexa.

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

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

a) A manutenção de um produto.

b) O desenvolvimento de um novo serviço.

c) A construção de uma casa com piscina.

d) A implantação de novo procedimento.

e) A implantação de um novo processo de negócio.

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

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

( ) São realizados por equipes.

( ) Possuem data para terminar.

( ) Os custos envolvidos são monitorados pela gerência executiva.

( ) Terminam quando o objetivo é alcançado.

a) F/ V/ V/ F

b) V/ V/ V/ V

c) F/ F/ F/ F

d) V/ F/ V/ F

e) V/ V/ F/ V

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

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

I. Ele pode realizar fechamento de projeto.

II. É de sua competência o desenvolvimento de procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento dos projetos.

III. Não é sua função o treinamento de equipes de trabalho quanto aos procedimentos a serem seguidos.

É correto o que se afirma em

a) I, apenas.

b) I e II, apenas.

c) I e III, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, II e III.

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

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

a) Processos de Iniciação.

b) Processos de Planejamento.

c) Processos de Fechamento.

d) Processos de Monitoramento e Controle.

e) Processos Facilitadores.

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

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

( ) Concentra-se nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-lo.

( ) Não pode incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa.

( ) Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

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

a) V/ F/ F/ V

b) V/ F/ V/ F

c) F/ V/ F/ V

d) F/ V/ V/ F

e) V/ V/ F/ V

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

Quanto ao escritório de projetos, analise as assertivas abaixo.

I. Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos seus objetivos.

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

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

É correto o que se afirma em:

a) I, apenas

b) II, apenas.

c) III, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, II e III.

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

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

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

b) A influência das partes interessadas é menor durante o início do projeto e cresce ao longo de sua vida.

c) A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor, conforme o projeto progride para o seu término.

d) Os custos das mudanças e correções de erros geralmente diminuem significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

e) As incertezas são menores durante o início do projeto e aumentam ao longo da vida do projeto.

Gabarito

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

13. E	22. D	31. E	40. E
14. A	23. E	32. C	41. A
15. B	24. B	33. C	42. B
16. D	25. C	34. E	43. B
17. C	26. D	35. C	44. E
18. E	27. A	36. C	45. B
19. C	28. C	37. C	46. B
20. C	29. C	38. C	47. C
21. C	30. E	39. A	

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 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.

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	**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

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