



By @kakashi\_copiador



## APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

Queridos alunos!!

Sabemos que os **resumos** das disciplinas **são fundamentais para fixação de conteúdos** e, também, para **realização de revisões**. Um resumo bem feito garante que os principais pontos de cada matéria sejam revisados de forma rápida, **aumentando a produtividade dos estudos e a eficiência das revisões**.

Além disso, sabemos que, principalmente para os grandes concursos, o número de matérias cobradas no edital é muito grande. Dessa forma, além de revisar os pontos marcados em seus materiais, um bom resumo pode encurtar o tempo de revisão, garantindo, assim, que todo o material possa ser revisado em um período de tempo mais curto.

Com isso em mente, apresentamos a vocês o **Resumo de Administração Geral – Gestão de Projetos**. Trata-se de um material pensado para lhe ajudar em todo esse processo, visando, inclusive, uma economia de tempo de confecção de materiais, tempo que é o bem mais precioso de um concursaço, não é mesmo?

Esperamos poder ajudá-los!

Conte sempre com o Estratégia em sua caminhada!

**Estratégia Concursos**

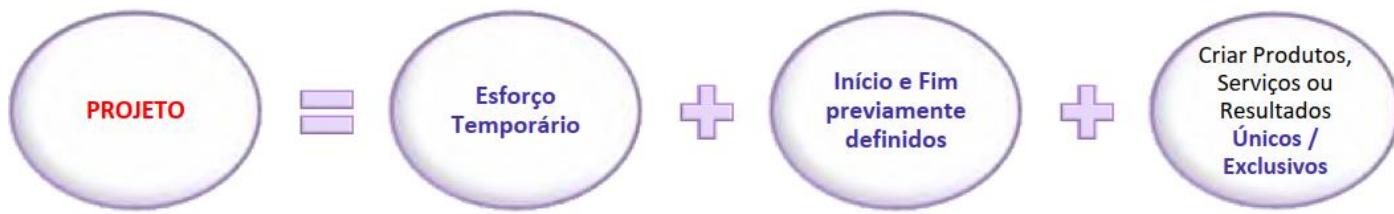


*Esse é um material resumido. Em momento algum ele substitui o estudo do material completo.  
Trata-se de um complemento aos estudos e um facilitador de revisões!*

## RESUMO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

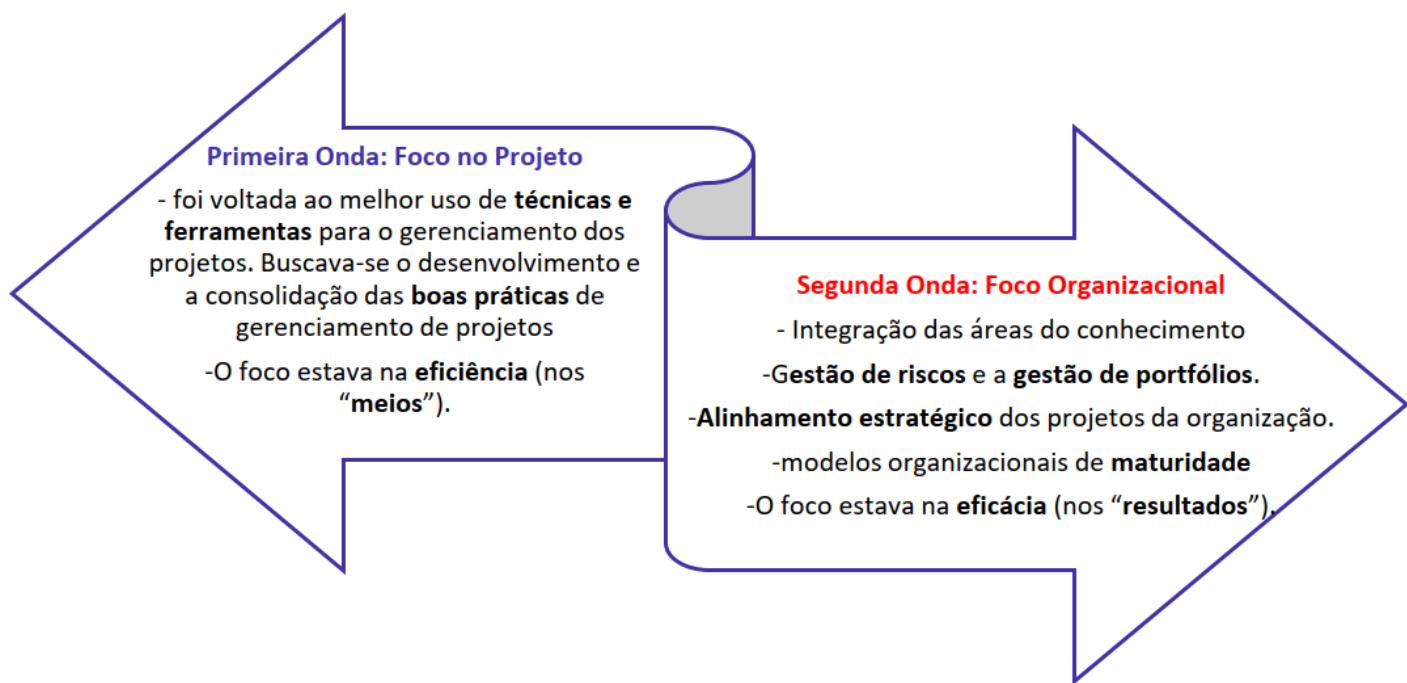
### Gestão de Projetos

**Projeto** é um **esforço temporário** (conjunto de atividades que ocorrem apenas uma vez), empreendido com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado **“unitário/único”** (“**novo/exclusivo**”). O projeto tem datas de **início** e **fim** previamente **definidas**, bem como **resultados previamente determinados**.



**Gestão de projetos** (ou gerenciamento de projetos) é “a **aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto, a fim de cumprir os seus requisitos”. De acordo com o Guia, o gerenciamento de projetos “permite que as organizações executem projetos de forma **eficaz** e eficiente”.

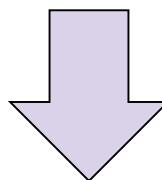
## Duas Ondas da Gestão de Projetos



## Portfólios x Programas x Projetos x Subprojetos

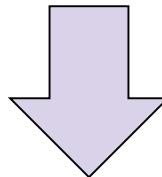
### Portfólio

**Conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações**  
(relacionados entre si, ou não) gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos



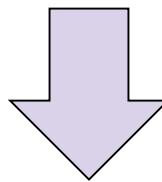
### Programa

**Grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa**  
(relacionados entre si), gerenciados de modo coordenado visando a **obtenção de benefícios e controles** que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.



### Projeto

**Esforço temporário** (conjunto de atividades que ocorrem apenas uma vez), empreendido com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado **“unitário/único”** (**“novo/exclusivo”**).



### Subprojeto

Uma **parte menor do projeto** total, criada quando um projeto é subdividido em componentes ou **partes mais facilmente gerenciáveis**.

## Ciclo de Vida dos Projetos (Fases do Projeto)

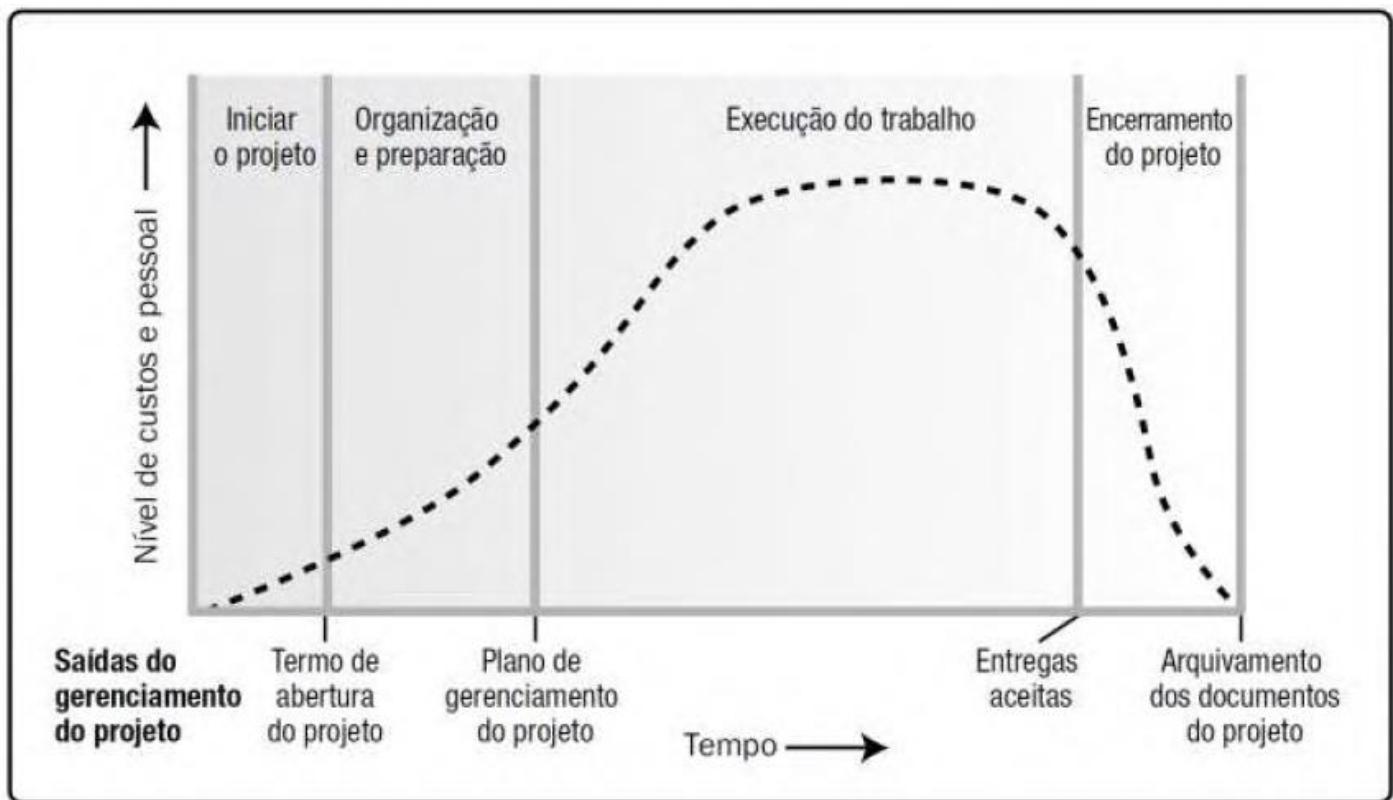


As fases do projeto podem ser **sequenciais, interativas ou sobrepostas**. Ou seja, **normalmente**, essas etapas/fases **são sequenciais**. Contudo, as etapas também **podem ocorrer ao mesmo tempo** (ou seja, **podem se sobrepor** umas às outras).

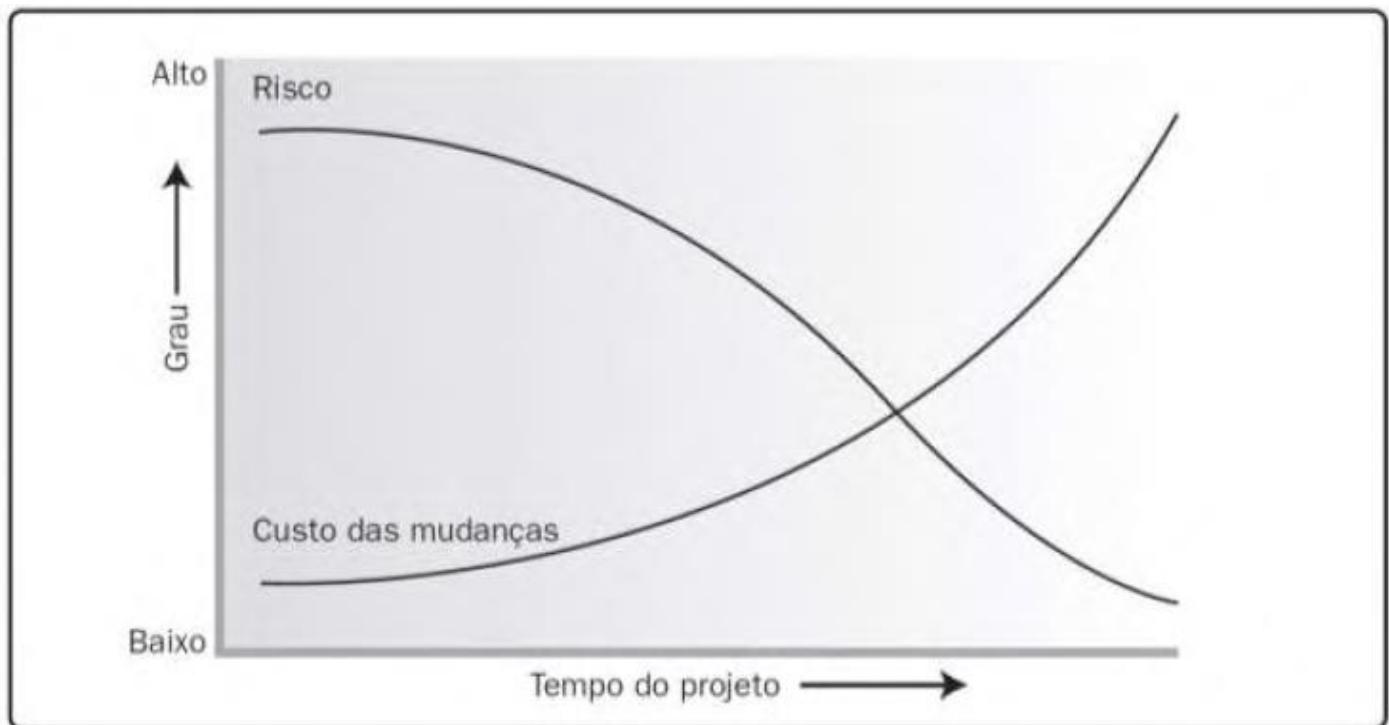
## Custos e Riscos associados ao Ciclo de Vida dos Projetos (Fases do Projeto)



	Início do Projeto	Fase de Execução	Encerramento
<b>Custos e Nível de Utilização de Pessoal</b>	Baixos	Atinge o Valor Máximo	Começam a diminuir rapidamente

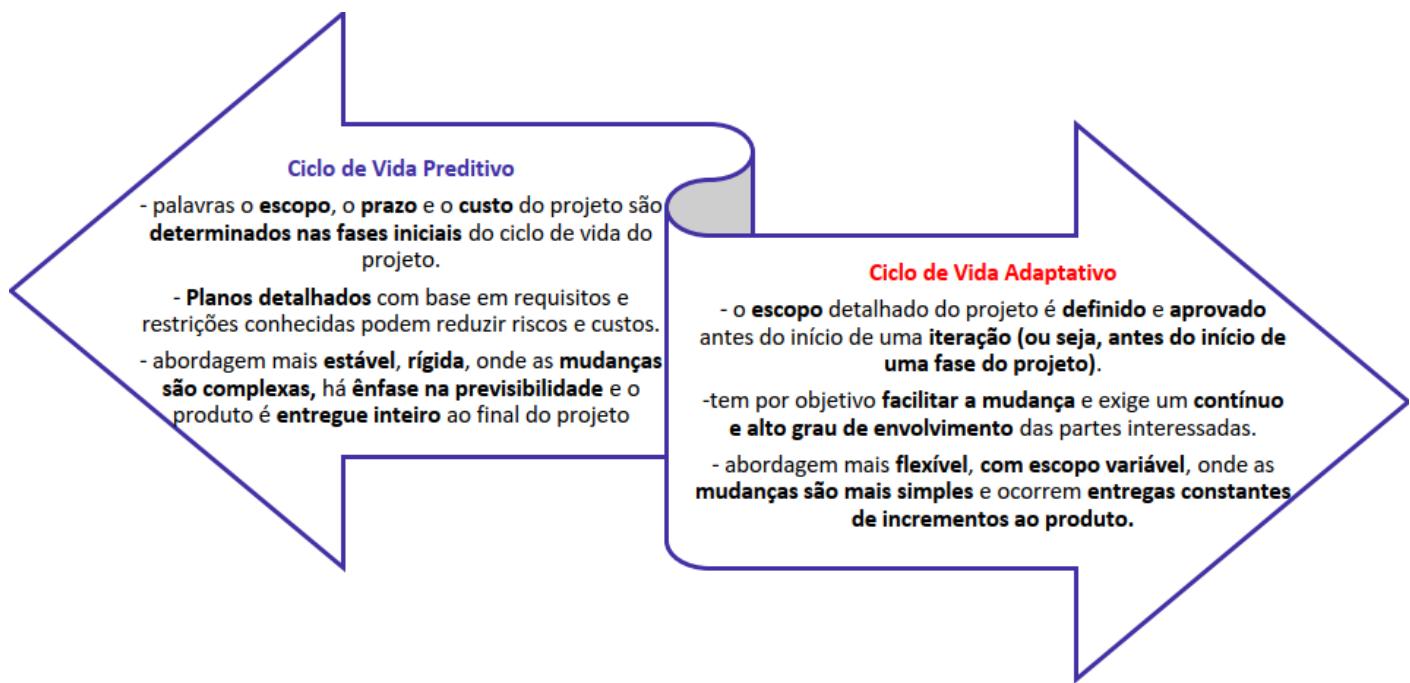


	Início do Projeto	Quanto mais o projeto se aproxima do final
<b>Riscos Incertezas e Influências das Partes Interessadas</b>	Altos	Vai Diminuindo
<b>Custos da Mudança e Correção de Erros</b>	Baixos	Vai Aumentando





## Ciclo de Vida dos Projetos (Fases do Projeto)



## Guia PMBOK

O **Guia PMBOK** é um **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**.

Ou seja, é um “livro” que **reúne as “boas práticas”** em gerenciamento de projetos.

Vale destacar que o Guia PMBOK **não é uma metodologia** e **nem prescreve regras (não é prescritivo)**. Trata-se apenas de um “livro” que descreve processos de gerenciamento de projetos e reúne um conjunto de conhecimentos e boas práticas que auxiliam os gestores a gerenciarem os projetos.

PMI	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o <b>Instituto</b> de Gerenciamento de Projetos</li><li>• Responsável por elaborar o PMBOK</li><li>• Responsável por conferir a certificação PMP</li></ul>
PMBOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o <b>Guia</b> do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.</li><li>• “<b>Livro</b>” que reúne as “<b>boas práticas</b>” em gerenciamento de projetos.</li><li>• Não é uma metodologia e nem prescreve regras.</li></ul>
PMP	<ul style="list-style-type: none"><li>• É a <b>certificação</b> conferida pelo PMI.</li><li>• Trata-se do <b>profissional certificado</b> pelo PMI em gerenciamento de projetos.</li></ul>
PMO	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o <b>Escritório</b> de Projetos da organização.</li><li>• Responsável por definir e manter a padronização do gerenciamento de projetos na organização</li></ul>

## 10 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

### 1 – Integração do Projeto

Inclui os processos e atividades para **identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades** de gerenciamento dentro dos **Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto**, para que um projeto tenha sucesso.

## 2 – Escopo do Projeto

Inclui os processos necessários para **assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário**, para terminar o projeto com sucesso.

## 3 – Cronograma do Projeto

Inclui os processos necessários para **gerenciar o término dentro do prazo** do projeto

## 4 – Custos do Projeto

Inclui os processos envolvidos em **planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos**, de modo que o projeto possa ser terminado **dentro do orçamento aprovado**.

## 5 – Qualidade do Projeto

Inclui os processos para **incorporação da política de qualidade** da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos **requisitos de qualidade do projeto e do produto** para **atender as expectativas das partes interessadas**.

## 6 – Recursos do Projeto

Inclui os processos para **identificar, adquirir e gerenciar** os **recursos necessários para a conclusão bem-sucedida** do projeto.

## 7 – Comunicações do Projeto

Inclui os processos necessários para **assegurar que as informações do projeto sejam planeadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas** e dispostas de **maneira oportuna e apropriada**.

## 8 – Riscos do Projeto

Inclui processos de **condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta**, implementação de resposta e **monitoramento de risco** em um projeto.

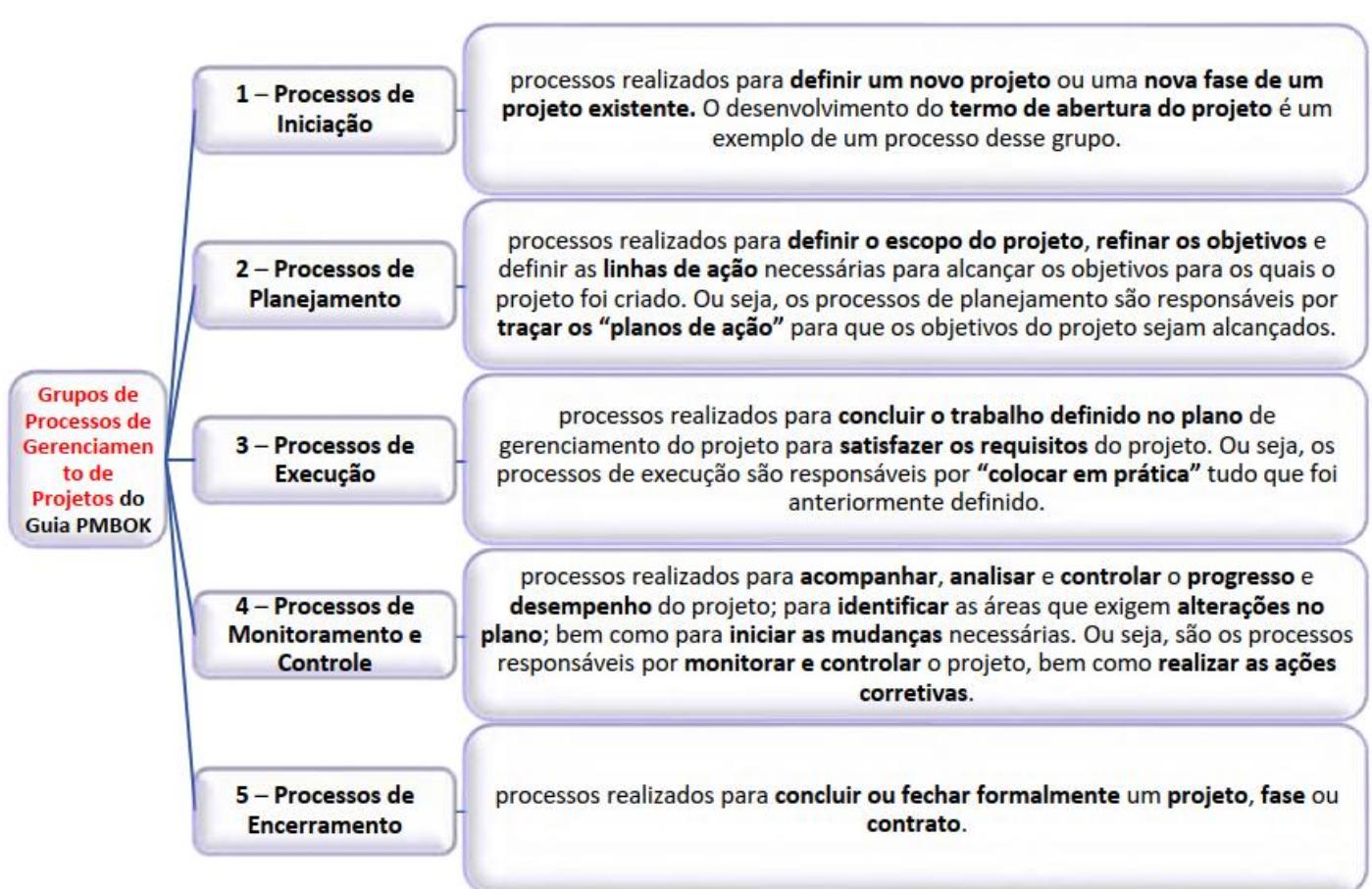
## 9 – Aquisições do Projeto

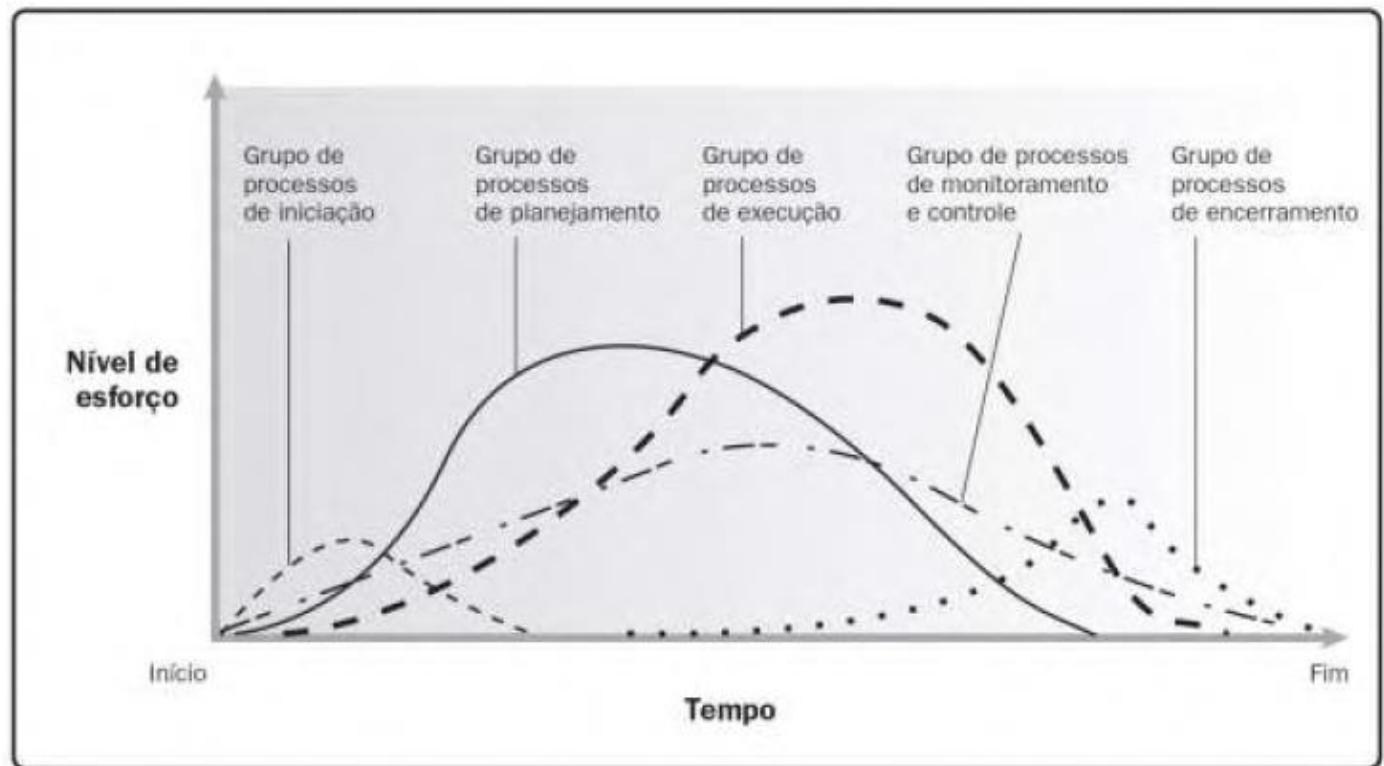
Inclui os processos necessários para **comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos** à equipe do projeto.

## 10 – Partes Interessadas (Stakeholders) do Projeto

Inclui os processos necessários para **identificar todas as pessoas ou organizações impactadas** pelo projeto, analisando as suas **expectativas** e o impacto das partes interessadas no projeto, e desenvolvendo estratégias de gerenciamento apropriadas para o **engajamento eficaz das partes interessadas** nas **decisões** e **execução** do projeto.

## 05 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos





## Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos x Fases do Ciclo de Vida do Projeto

**Os Grupos de Processos não são “Fases” (“etapas”) do projeto.**

Conforme vimos, o **Ciclo de Vida** de um projeto apresenta **04 fases (etapas)**. Ou seja, cada uma das etapas do projeto ocorre em um momento específico do projeto (início, meio ou fim).

Já os **Grupos de Processos** contêm processos que **ocorrem ao longo das 04 fases do projeto**. Ou seja, os processos de um grupo **podem se repetir** diversas vezes ao longo de um mesmo projeto (no início, no meio ou no final do projeto).

<b>Fases dos Projetos (Ciclo de Vida dos Projetos)</b>	<b>Grupos de Processos</b>
1 – <b>Início</b> do Projeto	Processos de <b>Iniciação</b>
2 – <b>Organização e Preparação</b>	Processos de <b>Planejamento</b>
3 – <b>Execução</b> do Trabalho do Projeto	Processos de <b>Execução</b> Processos de <b>Monitoramento e Controle</b>
4 – <b>Encerramento</b> do Projeto	Processos de <b>Encerramento</b>

\*\*Este material contempla assuntos dispostos no livro digital (pdf) da aula 13.

## 49 Processos do PMBOK (Áreas de Conhecimento x Grupos de Processos)

<u>Áreas de Conhecimento</u>	<u>Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos</u>				
	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de Execução	Grupo de Processos de Monitoramento e Controle	Grupo de Processos de Encerramento
Gerenciamento da Integração do Projeto	<b>1</b> - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	<b>2</b> - Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	<b>3</b> - Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto <b>4</b> - Gerenciar o Conhecimento do Projeto	<b>5</b> - Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto <b>6</b> - Realizar o Controle Integrado de Mudanças	<b>7</b> - Encerrar o Projeto ou Fase
Gerenciamento do Escopo do Projeto		<b>8</b> - Planejar o Gerenciamento do Escopo <b>9</b> - Coletar os Requisitos <b>10</b> - Definir o Escopo <b>11</b> - Criar a EAP		<b>12</b> - Validar o Escopo <b>13</b> - Controlar o Escopo	
Gerenciamento do Cronograma do Projeto		<b>14</b> - Planejar o Gerenciamento do Cronograma <b>15</b> - Definir as Atividades <b>16</b> - Sequenciar as Atividades <b>17</b> - Estimar as Durações das Atividades <b>18</b> - Desenvolver o Cronograma		<b>19</b> - Controlar o Cronograma	
Gerenciamento dos Custos do Projeto		<b>20</b> - Planejar o Gerenciamento dos Custos <b>21</b> - Estimar os Custos <b>22</b> - Determinar o Orçamento		<b>23</b> - Controlar os Custos	
Gerenciamento da Qualidade do Projeto		<b>24</b> - Planejar o Gerenciamento da Qualidade	<b>25</b> - Gerenciar a Qualidade	<b>26</b> - Controlar a Qualidade	
Gerenciamento dos Recursos do Projeto		<b>27</b> - Planejar o Gerenciamento dos Recursos <b>28</b> - Estimar os Recursos das Atividades	<b>29</b> - Adquirir Recursos <b>30</b> - Desenvolver a Equipe <b>31</b> - Gerenciar a Equipe	<b>32</b> - Controlar os Recursos	
Gerenciamento das Comunicações do Projeto		<b>33</b> - Planejar o Gerenciamento das Comunicações	<b>34</b> - Gerenciar as Comunicações	<b>35</b> - Monitorar as Comunicações	
Gerenciamento dos Riscos do Projeto		<b>36</b> - Planejar o Gerenciamento dos Riscos <b>37</b> - Identificar os Riscos <b>38</b> - Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos <b>39</b> - Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos <b>40</b> - Planejar as Respostas aos Riscos	<b>41</b> - Implementar Respostas aos Riscos	<b>42</b> - Monitorar os Riscos	
Gerenciamento das Aquisições do Projeto		<b>43</b> - Planejar o Gerenciamento das Aquisições	<b>44</b> - Conduzir as Aquisições	<b>45</b> - Controlar as Aquisições	
Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	<b>46</b> - Identificar as Partes Interessadas	<b>47</b> - Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	<b>48</b> - Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	<b>49</b> - Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

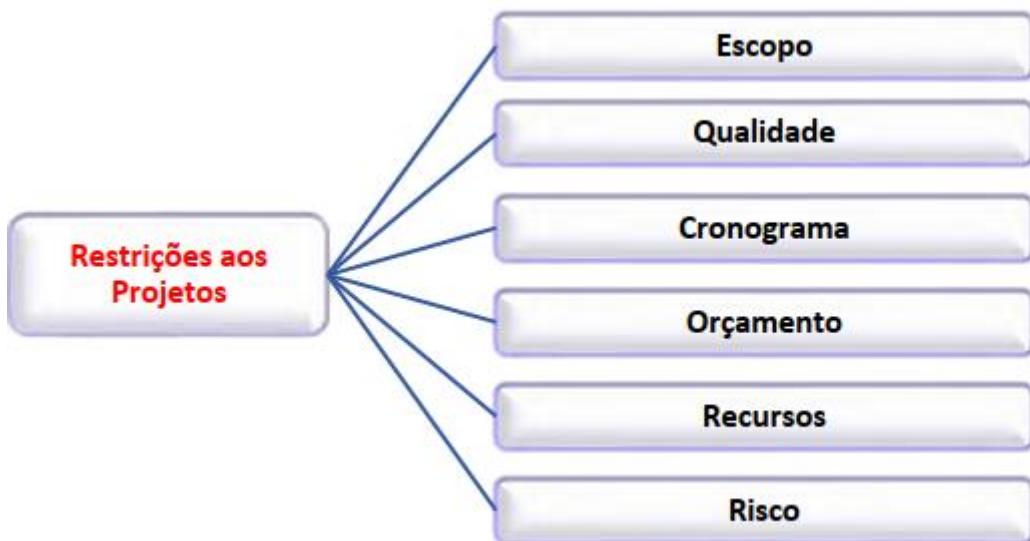
## Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

De acordo com o Guia PMBOK, **criar a EAP** é o “processo de **decompor as entregas e o trabalho** do projeto em **componentes menores** e **mais facilmente gerenciáveis**. O principal benefício desse processo é que ele fornece uma visão estruturada do que deve ser entregue.” Esse processo pode ser realizado apenas uma vez durante o projeto, ou então em dois ou mais pontos predefinidos no projeto.

Ou seja, criar a EAP consiste em **“subdividir” (detalhar) o escopo** do trabalho (tanto as “entregas” quanto o “trabalho”) em **partes menores**, através de uma **estrutura “hierarquizada”**, com o objetivo de **gerenciar mais facilmente o projeto**.



## Restrições aos Projetos



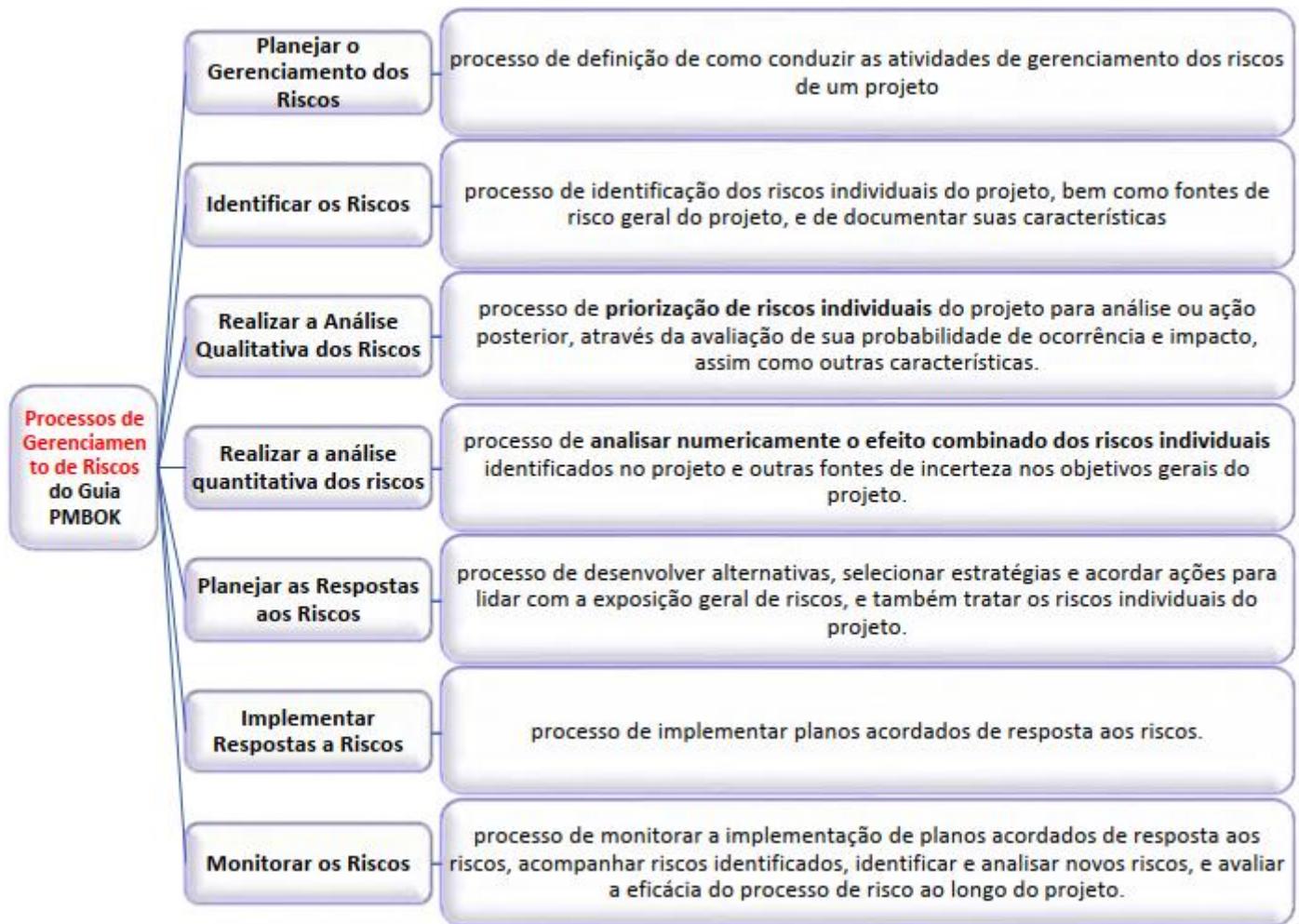
## Gestão por Projetos e Estrutura Organizacional

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 (Tempo Integral)
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 (Matriz Balanceada)	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 (Gerente Funcional e Gerente do Projeto)	Em tempo parcial
Orientado a Projetos (Composto, híbrido) Estrutura Projetizada	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 (Gerente Funcional e Gerente do Projeto)	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

\*EGP refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos.

## Gerenciamento dos Riscos do Projeto

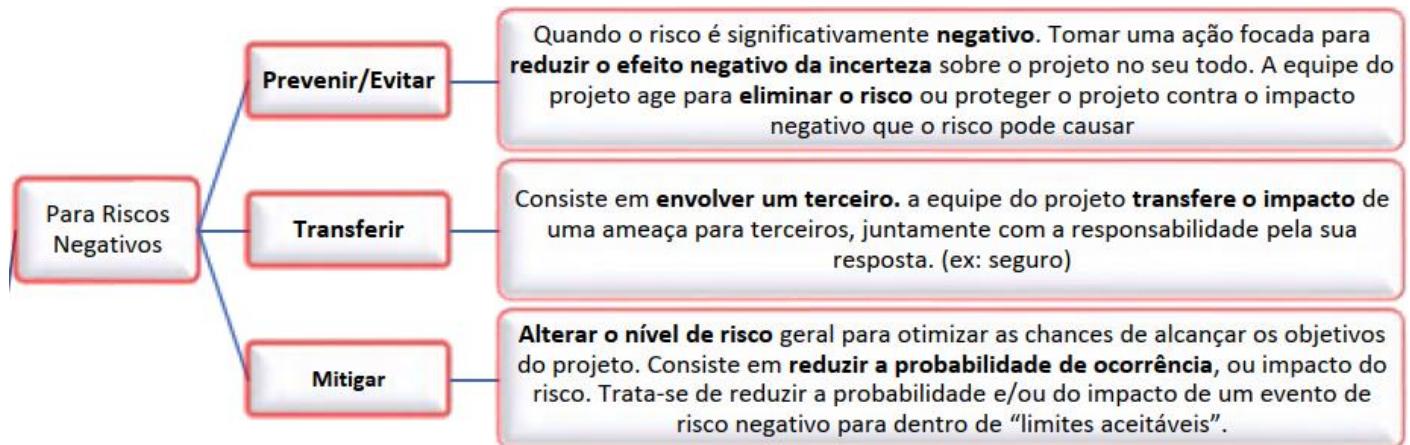
O **risco** pode ser definido como um **evento futuro** e **incerto** que, se ocorrer, poderá afetar o projeto de forma **positiva** ou de forma **negativa**. O gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo **aumentar a probabilidade** (ou o impacto) dos **riscos positivos e diminuir a probabilidade** (ou o impacto) dos **riscos negativos**, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto

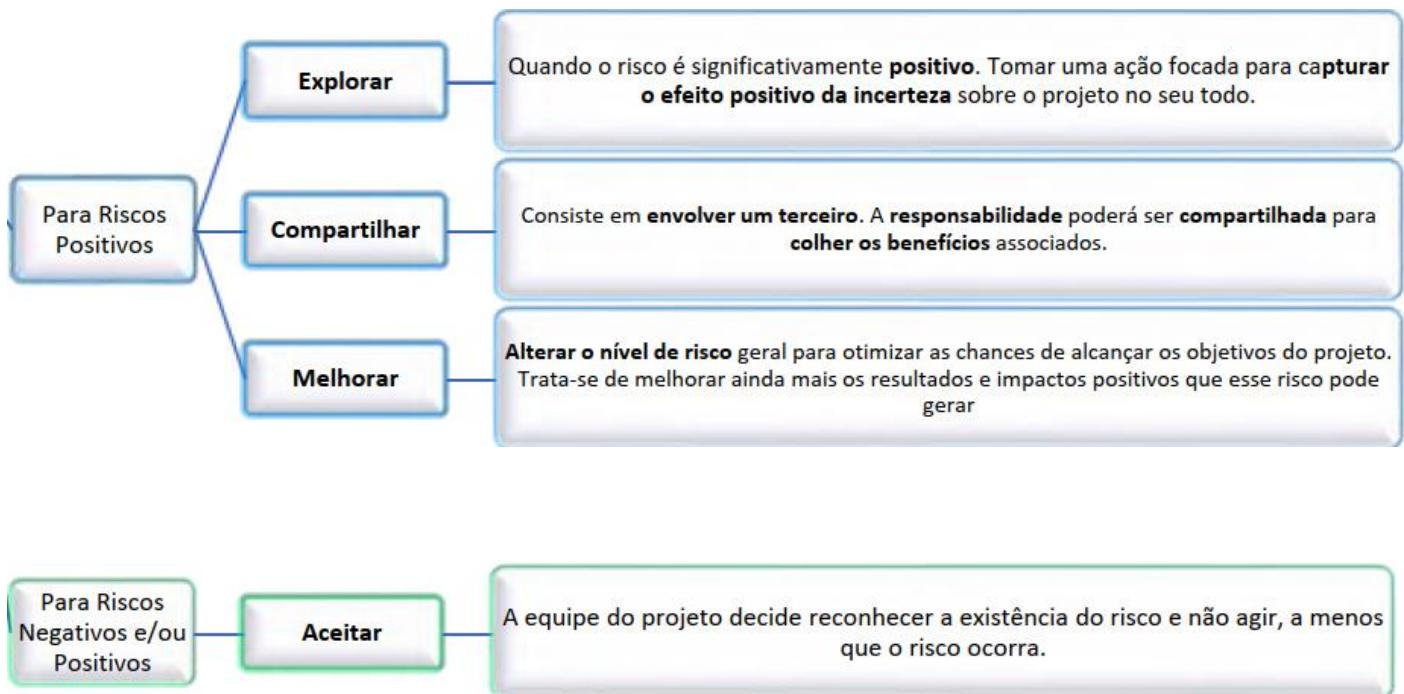


## Tipos de Riscos

Tipos de Riscos	
Risco individual do projeto	um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito <b>positivo</b> ou <b>negativo</b> em <b>um ou mais objetivos</b> do projeto.
Risco geral do projeto	conjunto de riscos que afetam o projeto como um todo (inclusive as partes interessadas). É o risco decorrente de todas as "fontes de incerteza" (incluindo os riscos individuais).
Risco residual	O risco que continua a existir mesmo após as respostas ao risco terem sido implementadas.
Risco secundário	Um risco que surge como resultado direto da implementação de uma resposta aos riscos.

## Estratégias de Respostas aos Riscos





## Técnicas utilizadas no Gerenciamento de Projetos

### PERT e CPM

Permitem ao gestor visualizar melhor como as atividades de um projeto serão dispostas, bem como auxiliam na diminuição de imprevistos e na elaboração de um cronograma mais realista.

O **CPM** (Critical Path Method), ou **Método do Caminho Crítico**, adota apenas **uma única estimativa de duração para cada atividade** do projeto. Ou seja, o CPM é **determinístico** em relação aos prazos. O método CPM tem por objetivo determinar a **menor duração possível do projeto (estimar a duração mínima de um projeto)**.

O CPM mostra o “passo a passo” do projeto. Ou seja, ele mostra a **sequência lógico-evolutiva** de um projeto, **indicando as atividades** que serão realizadas (e a sequência dessas atividades), **estimando quanto tempo** cada atividade irá demorar, e demonstrando o **caminho crítico** do projeto.

O **caminho crítico** do projeto é o “**caminho mais longo**” (caminho “**sem folgas**”) de um projeto. Ou seja, é a “sequência mais longa de atividades” (que devem ser realizadas de forma sequencial) que são necessárias à conclusão do projeto.

O Guia PMBOK define o CPM como “um método usado para **estimar a duração mínima** do projeto e determinar o **grau de flexibilidade** nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo do cronograma.”

A **PERT** (Program Evaluation Review Technique), ou **Técnica de Avaliação e Revisão de Programas** (ou **Método da Estimativa de Três Pontos**), é uma técnica

\*\*Este material contempla assuntos dispostos no livro digital (pdf) da aula 13.

utilizada para **estimar a duração** das atividades de um projeto, baseando-se em **incertezas probabilísticas** (distribuição de **probabilidade** do tipo Beta).

Para isso, são utilizadas **03 estimativas distintas** para a duração de cada atividade do projeto: uma **pessimista**, uma **realista** (mais provável) e uma **otimista**. A estimativa de duração é, então, o resultado da **média ponderada** desses 03 valores (**estimativa realista** tem **peso 4** e as **estimativas pessimista** e otimista tem **peso 1**).

Ou seja, a PERT tem por objetivo avaliar o tempo de duração das atividades de um projeto, levando em consideração a média ponderada entre as estimativas otimista, realista e pessimista.

## Técnicas para Reduzir o Prazo

**Compressão do Projeto (Project Crashing):** O gestor de projetos aumenta os recursos utilizados no projeto, com o objetivo de reduzir o prazo do projeto.

**Paralelismo de Atividades / Procedimento Acelerado (Fast Tracking):** O gestor de projetos começa a executar várias fases do projeto de forma concomitante. Ou seja,

o gestor executa uma “etapa posterior”, mesmo antes da “etapa anterior” ter terminado.

Com isso, busca-se acelerar o andamento e a conclusão do projeto.

## Método de Kepner e Tregoe

Trata-se de um método paramétrico, utilizado para a **priorização de projetos**.

**Must (deveres)**: são as “obrigações” que devem estar presentes para que o projeto seja selecionado. Ou seja, são os “requisitos mínimos” que devem estar presentes no projeto.

**Wishes (desejos)**: são os critérios “desejáveis”. Ou seja, são os requisitos que se deseja que estejam presentes em um projeto. Em outras palavras, são os requisitos que permitem diferenciar qualitativamente as alternativas.

## Método ZOPP

○ **Método ZOPP** (Método de Planejamento de Projetos Orientado por **Objetivos**) é utilizado para o **planejamento participativo de projetos**.

O Método é composto por **duas etapas**:

**Análise:** Nessa etapa busca-se identificar analisar a **situação**, os **envolvidos** no projeto, os **problemas** enfrentados, as **alternativas e soluções** para os problemas, bem como os **objetivos**.

Os problemas identificados são transformados em uma “**hierarquia de objetivos**”.

Busca-se criar uma lógica entre os **meios e os fins**

**Planejamento.** Nessa etapa elabora-se a Matriz do Planejamento do Projeto. Trata-se da fase de concepção do plano do projeto.

## Gráfico de Gantt

É utilizado para auxiliar o gestor na **programação de projetos**. Trata-se de uma espécie de “**cronograma de atividades**” a serem realizadas no projeto. É uma ferramenta que **ilustra as atividades** de um projeto em uma **escala de tempo**.

## Técnica do Valor Agregado

É utilizada para monitorar o desempenho do projeto.

A EVA consiste em medir o desempenho através da comparação entre o “**custo do projeto**” e o “**valor agregado**” ao projeto (ou seja, o valor que “já foi agregado” ao projeto).

Em outras palavras, ela compara o “avanço” do projeto em relação ao que foi planejado. Isto é, **compara o que já foi executado** (“valor que já foi agregado”) com o que foi **anteriormente planejado**.

## Prince 2

\*\*Este material contempla assuntos dispostos no livro digital (pdf) da aula 13.

