



Gestão de TI – ISS-SP

Aula Demonstrativa

Profs. Gledson Pompeu e Victor Dalton

Sumário

SUMÁRIO	2
APRESENTAÇÃO	3
PROF. GLEDSON POMPEU	3
PROF. VICTOR DALTON	4
SOBRE O CURSO	5
O QUÊ ESTUDAR – MODELOS DE GESTÃO E GOVERNANÇA DE TI	5
COMO ESTUDAR – ELABORAÇÃO PROGRESSIVA	6
ESTRUTURA DO CURSO – VIDEOAULAS E PDFs, TEORIA E QUESTÕES	7
<i>Então, como você deve usar esses materiais?</i>	8
PLANEJAMENTO DAS AULAS	8
PMBOK: CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
O QUE É UM PROJETO?	11
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	11
PROJETOS X PROGRAMAS X PORTFÓLIOS	12
ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)	14
GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL X GOVERNANÇA DE PROJETOS	16
STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS)	16
CICLO DE VIDA DE PROJETO E DO DESENVOLVIMENTO	17
DOCUMENTOS DE NEGÓCIO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	19
<i>Business case do projeto</i>	20
<i>Plano de gerenciamento de benefícios do projeto</i>	20
ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E FATORES AMBIENTAIS DA EMPRESA	20
<i>Estruturas Organizacionais</i>	21
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
GRUPOS DE PROCESSOS	25
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
LISTA DE QUESTÕES	49
GABARITO	60
RESUMO DIRECIONADO	61

Apresentação

Seja bem-vindo! Em primeiro lugar, quero te dar os parabéns por ter procurado um curso específico para te ajudar a se preparar para o **Concurso para Auditor Fiscal Tributário de São Paulo (ISS-SP), na área de Tecnologia da Informação**. Os concursos de nível superior para o poder judiciário são sempre muito concorridos e, sem dúvida, **só chega lá quem está muito bem preparado!** Além disso, com o nível cada vez mais pesado de cobrança das bancas sobre conceitos e modelos de gestão e governança de TI, esse é um assunto que você realmente precisa dominar.

Porém, antes de falar sobre este curso e sobre a sua preparação para o concurso, deixa eu me apresentar...

Prof. Gledson Pompeu



Meu nome é **Gledson Pompeu**, e sou professor de cursos preparatórios para concursos de TI desde o ano 2000, sendo que há 15 anos meu foco de ensino (e muito estudo!) tem sido os modelos de Gestão de TI e a preparação para provas discursivas. Dei aula em vários cursos de Brasília, e entre 2005 e 2012 fui responsável pela montagem e coordenação da equipe de TI do Cathedra, que preparou a maioria dos candidatos aprovados em vários concursos do TCU, Câmara, Senado, Banco Central, CGU etc.

Minha jornada de concurseiro foi bem curta – meu negócio é ajudar você a ser aprovado! Fiz meu primeiro concurso para o Banco do Brasil, em 1980, e depois passei em **4º lugar no concurso para Auditor Federal de Controle Externo no TCU**, em 1995. Também fui aprovado em **4º lugar no concurso para Consultor Legislativo do Senado Federal** na área de Comunicações e Tecnologia da Informação, em 2012. Infelizmente o Senado só nomeou os dois primeiros colocados nesse concurso, então continuo até hoje no TCU – aliás, um ótimo lugar para se trabalhar!

Na parte acadêmica, sou Bacharel em Ciência da Computação pela UnB, com especializações em Administração Estratégica de Sistemas de Informação pela FGV, Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional pela PUC-PR, Gestão Estratégica de Pessoas pela FIA-USP e Auditoria e Controle Governamental pelo ISC/TCU.

Voltando ao histórico como professor, em 2013, atendendo a demandas dos alunos, me juntei a outros dois professores de altíssimo gabarito – Gleyson Azevedo e Marcio Victorino, **fundamos nosso próprio curso, o Dominando TI, e criamos as “Turmas Ninja”**, para oferecer um nível até então inédito de preparação para os concursos de mais alto nível na área de TI (saiba mais em <http://dominandoti.com.br>). Desde então, nossos alunos têm ocupado pelo menos a metade das vagas dos principais concursos na área, atropelando a concorrência.

Finalmente, em 2019, fechamos uma parceria com o **Direção Concursos** para tornar essa preparação diferenciada acessível também a candidatos como você, que até então nem sabia que a gente existia...

Este curso é um dos primeiros produtos dessa parceria, e nada melhor do que começar logo com dois pés direitos chutando a porta, com o **Concurso para o ISS-SP!** Sugiro que você aproveite ao máximo todo o conteúdo, antes que seus concorrentes façam o mesmo!

Por falar em todo o conteúdo, outra boa notícia: para que você possa aproveitar ao máximo o pouco tempo que falta até a prova, **neste curso você irá contar com dois professores**. É isso mesmo! O **Prof. Victor Dalton**, um dos fundadores do Direção Concursos, **será responsável pelos materiais teóricos em PDF**, com todo o conteúdo essencial que você precisa saber para ser aprovado no concurso, enquanto **eu, Prof. Gledson Pompeu, farei a gravação das aulas em vídeo**, com explicações detalhadas e dicas que irão muito além do conteúdo dos PDFs, para te oferecer aquele diferencial para brigar pelas primeiras posições na lista dos aprovados!

Ficou curioso para entender melhor como esse “conteúdo a quatro mãos” vai te ajudar a ser aprovado? Vamos deixar o Prof. Victor Dalton se apresentar, que em seguida eu volto para te falar mais sobre o curso e, principalmente, sobre como você deverá usar os materiais em PDF e as dicas das aulas em vídeo para garantir a sua vaga!

Prof. Victor Dalton



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.

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.

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! 😊

Sobre o Curso

Opa! Sou eu, Prof. Gledson Pompeu, de volta para te explicar melhor como vai funcionar o nosso curso. Antes, porém, **uma história rápida, para servir de inspiração...**

Em 2011, no final de uma das aulas para o último concurso do Senado, um aluno veio falar comigo. Ele tinha acabado de se formar, nunca tinha feito um concurso antes, e queria saber se seria possível se preparar, em pouco mais de seis meses, para encarar uma das provas mais difíceis e concorridas dos últimos anos...

Expliquei a ele que sim, era possível, desde que ele tivesse **três elementos fundamentais: saber o quê estudar** (e isso ele veria no nosso curso), **saber como estudar** (com dicas que também fui passando durante o curso) e, o mais importante, **se dedicar de verdade aos estudos!**

O resultado? Ele foi aprovado em primeiro lugar no concurso, e está até hoje no Senado!

Ou seja, não interessa se você está começando a estudar agora ou se já tem uma longa “carreira” como concurseiro, **com o direcionamento certo** (isso é com a gente) **e com dedicação e seriedade nos estudos** (essa parte é sua), **passar em concursos de “primeira linha” não é um sonho impossível!**

O quê estudar – Modelos de Gestão e Governança de TI

Agora que você está ainda mais motivado para se dedicar de verdade, deixa eu te falar um pouco sobre o conteúdo deste curso, que é uma parte **extremamente importante** do que você precisa estudar para o seu concurso.

Ao longo das nossas aulas, **você irá aprender todos os conceitos, ferramentas, detalhes e macetes que precisa saber** sobre os seguintes assuntos:

- Gerência de Projetos – **PMBOK**, versão 6
- Gerência de Processos – **BPM CBOK**, versão 3, e **BPMN**, versão 2.0
- Gerência de Serviços de TI – **ITIL** versão 3, revisão 2011
- Governança de TI – **COBIT**, versão 5
- Qualidade de Software – **CMMI**, versão 1.3, e **MPS.BR**, versão 2016
- Análise por Pontos de Função – **IFPUG**, versão 4.3.2, e **NESMA**, versão 2.3

Ou seja, passaremos por **todos os modelos de gestão e governança de TI nas suas versões mais cobradas***.

** Sabemos que os modelos ITIL, COBIT e CMMI já contam com versões mais novas, publicadas em 2018 e 2019. Porém, como nos três casos – ITIL 4, COBIT 2019 e CMMI 2.0 – houve mudanças significativas na estrutura e nos conceitos dos modelos, optamos por não incluir essas atualizações no curso, para não confundir você. Porém, caso essas novas versões sejam incluídas quando da publicação do edital, providenciaremos a atualização do curso.*

Cada um desses modelos será explorado em um **nível de profundidade que você nunca viu antes** em nenhum outro curso – a não ser que tenha assistido às aulas da Turma Ninja, no Dominando TI. Nos últimos anos, as bancas têm elaborado questões para “arrancar o couro” dos candidatos, então você precisa estar pronto para passar ileso por essa experiência, enquanto seus concorrentes ficam pelo caminho...

Porém, como já dizia um comercial antigo de um fabricante de pneus, “potência não é nada, sem controle”. Adaptando isso para a nossa realidade, posso dizer o seguinte: **conteúdo não é nada, sem método**.

Uma das razões pelas quais os alunos do Dominando TI sempre conquistam a maioria das vagas nos concursos de TI é porque, além de entregarmos todo o conteúdo que é cobrado em 90% das questões de provas, fazemos isso de forma direcionada, para que você saiba como priorizar os seus estudos, qualquer que seja o seu nível de preparação atual.

É importante ressaltar que **o direcionamento que você irá receber é específico**, de acordo com o nível de dificuldade do concurso e as características de cada banca. Depois de quase vinte anos acompanhando a evolução das provas e ajudando os alunos a alcançarem seus objetivos, a gente tem condições de mostrar a você o “caminho das pedras”, garantir que você estude o que realmente importa e não perca tempo com o que não vale a pena.

Como estudar – Elaboração progressiva

Logo na primeira aula do curso, falaremos sobre os conceitos básicos descritos no PMBoK: o que é um projeto, quais são as suas características, o que é gerenciamento de projetos, qual a diferença para o gerenciamento organizacional de projetos, e por aí vai... Um dos conceitos que veremos será o de **elaboração progressiva**: desenvolver em etapas e continuar por incrementos.

Por que estou falando sobre isso agora? Porque vou pegar esse conceito emprestado para explicar o método por trás da formulação deste curso. Para simplificar, **costumo dividir todo o conteúdo de qualquer concurso em três níveis**, que seriam as etapas da nossa elaboração progressiva:

- **Nível 1**: assuntos de conhecimento obrigatório, cobrados na maioria das provas, em questões de baixa complexidade;
- **Nível 2**: assuntos importantes, cobrados em mais da metade das provas, em questões de média complexidade;
- **Nível 3**: assuntos mais complexos, geralmente usados pelas bancas para elaborar as questões mais difíceis.

Qual a importância dessa classificação? É bem simples:

- **assuntos do nível 1 são aqueles que você não pode deixar de estudar**, porque a cada questão dessas que você erra, os seus concorrentes sérios (aqueles que realmente se prepararam) ficam um ou dois passos mais perto da aprovação, enquanto você fica para trás;
- **assuntos do nível 2 são os que garantem a sua aprovação**, ou seja, quanto mais você dominar esses tópicos, em todas as matérias, maiores as chances de você ter o seu nome na lista de aprovados;
- **assuntos do nível 3 são os que te ajudam a brigar pelo 1º lugar**, são o que realmente faz de você um candidato diferente de todos os outros, capaz de garantir sua vaga sem ter que passar pelo sofrimento de ficar acompanhando as famosas “listas de excedentes”, torcendo para que os candidatos à sua frente desistam de tomar posse.

De forma resumida, o “desenvolver em etapas e continuar por incrementos” funciona assim...

Em primeiro lugar, você precisa garantir que **todos os assuntos de nível 1, em todas as matérias**, estejam dominados. Não adianta ser o maior especialista em redes se você não souber o básico de engenharia de software, e vice-versa. Também não adianta saber tudo dos conteúdos de TI, se você erra a maioria das questões fáceis de direito ou português (dica: se você acha que não existem questões fáceis de português, você tem um problema...).

Então, sua primeira missão é trabalhar os assuntos de nível 1 de forma incremental, uma matéria por vez, de modo a garantir que você não vai bancar o carangueijo e andar para trás, enquanto seus concorrentes avançam. **Quanto maior for a sua dificuldade em uma matéria, maior a importância de você garantir a cobertura dos assuntos de nível 1.** Nessa etapa, você não pode deixar nenhum conteúdo para trás.

A etapa seguinte são os **conteúdos de nível 2, aqueles que vão garantir a sua aprovação.** Em um mundo ideal, você deveria chegar a pelo menos **80% de domínio desses tópicos, em todas as matérias,** especialmente em concursos como esse. Ou seja, nessa etapa, já dá para pensar em deixar de lado uma ou outra matéria em que você tenha mais dificuldade. Só tome cuidado com o perfil da prova, para garantir que as matérias com maior peso (com base no edital ou no histórico de provas anteriores) não entrem na sua “lista de descarte”.

Por fim, a terceira etapa é onde você vai buscar **o seu diferencial, que vai te colocar no topo da lista de aprovados.** Nos assuntos de **nível 3,** você irá **aprofundar os conhecimentos nas matérias em que você tem maior facilidade** e, portanto, terá mais condições de realmente absorver o que está estudando.

O mais importante é você entender que não adianta pular etapas! Se você deixar assuntos de nível 1 para trás, corre o risco de não fazer a pontuação mínima em alguma matéria e ser eliminado. Seu tempo precisa ser investido antes nos tópicos de nível 2, mais cobrados nas provas, antes de aprofundar nos detalhes de nível 3, que só caem de vez em quando.

Voltando ao assunto do nosso curso, que são os modelos de gestão e governança de TI, isso significa que durante as aulas **eu sempre indicarei quais são os tópicos de nível 1, 2 ou 3 em cada um dos modelos,** para que você saiba exatamente como priorizar o estudo desses conteúdos.

Isso é ainda mais importante caso você esteja começando a estudar essa matéria agora. Eu sei que, para quem nunca estudou a fundo os modelos de gestão e governança de TI, tudo parece muito complicado (e chato). Não se preocupe! Se esse for o seu caso, mantenha o foco em dominar primeiro os tópicos de nível 1, conforme o direcionamento das aulas. Depois que essa etapa estiver vencida, você pode voltar a assistir às aulas em vídeo (com o apoio do material em PDF) para entender melhor os assuntos de nível 2 e, se for o caso, um ou outro item do nível 3.

Por outro lado, se você já estuda há muito tempo e está buscando justamente aprofundar o conhecimento nessa matéria, não despreze os tópicos de nível 1! Use o material para revisar o conteúdo e garantir que você realmente sabe tudo o que precisa. Depois, siga em frente para dominar todo o conteúdo de nível 2 e, por fim, descubra quais são os tópicos de nível 3 que você nem sabia que eram cobrados, mas que irão te ajudar a alcançar o 1º lugar no concurso!

*Ou seja: tanto faz se este é o seu primeiro concurso, ou se tem anos de experiência e várias aprovações no seu currículo. **Este curso vai te mostrar a direção certa para você ser aprovado!***

Estrutura do curso – Videoaulas e PDFs, teoria e questões

Antes de terminar, quero te explicar melhor a forma como este curso foi estruturado. Como sempre acontece aqui no **Direção Concursos,** você terá acesso a **materiais em PDF e aulas em vídeo para todos os assuntos, além do fórum** para interagir com os professores e tirar suas dúvidas. Se prepare, porque o conteúdo vai ser extenso, abrangente e pesado!

Mas não se preocupe, porque não vamos simplesmente despejar isso tudo na sua cabeça de qualquer jeito!

Primeiro, é muito importante que você entenda a **relação entre os materiais e os níveis de estudo do método de elaboração progressiva.** Resumindo, funciona assim:

- **Referência teórica e questões comentadas (em PDF):** são os materiais das primeiras aulas, elaborados pelo Prof. Victor Dalton, e que **cobrem todos os conceitos do nível 1 e grande parte do nível 2**, para cada um dos modelos que fazem parte do escopo deste curso.
- **Aulas expositivas com teoria e questões (em vídeo):** ministradas pelo Prof. Gledson Pompeu, trazem as explicações detalhadas de todo o conteúdo do curso, o que inclui **os conceitos de nível 1 e nível 2 que estão no material teórico** e, além disso, **adicionam outros tópicos de nível 2 e, principalmente, aqueles itens de nível 3** que irão te ajudar a garantir a sua vaga entre os primeiros colocados.
- **Resumos e esquemas direcionados (em PDF):** são os materiais associados às aulas em vídeo, que trazem um resumo do conteúdo de cada aula e servem de **complemento para o material teórico**, já que as aulas em vídeo serão sempre mais abrangentes que o material básico de referência sobre cada modelo.

Ou seja, para cada um dos assuntos do curso, você terá sempre o **material básico de referência** em PDF e as aulas em vídeo com **explicações teóricas detalhadas, acompanhadas da resolução de questões** de provas recentes, para que você entenda exatamente como cada assunto costuma ser explorado pelas bancas nos concursos. Além disso, teremos aulas em vídeo específicas para os **testes de direção**, com baterias de questões para que você possa exercitar ainda mais o conteúdo e, assim, consiga identificar pontos específicos que não ficaram bem entendidos.

Então, como você deve usar esses materiais?

Se você nunca estudou a matéria de gestão de TI antes, sugiro que você comece com a leitura dos materiais básicos de referência em PDF. Não se preocupe caso surjam muitas dúvidas nesse momento inicial. A ideia é justamente que você tenha um primeiro contato com o conteúdo para começar a entender alguns conceitos básicos e, principalmente, ter uma noção geral sobre o assunto.

É essencial que você assista às aulas em vídeo, pois ali você terá as explicações tanto sobre os conceitos mais básicos (vistos nos PDFs) como dos tópicos mais avançados, de níveis 2 e 3. Nesse ponto, você poderá usar o material complementar em PDF para acompanhar as aulas e fazer suas anotações.

Por fim, **os materiais em PDF servirão de base para os ciclos posteriores de revisão do conteúdo**. Nesse momento, os vídeos poderão ser usados caso você precise rever as explicações de algum assunto para entender ou fixar melhor os conceitos. E, como sempre, caso ainda restem dúvidas você poderá sempre recorrer ao fórum!

Planejamento das Aulas

Antes de entrarmos no conteúdo desta primeira aula, veja nas páginas seguintes a programação completa do curso, para que você possa encaixar essa matéria no seu planejamento de estudos para o seu concurso. Lembre-se que, para saber as datas previstas para publicação de cada aula, é só acompanhar o plano de aula disponível na página do curso, aqui mesmo no site do **Direção Concursos**.

Não se esqueça que temos muito conteúdo já nesta primeira aula! Logo após a tabela com a programação do curso, temos a **primeira parte do material de referência teórica e dezenas de questões comentadas** sobre os conceitos básicos de gerenciamento de projetos, de acordo com o **PMBok 6ª edição**!

Aula	Assunto e Tópicos Abordados
00	Aula Demonstrativa: Apresentação dos professores e do curso. O quê e como estudar. Elaboração progressiva. Gerência de Projetos – PMBOK v6 – Parte 1 – Referência teórica e questões comentadas.
01	Gerência de Projetos – PMBOK v6 – Parte 2: Referência teórica e questões comentadas.
02	Gerência de Processos – BPM CBOK 3.0 e BPMN 2.0: Referência teórica e questões comentadas.
03	Gerência de Serviços – ITIL v3 2011: Referência teórica e questões comentadas.
04	Governança de TI – Cobit 5: Referência teórica e questões comentadas.
05	Qualidade de Software – CMMI 1.3 e MPS.BR 2016: Referência teórica e questões comentadas.
06	Gerência de Projetos – PMBOK v6 – Parte 1: Conceitos básicos, gerenciamento organizacional de projetos e influências organizacionais.
07	Gerência de Projetos – PMBOK v6 – Parte 2: Partes interessadas e governança do projeto. Ciclos de vida de produto, projeto e desenvolvimento. Grupos de processos.
08	Gerência de Projetos – PMBOK v6 – Parte 3: Gerenciamento de Integração e Escopo. Processos e seus objetivos, principais conceitos e ferramentas. Fluxos de entrada e saída.
09	Gerência de Projetos – PMBOK v6 – Parte 4: Gerenciamento de Tempo, Custos e Recursos. Processos e seus objetivos, principais conceitos e ferramentas. Fluxos de entrada e saída.
10	Gerência de Projetos – PMBOK v6 – Parte 5: Gerenciamento de Riscos, Qualidade, Partes Interessadas, Comunicações e Aquisições. Processos e seus objetivos, principais conceitos e ferramentas. Fluxos de entrada e saída.
11	Gerência de Serviços – ITIL v3 2011 – Parte 1: Gerenciamento de serviços: objetivo, conceitos e perspectivas. Ciclo de vida de serviços. Estratégia de serviços: processos e seus objetivos, principais conceitos e atividades.
12	Gerência de Serviços – ITIL v3 2011 – Parte 2: Desenho e transição de serviços: processos e seus objetivos, principais conceitos e atividades.
13	Gerência de Serviços – ITIL v3 2011 – Parte 3: Operação de serviços: funções e processos, seus objetivos, principais conceitos e atividades. Relações entre processos e funções. Melhoria contínua de serviços.
14	Gerência de Processos – BPM CBOK 3.0: Áreas de Conhecimento. Conceitos básicos. Modelagem, análise, desenho e transformação de processos. Gerenciamento de desempenho.
15	Gerência de Processos – BPMN 2.0: Tipos de diagramas. Elementos básicos. Objetos de fluxo e conexão, dados e artefatos. Principais regras práticas para construção de diagramas.

Aula	Assunto e Tópicos Abordados
16	Governança de TI – Cobit 5: Objetivos, estrutura e conceitos básicos. Princípios. Habilitadores e seu detalhamento.
17	Governança de TI – Cobit 5: Domínios e processos, seus objetivos e práticas. Fluxo geral de processos. Modelo de avaliação e níveis de capacidade. Modelo de implementação.
18	Qualidade de Software – CMMI 1.3: Estrutura e conceitos básicos. Constelações e formas de representação. Níveis de capacidade e maturidade. Categorias de processos. Processos e seus objetivos, metas e práticas específicas.
19	Qualidade de Software – MPS.BR 2016: Estrutura e conceitos básicos. Referências e componentes. Níveis de maturidade. Processos e seus objetivos e resultados esperados.
20	Análise por Pontos de Função – IFPUG: Objetivo e conceitos básicos. Tipos de função. Processo de contagem e suas etapas. Tipos de contagem. Conversão de dados e fator de ajuste.
21	Análise por Pontos de Função – Nesma: Contagens estimativas e indicativas. Contagem de projetos de manutenção. Fator de impacto.
22	Teste de Direção – Gerência de Projetos: Resolução de questões FCC
23	Teste de Direção – Gerência de Processos: Resolução de questões FCC
24	Teste de Direção – Gerência de Serviços: Resolução de questões FCC
25	Teste de Direção – Cobit 5: Resolução de questões FCC
26	Teste de Direção – Qualidade de Software: Resolução de questões FCC
27	Teste de Direção – Análise por Pontos de Função: Resolução de questões FCC

PMBOK: Considerações iniciais

O Que É Um Projeto?

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

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

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

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

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

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

Gerenciamento De Projetos

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

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

GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICO

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

GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS

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

LIDERANÇA

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

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

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

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

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

Projetos X Programas X Portfólios

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

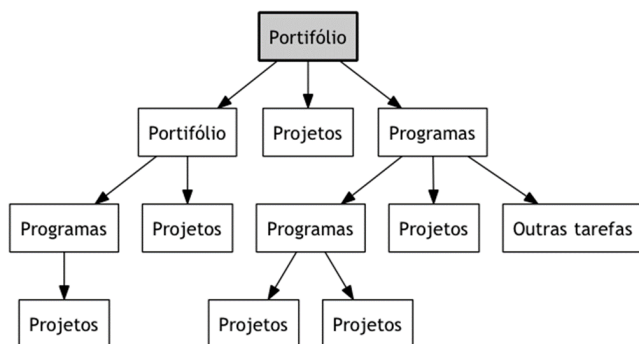
Gerenciamento de programas: Um programa pode ser definido como um grupo de projetos relacionados de modo coordenado, para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir projetos e tarefas extra-projeto, e seu foco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

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

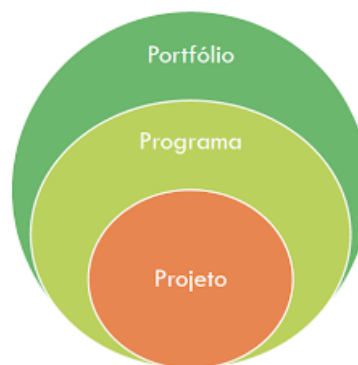
Gerenciamento de portfólio: Um portfólio, por sua vez, refere-se a um conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que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

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

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



Portfólios, Programas e Projetos.



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.

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

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

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

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

Escritório De Gerenciamento De Projetos (EGP)

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

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

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

- **De suporte.** Os EGPs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de EGP atua como um repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo EGP é baixo.
- **De controle.** Os EGPs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo EGP é médio. (Lá no Banco Central, quando eu fui servidor, trabalhava com um EGP de Controle. Toda semana alguém do EGP vinha me visitar e cobrar meu feedback do andamento do projeto, e tinha uma ferramenta que eu precisava preencher com as horas trabalhadas de todos os funcionários envolvidos no projeto)
- **Diretivo.** Os EGPs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo EGP é alto. O EGP reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. O EGP é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos (p.ex., *Balanced Scorecard*).

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

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

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

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

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

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

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

Governança Organizacional X Governança De Projetos

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

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

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

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

Stakeholders (Partes Interessadas)

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

Os principais *stakeholders* podem ser:

- INTERNOS

- Patrocinador,
- Gerente de recursos,
- Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP),
- Comitê diretivo de portfólio,
- Gerente do programa,
- Gerentes de outros projetos,e
- Membros da equipe.

- EXTERNOS

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

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

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

A parceiros de negócios

B cliente

C gerente funcional

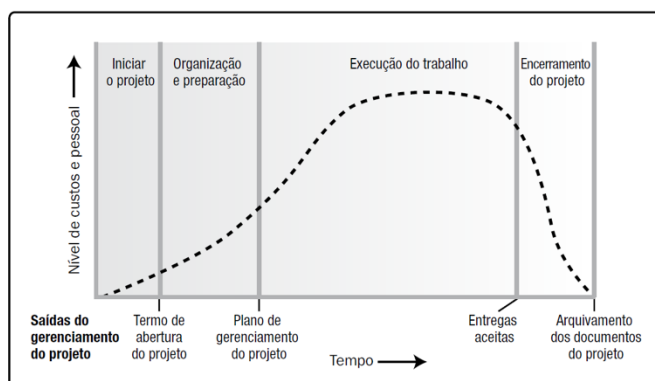
D patrocinador

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

Ciclo De Vida De Projeto E Do Desenvolvimento

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

Via de regra, os projetos podem ser mapeados por um ciclo, contendo: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho; e encerramento do projeto.



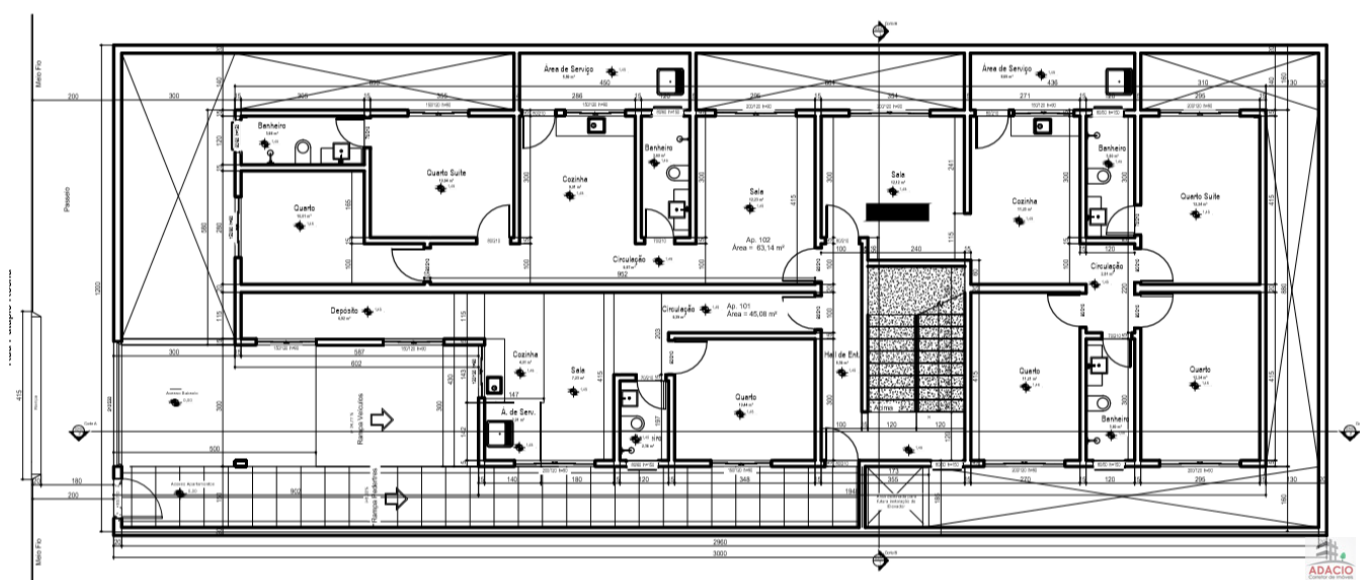
Ciclo de vida do projeto: ilustração

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 **predictivos 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 compõem o ciclo de vida de **desenvolvimento**, que pode ser preditivo, iterativo, incremental, adaptativo 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.

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

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

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

Documentos De Negócio Do Gerenciamento De Projetos

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

Business case do projeto

Estudo documentado de viabilidade econômica usado para determinar a validade dos benefícios de um componente ainda sem definição suficiente, usado como base para a autorização de outras atividades de gerenciamento de projetos. Normalmente de responsabilidade do **patrocinador do projeto**, mas apoiado pelo gerente de projeto.

Plano de gerenciamento de benefícios do projeto

Explicação documentada com a definição dos processos para criar, maximizar e sustentar os benefícios proporcionados por um projeto. Pode incluir, mas não deve estar limitado a:

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

Ativos De Processos Organizacionais E Fatores Ambientais Da Empresa

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

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

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

- INTERNOS

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

- EXTERNOS

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

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

Estruturas Organizacionais

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

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

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

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

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

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

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

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

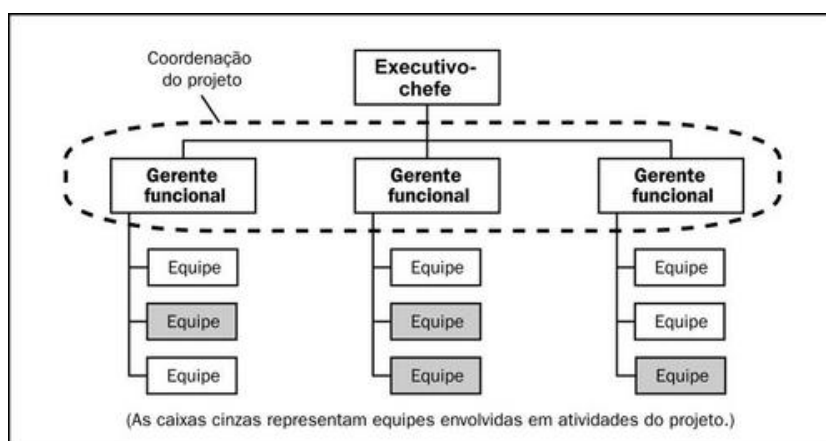
Organização híbrida - uma organização que realiza um MIX de quaisquer outros tipos citados anteriormente.

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

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

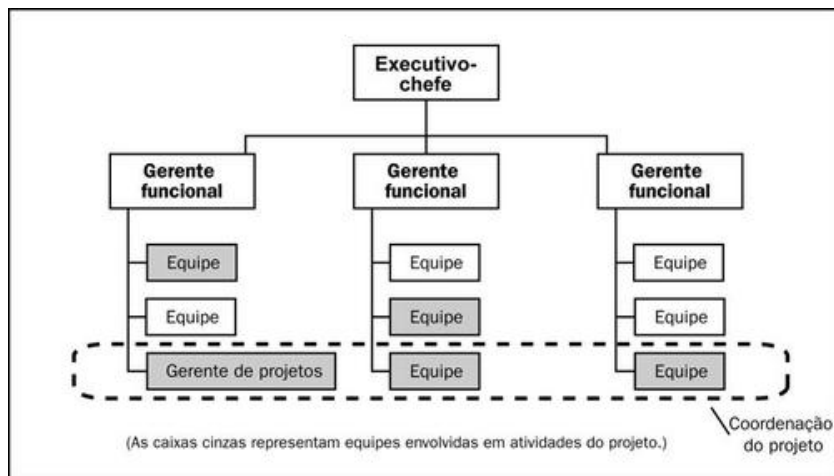
Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada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

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



Organização funcional: ilustração

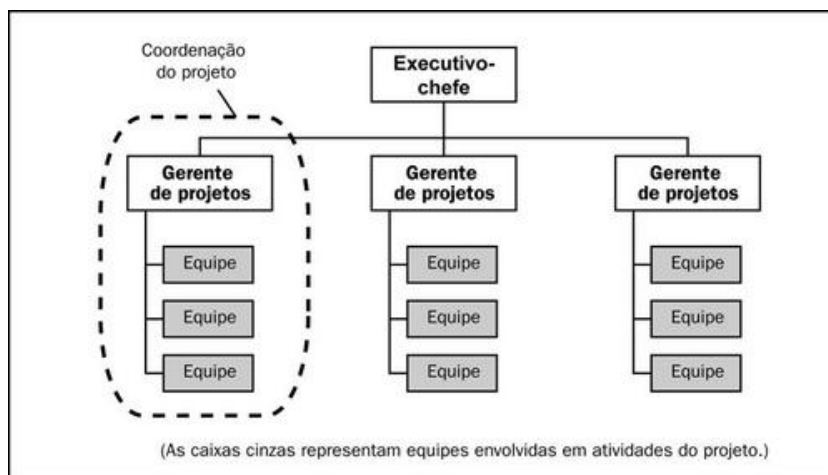
A **organização funcional**, conforme mostrado acima, é a organização clássica, que está em vigor nos nossos órgãos públicos. Os departamentos são bem definidos (RH, auditoria, contabilidade) e suas atividades pouco se relacionam. Os projetos são atividades bem pontuais nesse tipo de organização.



Organização matricial balanceada: ilustração

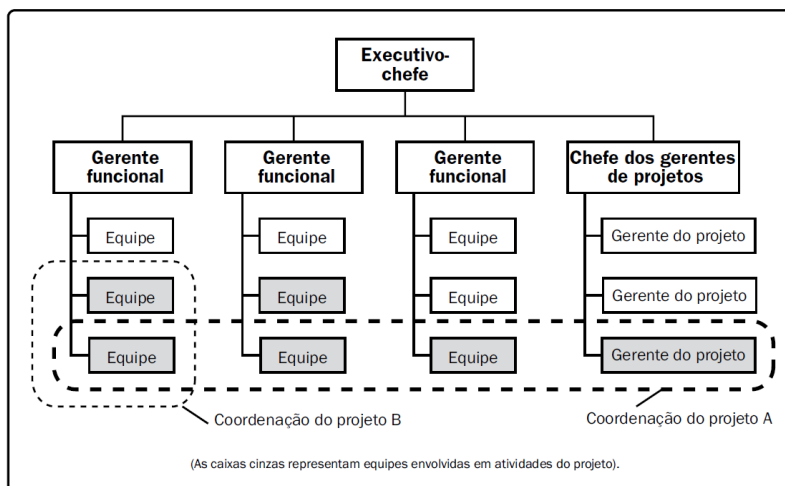
A **organização matricial**, por sua vez, possui uma certa orientação a projetos, cuja intensidade varia conforme a primeira tabela mostrada na página anterior. A estrutura da empresa ainda é similar à organização funcional, porém já existe o reconhecimento da necessidade de se manter uma área de projetos.

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



Organização projetizada: ilustração

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



Organização composta: ilustração

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

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

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

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

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

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

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

Processos De Gerenciamento De Projetos

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

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

Grupos De Processos

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

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

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

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

O Grupo de Processos de **Monitoramento e Controle** consiste nos processos necessários para acompanhar, analisar e controlar o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo.

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

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

Iniciação

Planejamento

Execução

Monitoramento e Controle

Encerramento

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.

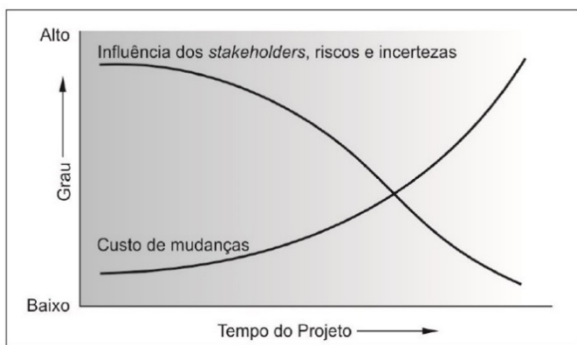
Comentários:

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).

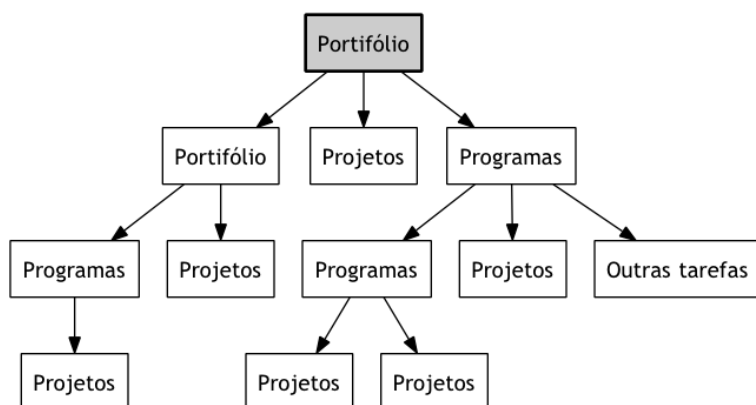
11. (FCC – INFRAERO – Analista de Sistemas – Gestão de TI - 2011)

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).

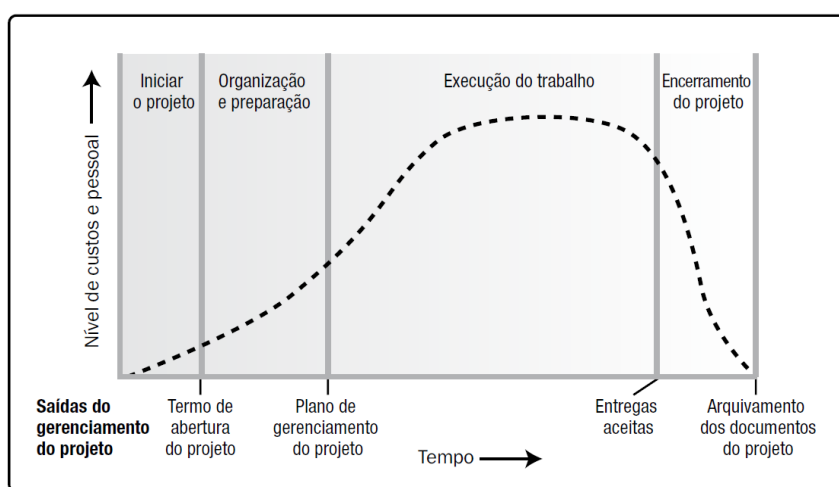
12. (FCC – TRE/CE – Técnico Judiciário – Operação de Computador - 2012)

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 da 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 porta-fólios, 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 integral 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 lembrar, 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 avaliadas 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.

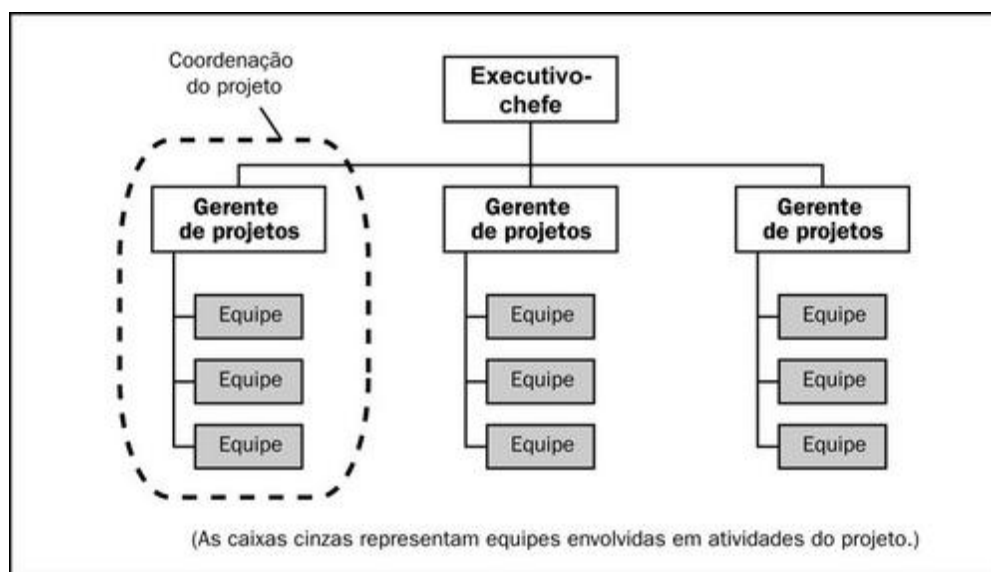
c) vantagem o fato de existir uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.

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 avaliar 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.

Rumo ao TCE-RJ!

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)

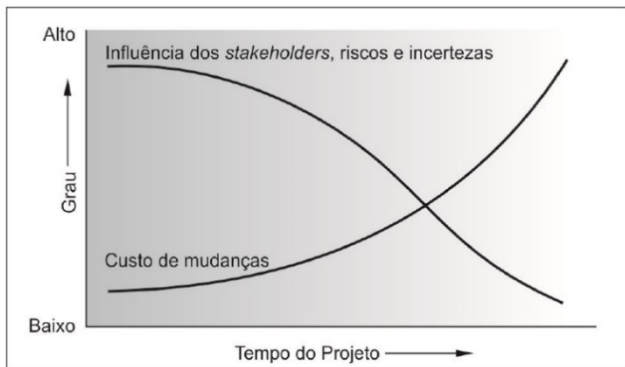
É uma entidade ou corpo organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Possui responsabilidades que podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade 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 porta-fólios, 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	11. D	21. C	31. E	41. A
2. C	12. E	22. D	32. C	42. B
3. A	13. E	23. E	33. C	43. B
4. B	14. A	24. B	34. E	44. E
5. D	15. B	25. C	35. C	45. B
6. E	16. D	26. D	36. C	46. B
7. B	17. C	27. A	37. C	47. C
8. B	18. E	28. C	38. C	
9. B	19. C	29. C	39. A	
10. B	20. C	30. E	40. E	

Resumo direcionado

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

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

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

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	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