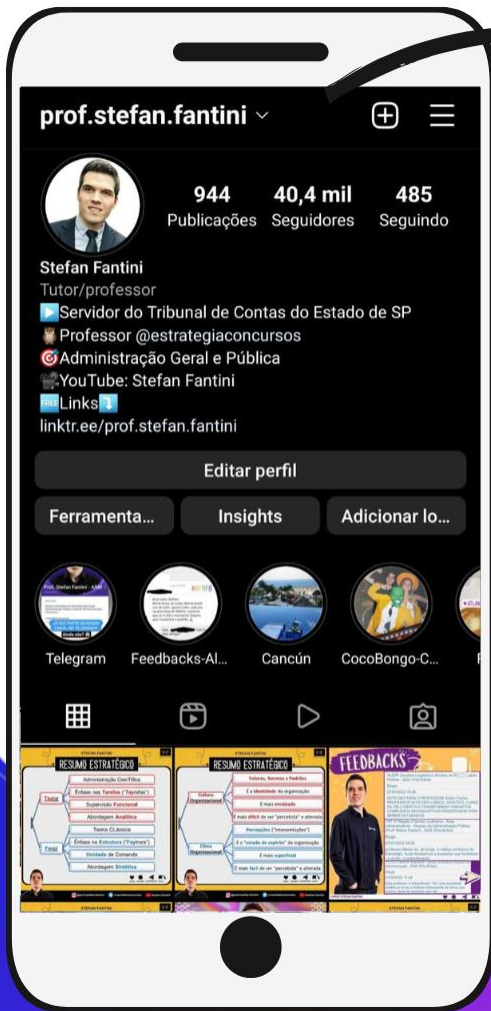




By @kakashi_copiador



Estratégia
Concursos



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



Estratégia
Concursos

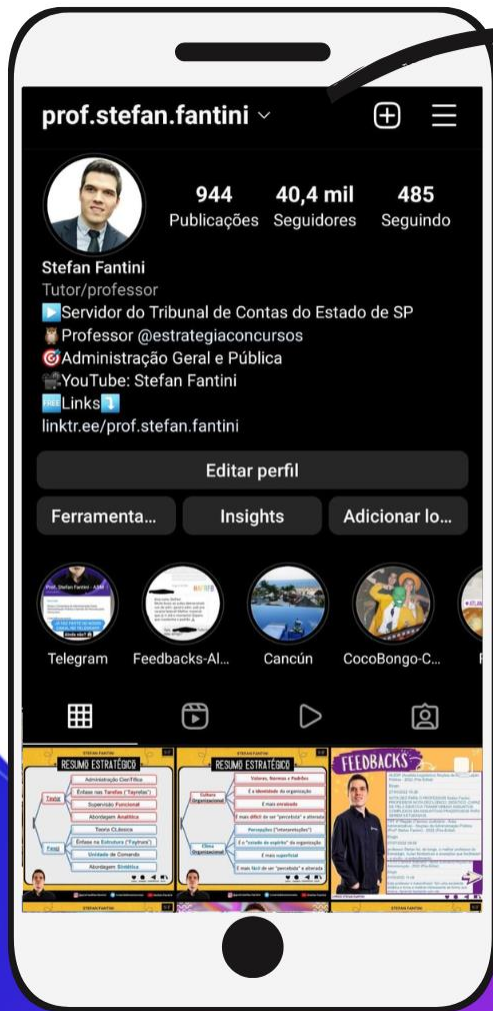
https://t.me/kakashi_copiador





GESTÃO DE PROJETOS

Prof. Stefan Fantini
@prof.stefan.fantini



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



Estratégia
Concursos

https://t.me/kakashi_copiador



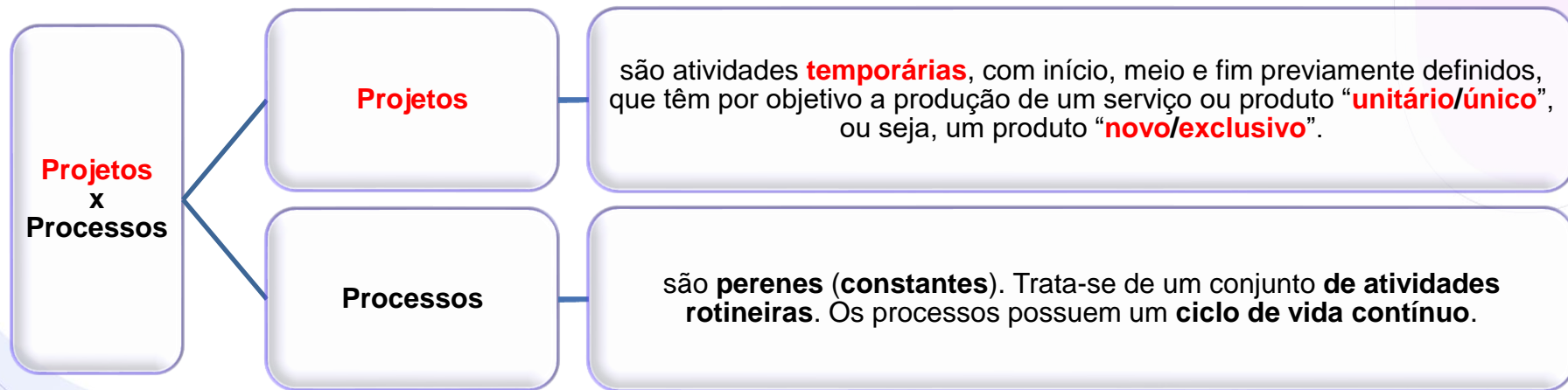
Projeto

Conceito





ESCLARECENDO!





**HORA DE
PRATICAR!**

(FGV – Câmara de Salvador – Analista Legislativo - 2018)

Leia o fragmento a seguir.

_____ é um esforço _____ empreendido para criar um produto, serviço ou resultado _____.

A opção que completa corretamente as lacunas do fragmento acima é:

- a) Projeto – único – temporário;
- b) Processo – contínuo – exclusivo;
- c) Processo – temporário – repetitivo;
- d) Processo – operacional – eficaz;
- e) Projeto – temporário – exclusivo.

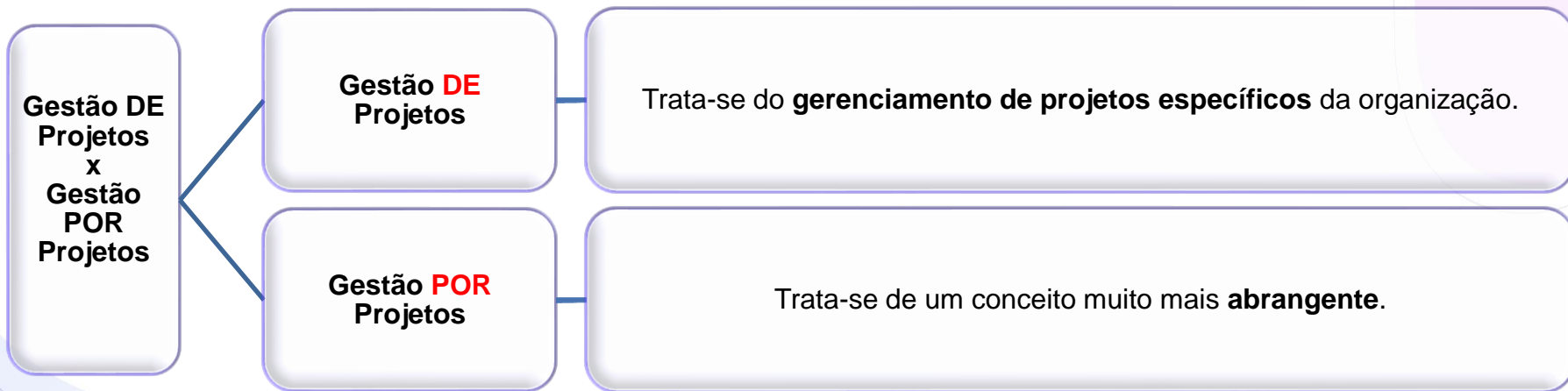
Gestão de Projetos

Conceito

A **gestão de projetos** (ou gerenciamento de projetos) é “a **aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”. De acordo com o Guia, “as atividades de gerenciamento têm como foco os meios de **atingir os objetivos do projeto**, como: efetivação de processos, planejamento, coordenação, medição e monitoramento dos trabalhos, entre outros”. O gerenciamento de projetos “permite que as organizações executem projetos de forma **eficaz e eficiente**”. (Guia PMBOK)

Gestão de Projetos

Gestão de Projetos x Gestão por Projetos



Gestão de Projetos

As duas Ondas da Gestão de Projetos

Primeira Onda: Foco no Projeto

- Foi voltada ao melhor uso de **técnicas e ferramentas** para o gerenciamento dos projetos.
- Buscava-se o desenvolvimento e a consolidação das **boas práticas** de gerenciamento de projetos
- O foco estava na **eficiência** (nos “meios”).

Segunda Onda: Foco Organizacional

- Integração das áreas do conhecimento
- **Gestão de riscos** e a **gestão de portfólios**.
- **Alinhamento estratégico** dos projetos da organização.
- Modelos organizacionais de **maturidade**
- O foco estava na **eficácia** (nos “resultados”).



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – Câmara de Salvador – Analista - 2018)

A partir dos anos 80 do século passado, a gestão de projetos cresceu no mundo, caracterizando a primeira onda dessa modalidade de gestão, em que as boas práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram.



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – Câmara de Salvador – Analista - 2018)

A segunda onda da gestão de projetos é caracterizada pelo foco organizacional em que se preconizam os modelos organizacionais de maturidade e se observam tendências como alinhamento estratégico e portfólio de projetos.

Operações

Conceito

As **operações** são “funções organizacionais que realizam a **execução contínua de atividades** que produzem o **mesmo produto** ou fornecem um **serviço repetitivo**. As operações são **esforços permanentes** que geram **saídas repetitivas**, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.” (ENAP, 2013)

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.

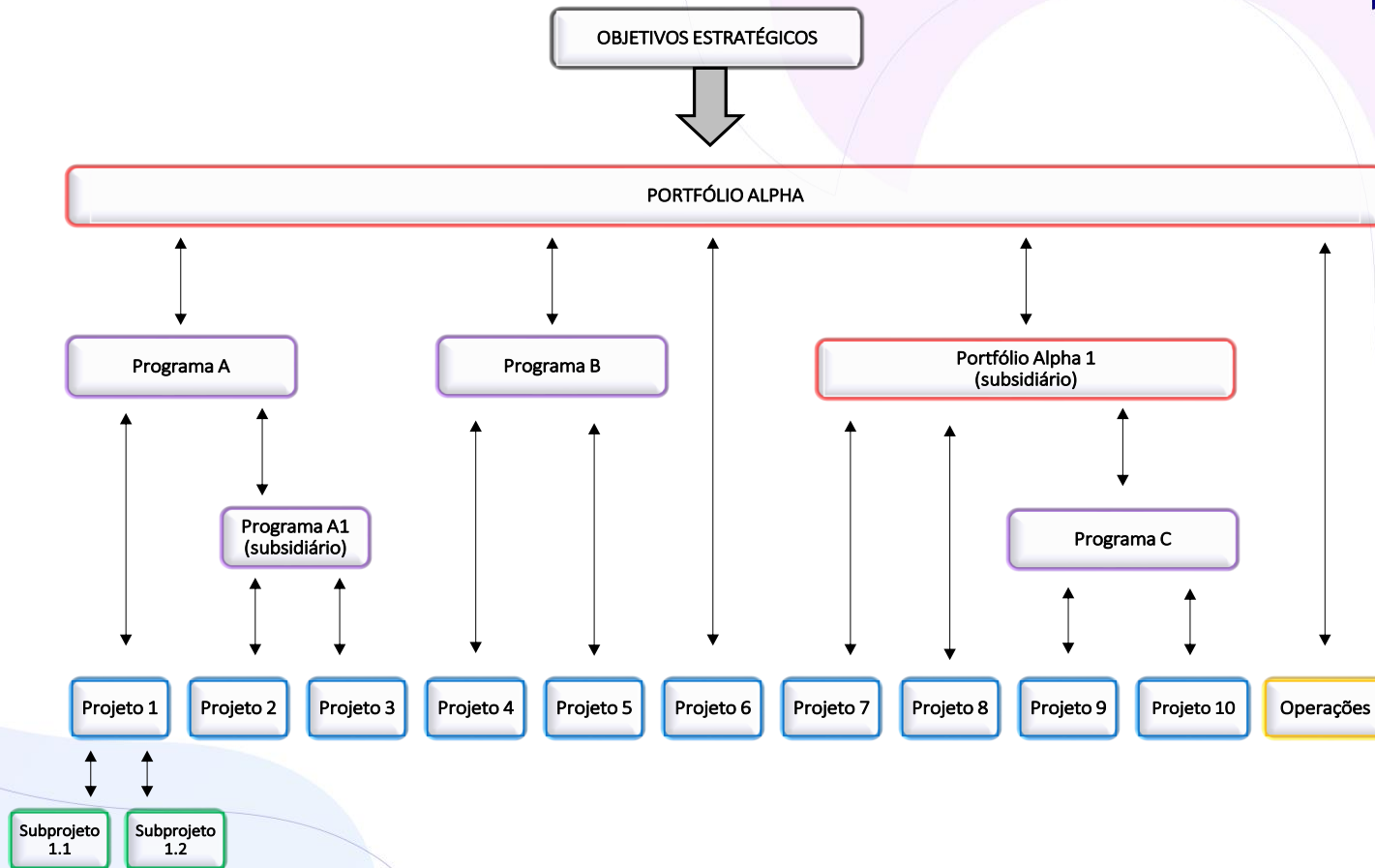
Projeto

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**.

Portfólios x Programas x Projetos x Subprojetos





HORA DE
PRATICAR!

(IESES – BAHIAGÁS – Analista de Processos - 2016)

Assinale a alternativa que apresenta o conceito de Portfólio:

- a) Instância da estrutura organizacional responsável por organizar os diversos projetos de uma empresa.
- b) Projetos, Programas, Subportfólios e Operações gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos.
- c) Projetos necessariamente interdependentes para viabilizar gestão das restrições ou conflitos de recursos.
- d) Conjunto de projetos bem sucedidos ou boas práticas realizados dentro do contexto de uma organização.
- e) Aplicação de boas práticas declaradas às atividades do projeto para garantir seu êxito.



HORA DE
PRATICAR!

(ESPP – COBRA-BB – Analista Administrativo)

Um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente denomina-se:

- a) Planejamento.
- b) Programa.
- c) Gerenciamento.
- d) Coordenação.

Guia PMBOK

Conceito

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

Guia PMBOK

PMI x PMBOK x PMP x PMO

PMI

- É o **Instituto** de Gerenciamento de Projetos
- Responsável por elaborar o PMBOK
- Responsável por conferir a certificação PMP

PMBOK

- É o **Guia** do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.
- “**Livro**” que reúne as “**boas práticas**” em gerenciamento de projetos.
- Não é uma metodologia e nem prescreve regras.

PMP

- É a **certificação** conferida pelo PMI.
- Trata-se do **profissional certificado** pelo PMI em gerenciamento de projetos.

PMO

- É o **Escritório** de Projetos da organização.
- Responsável por definir e manter a padronização do gerenciamento de projetos na organização



HORA DE
PRATICAR!

(CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior)

Qual é a instituição internacional responsável pela elaboração do Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gestão de Projetos (PMBOK Guide)?

- a) Project Management Professional (PMP)
- b) Project Management Institute (PMI)
- c) Project Management Academy (PMA)
- d) Office of Government Commerce (OGC)
- e) International Project Management Association (IPMA)



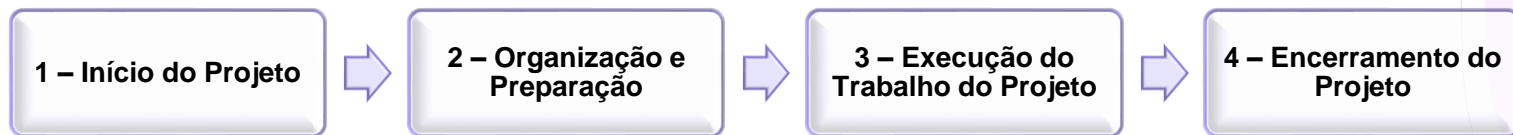
HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – FUNRPESP-EXE – Analista - 2016)

Embora o guia PMBOK não seja considerado uma metodologia ou um modelo de gestão de projetos, ele descreve os processos de gerenciamento de projetos e suas melhores práticas.

Guia PMBOK – 6ª Edição

Ciclo de Vida dos Projetos (Fases dos Projetos)





HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – MPOG – Gestor)

O ciclo de vida de um projeto tem uma estrutura genérica, utilizada na comunicação com a alta administração, e constitui-se de início, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto.



HORA DE
PRATICAR!

(FCC – TRE-CE – Técnico Judiciário)

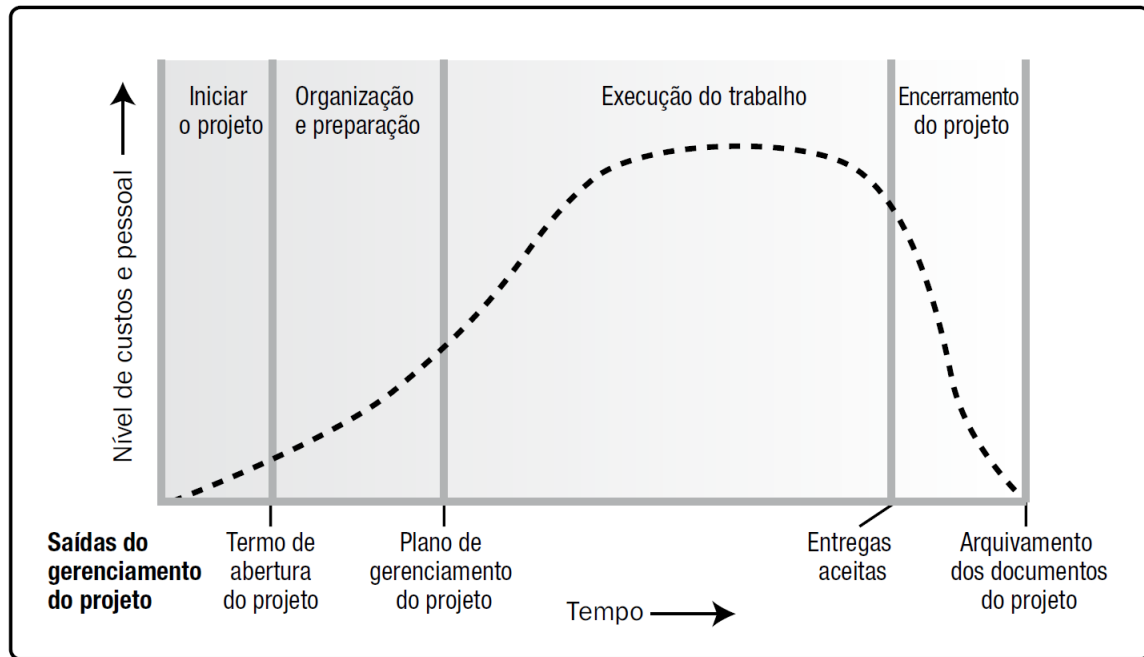
De acordo com o estabelecido no PMBOK, NÃO é uma fase do ciclo de vida de um projeto

- a) o início.
- b) o encerramento.
- c) a organização e preparação.
- d) a execução.
- e) a integração.

Guia PMBOK – 6ª Edição

Custos e Riscos associados ao Ciclo de Vida dos Projetos

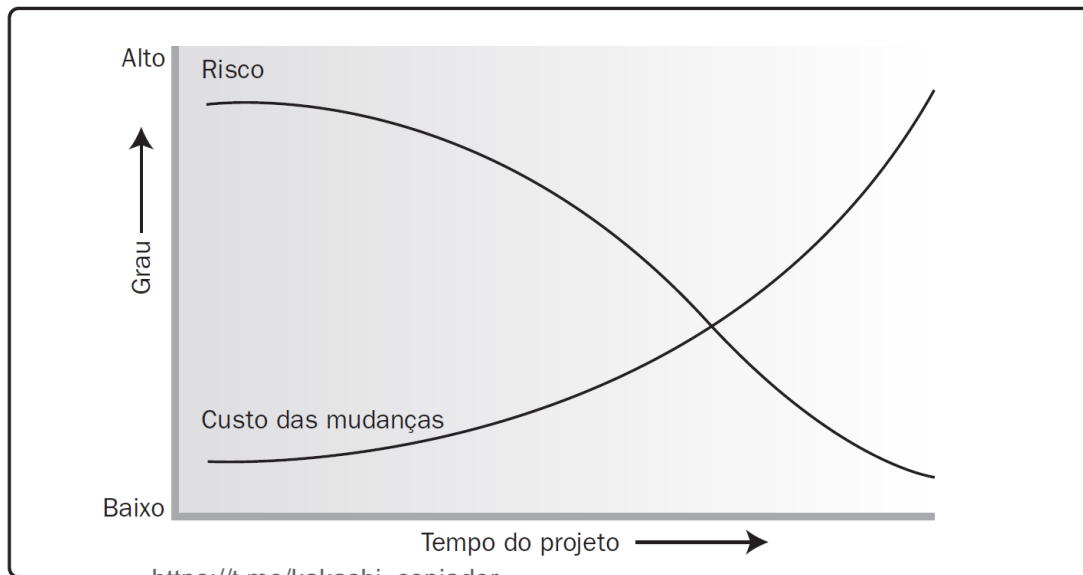
	Início do Projeto	Fase de Execução	Encerramento
Custos e Nível de Utilização de Pessoal	Baixos	Atinge o Valor Máximo	Começam a diminuir rapidamente



Guia PMBOK – 6ª Edição

Custos e Riscos associados ao Ciclo de Vida dos Projetos

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





HORA DE
PRATICAR!

(FCC – TRE-PE – Analista Judiciário)

O ciclo de vida de um projeto, de acordo com a metodologia PMBOK, possui 4 fases: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho; encerramento do projeto (entregas aceitas, arquivamento da documentação).

Analise as figuras 1 e 2 e os itens I a IV abaixo.



Figura 1: Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida



Figura 2: Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto



HORA DE
PRATICAR!

(FCC – TRE-PE – Analista Judiciário)

(...)

- I. 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.
- II. A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são menores durante o início do projeto, aumentando ao longo da vida deste.
- III. 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.
- IV. Os custos das mudanças e correções de erros aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.



HORA DE
PRATICAR!

(FCC – TRE-PE – Analista Judiciário)

(...)

De acordo com os dados fornecidos, é correto o que consta APENAS em

- a) I, III e IV.
- b) I, II e IV.
- c) I e II.
- d) III e IV.
- e) II e III.



**HORA DE
PRATICAR!**

(FCC – TRF2a Região – Analista Judiciário)

São características do ciclo de vida do projeto:

- I. Início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto.
- II. Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo na fase de execução e caem na fase de finalização do projeto.
- III. A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto, reduzindo-se ao longo de sua vida.
- IV. Os custos das mudanças e correções de erros diminuem conforme o projeto se aproxima do término.



HORA DE
PRATICAR!

(FCC – TRF2a Região – Analista Judiciário)

(...)

É correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) II, III e IV.
- c) I, II e III.
- d) III e IV.
- e) I, III e IV.

Guia PMBOK – 6ª Edição

Tipos de Ciclo de Vida de Projetos



Guia PMBOK – 6ª Edição

Ciclo de Vida Iterativo x Ciclo de Vida Incremental

Ciclos de Vida Iterativos

- O **escopo** do projeto geralmente é determinado **no início** do ciclo de vida do Projeto.
- As estimativas de **prazo** e custos são, normalmente, **modificadas** à medida em que a equipe do projeto compreende melhor o produto.

Ciclos de Vida Incrementais

- a **entrega é produzida por meio de uma série de iterações** que, sucessivamente, **adicionam funcionalidade** em um **prazo predeterminado**.
- A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a “**iteração final**”.



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

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



HORA DE
PRATICAR!

(AOCP – UFPB – Psicólogo – 2019 - ADAPTADA)

Os modelos de ciclo de vida adaptativos são aqueles totalmente dirigidos por planos ou instalações com soluções conhecidas.



**HORA DE
PRATICAR!**

(AOCP – FUNPAPA – Administrador - 2018)

Todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura genérica de ciclo de vida que inclui o início do projeto, a organização e preparação, a execução do trabalho do projeto e o encerramento do projeto. Assinale a alternativa que apresenta o ciclo de vida conhecido como direcionado à mudança ou utilizador de métodos ágeis.

- a) Ciclo de vida preditivo.
- b) Ciclo de vida planejado.
- c) Ciclo de vida iterativo.
- d) Ciclo de vida incremental.
- e) Ciclo de vida adaptativo.

Guia PMBOK – 6ª Edição

Ciclo de Vida de Projetos x Ciclo de Vida de Produtos

O Guia PMBOK define **produto** como “um artefato **produzido**, **quantificável** e que pode ser um **item final** ou um **item componente**.” De acordo com o Guia, o **Ciclo de Vida de um Produto** consiste em uma série de fases que representam toda a evolução de um produto, desde a sua **concepção** à **entrega**, **crescimento**, **maturidade** e **retirada do mercado**. Geralmente o **ciclo de vida de um projeto está contido em um ou mais ciclos de vida do produto**. (Guia PMBOK)



**HORA DE
PRATICAR!**

(FCC – TRT6a Região – Analista Judiciário - ADAPTADA)

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.

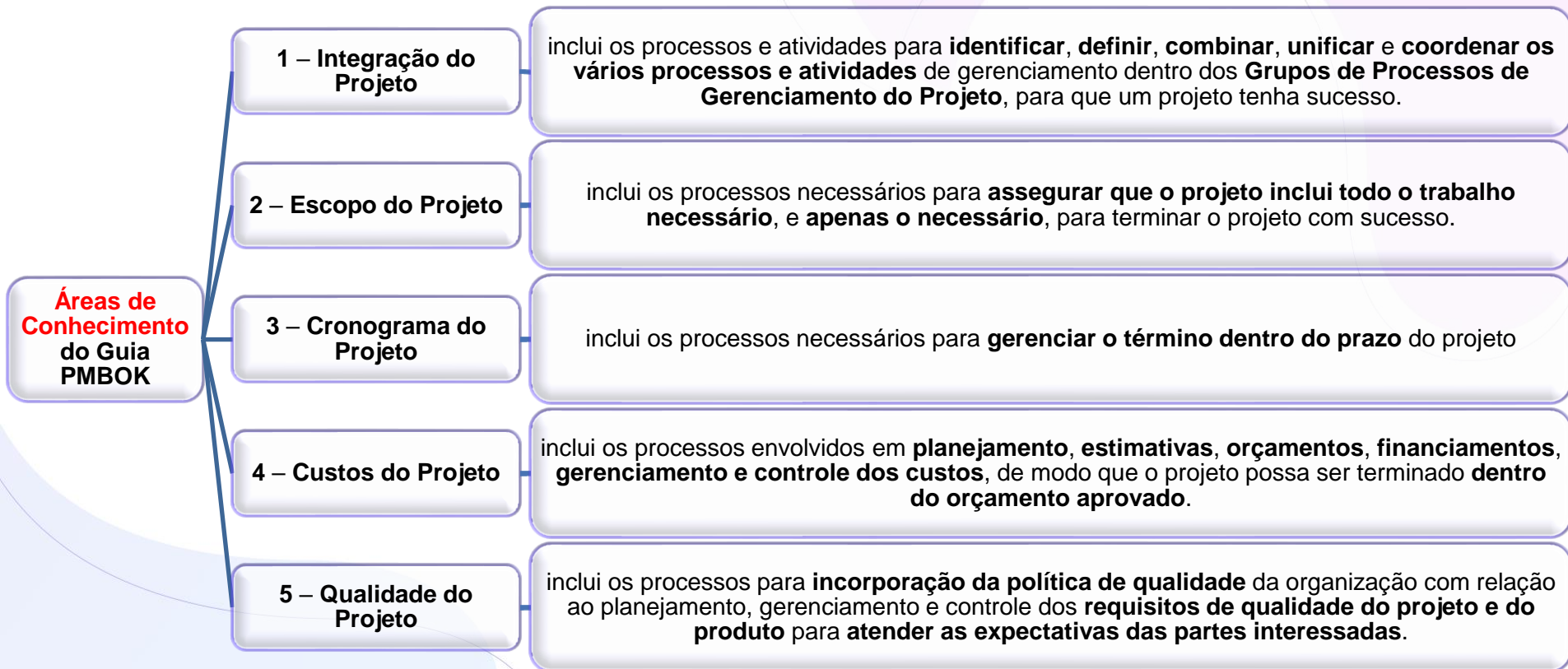
Guia PMBOK – 6ª Edição

Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Uma **área de conhecimento** é “um **conjunto de processos** associados com um tema **específico** em gerenciamento de projetos” (Guia PMBOK)

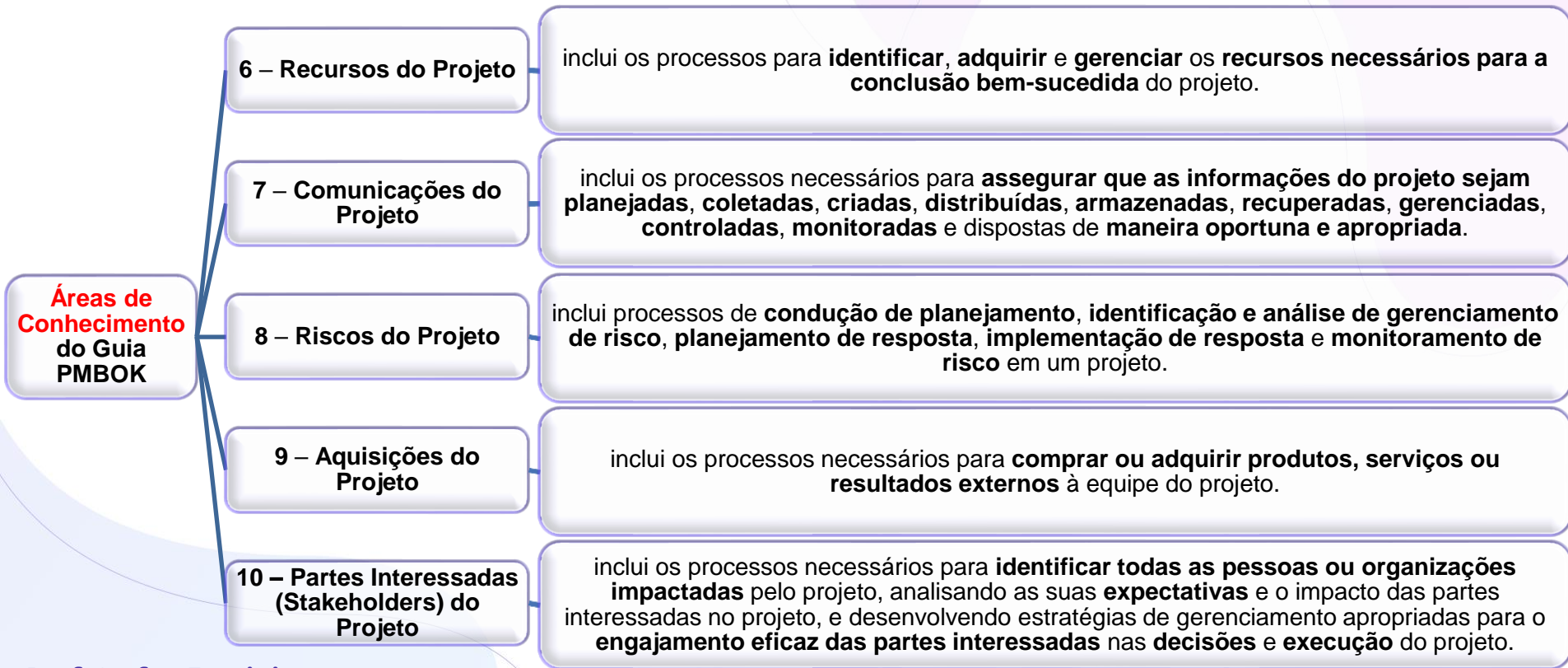
Guia PMBOK – 6ª Edição

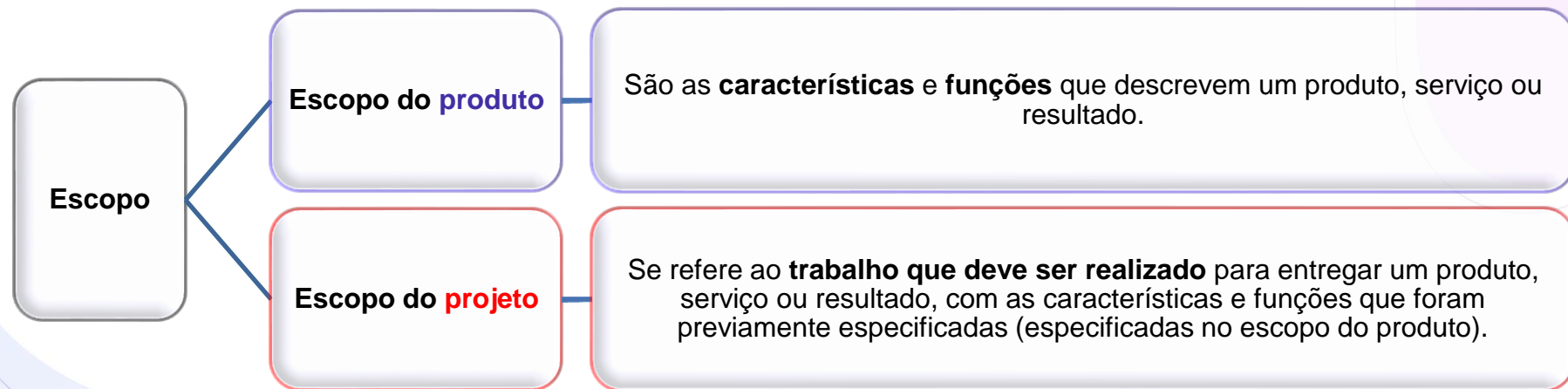
Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos



Guia PMBOK – 6ª Edição

Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos





Guia PMBOK – 6ª Edição

Stakeholders (Partes Interessadas)

Segundo o Guia PMBOK, “uma parte interessada é um **indivíduo**, **grupo** ou **organização** que pode **afetar**, ser **afetada** ou **sentir-se afetada** por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.” (Guia PMBOK)

Partes Interessadas Internas	Partes Interessadas Externas
Patrocinador	Clientes
Gerente de recursos	Usuários
Gerente do programa	Fornecedores / Distribuidores
Comitê diretivo de portfólio	Empresas Contratadas
Escritório de gerenciamento de projetos (EGP)	Parceiros Comerciais
Gerente do projeto	Acionistas
Gerentes de outros projetos	Agências reguladoras
Gerentes Funcionais	Concorrentes
Grupos Organizacionais	-
Membros da equipe do projeto	-



**HORA DE
PRATICAR!**

(INAZ do Pará – CRF-PE – Analista - 2018)

Uma das áreas do conhecimento no gerenciamento de projetos é a que se refere aos aspectos de unificação, consolidação, articulação e ações agregadoras que são necessárias para que um projeto tenha sucesso.

A qual área de conhecimento no gerenciamento de projetos o conceito acima se refere?

- a) Comunicações.
- b) Recursos Humanos.
- c) Integração
- d) Qualidade.
- e) Escopo.



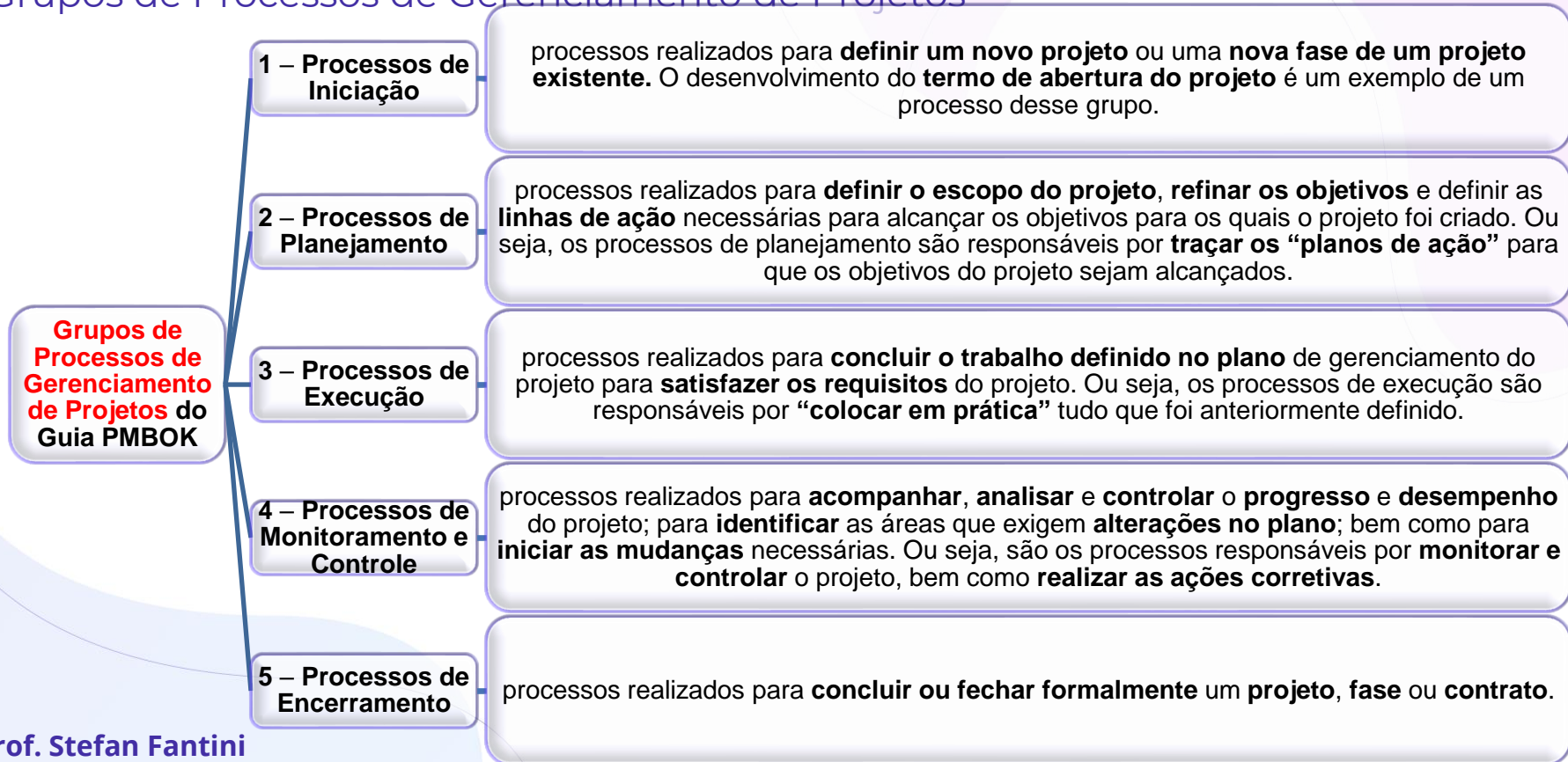
HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – UNIPAMPA – Administrador)

O patrocinador é, segundo o PMBOK, um personagem importante no início do projeto, não constituindo, todavia, um stakeholder.

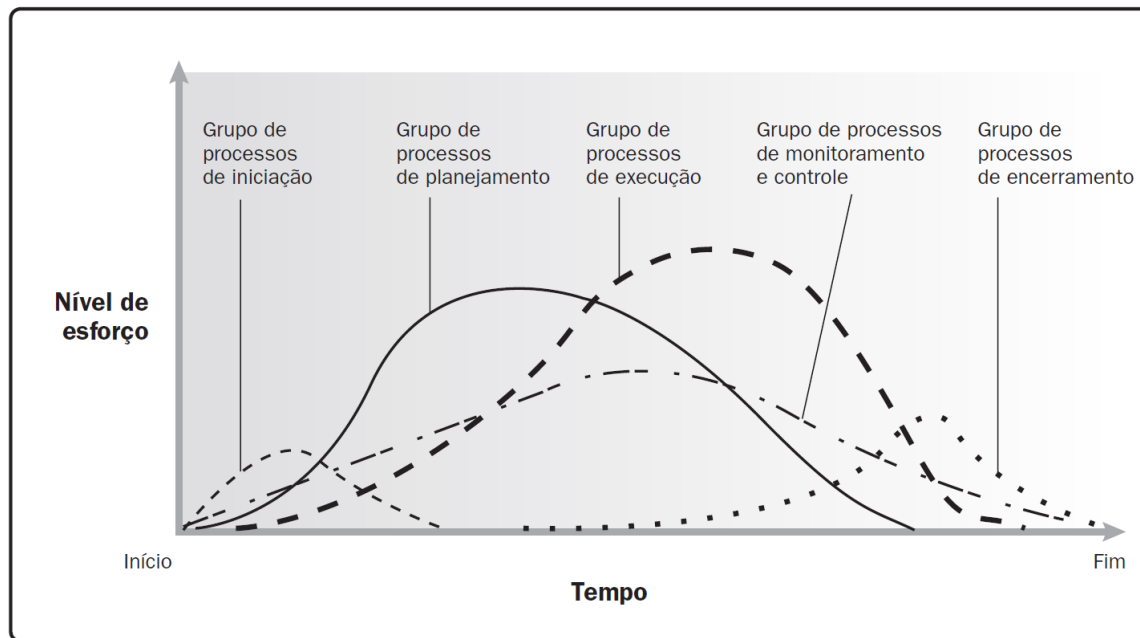
Guia PMBOK – 6ª Edição

Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos



Guia PMBOK – 6ª Edição

Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos



Guia PMBOK – 6ª Edição

Fases dos Projetos (Ciclo de Vida) x Grupos de Processos

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



HORA DE
PRATICAR!

(AOCP – BRDE – Analista - ADAPTADA)

Os 5 (cinco) grupos de processos de gerenciamento de projetos são: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento.



HORA DE
PRATICAR!

(ESAF – CVM – Analista)

Segundo o PMBOK, o Grupo de Processo do Gerenciamento de Projetos engloba:

- a) Planejamento. Programação. Execução. Especificação e Monitoramento. Encerramento.
- b) Iniciação. Execução. Monitoramento. Reengenharia. Relatório.
- c) Iniciação. Planejamento. Execução. Monitoramento e Controle. Encerramento.
- d) Iniciação. Especificação. Planejamento. Controle de Usuários. Realimentação.
- e) Concepção. Interação. Planejamento. Execução. Monitoramento.



**HORA DE
PRATICAR!**

(IADES – TRE-PA – Analista Judiciário)

O PMBOK é um livro do Project Management Institute (PMI), que apresenta um conjunto de práticas para gerenciamento de projetos. Assinale a alternativa que apresenta os grupos de processos do ciclo de vida e da organização de um projeto, segundo o PMBOK.

- a) Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento.
- b) Lançamento, crescimento, maturidade, declínio.
- c) Planejamento, análise de valor, gerenciamento de risco, cronograma.
- d) Gestão de integração, gestão de escopo, gestão de custos, gestão de riscos.
- e) Análise de viabilidade, codificação, integração, documentação, manutenção.



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – STJ – Analista)

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



(Quadrix – CFO-DF – Administrador - 2017)

De acordo com a abordagem tradicional, a gestão de projetos deverá passar pelas etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento ou controle e encerramento, embora, na prática, nem todos os projetos passem por todas essas etapas.



(FUNRIO – IF-PA – Analista - 2016)

De acordo com o PMBOK, o ciclo de vida de um projeto divide-se nas fases de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Tomando-se como base esse referencial teórico, o processo de levantar ou coletar os requisitos de um projeto pertence a fase de

- a) encerramento.
- b) execução.
- c) iniciação.
- d) monitoramento e controle.
- e) planejamento.



(NC-UFPE – ITAIPU – Profissional - 2017)

Na Gestão de Projetos de TI, pode-se estruturar um projeto nas seguintes fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Na primeira fase do ciclo de vida de um projeto (...)



(CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O gerenciamento de projetos inclui as etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

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

Guia PMBOK – 6ª Edição

Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

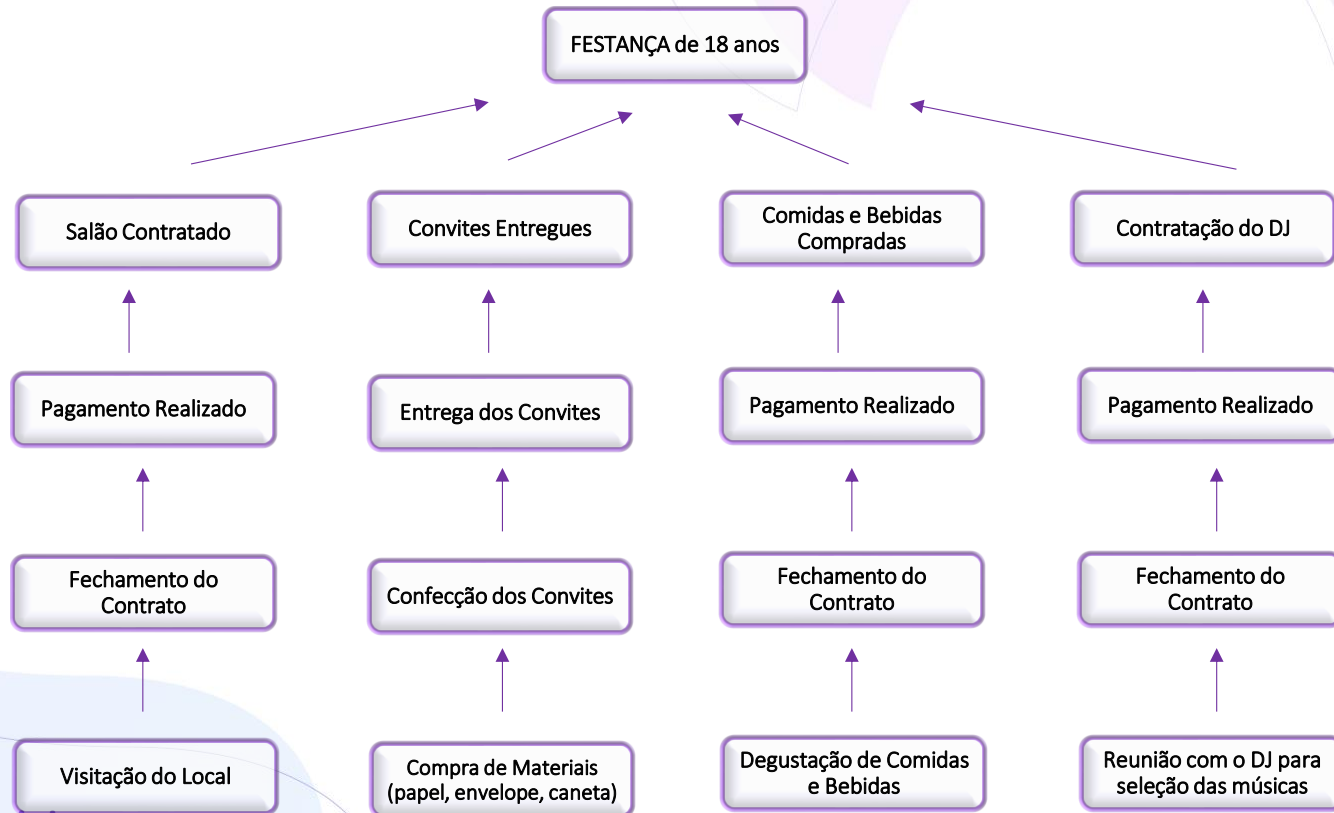
De acordo com o Guia PMBOK, **criar a EAP** é o “processo de **decompor as entregas e o trabalho** do projeto em **componentes menores** e **mais facilmente gerenciáveis**. O principal benefício desse processo é que ele fornece uma visão estruturada do que deve ser entregue.” (Guia PMBOK)

“A **EAP organiza e define o escopo total** do projeto e **representa o trabalho especificado** na atual declaração do escopo do projeto aprovada. O **trabalho planejado** é contido dentro do **nível mais baixo de componentes** da EAP, que são denominados **pacotes de trabalho**. Um **pacote de trabalho** pode ser usado para **agrupar as atividades** onde o trabalho é agendado, estimado, monitorado e controlado. No contexto da EAP, o **trabalho** se refere a **produtos de trabalho** ou **entregas** que são o **resultado da atividade** e não a atividade propriamente dita.” (Guia PMBOK)

Entrega é “qualquer produto, resultado ou capacidade de **realizar um serviço**, que seja **único e verificável**, produzido para **concluir um processo, fase ou projeto**. (Guia PMBOK)

Guia PMBOK – 6ª Edição

Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)





**HORA DE
PRATICAR!**

(CESPE – TJ-PA – Analista Judiciária)

Em conformidade com o PMBOK, guia de melhores práticas em gestão de projetos, a elaboração de termo de abertura de projeto (TAP) e a identificação de stakeholders (partes envolvidas) são atividades que pertencem ao grupo de processos intitulado

- a) planejamento.
- b) iniciação.
- c) monitoramento e controle.
- d) execução.
- e) encerramento.

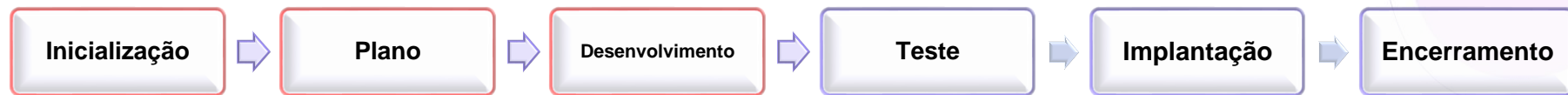
Guia PMBOK – 7ª Edição

Ciclo de Vida dos Projetos (Fases dos Projetos)



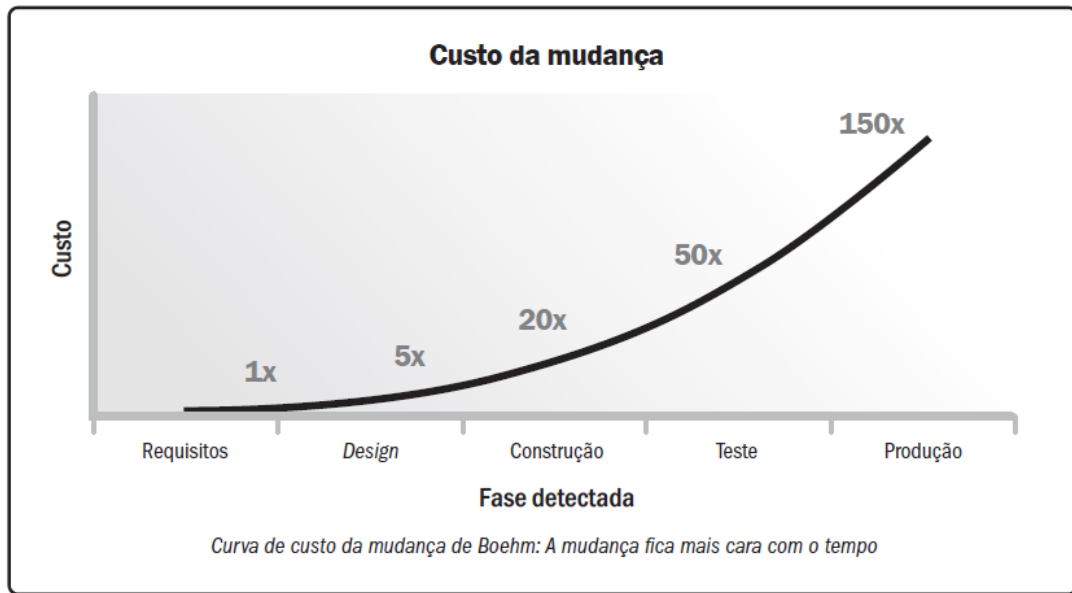
Guia PMBOK – 7ª Edição

Ciclo de Vida dos Projetos (Fases dos Projetos)



Guia PMBOK – 7ª Edição

Custos e Riscos associados ao Ciclo de Vida dos Projetos



Guia PMBOK – 7ª Edição

Custos e Riscos associados ao Ciclo de Vida dos Projetos

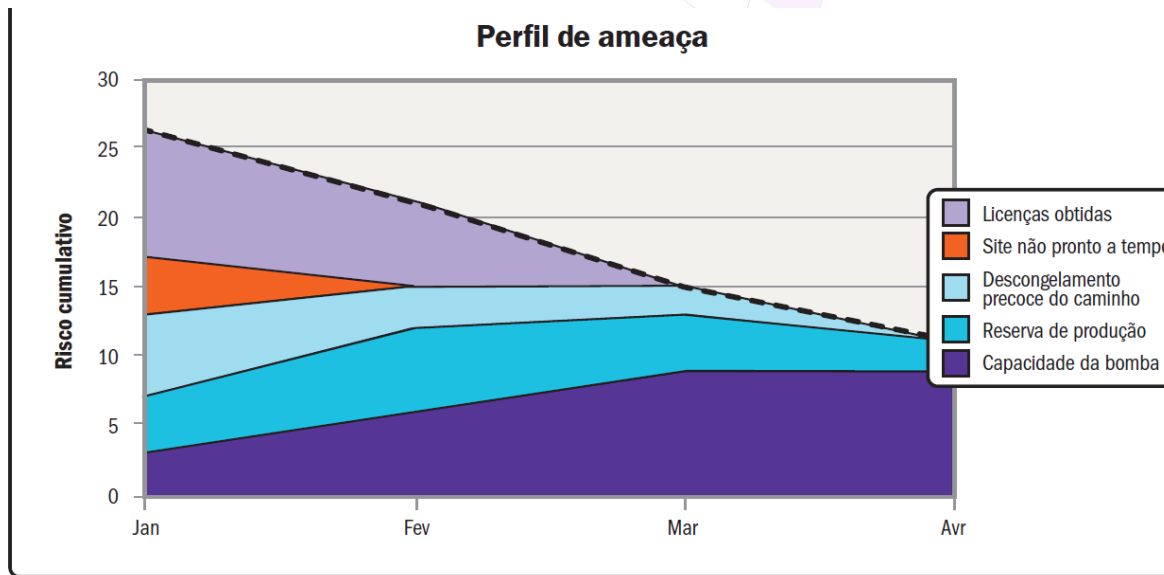


Figura 2-33. Redução de risco ao longo do tempo

Guia PMBOK – 7ª Edição

Princípios do Gerenciamento de Projetos

Princípios do Gerenciamento de Projetos

Intendência	Seja um intendente diligente , mantenha uma conduta de respeito e cuidado
Equipe	Crie um ambiente de equipe colaborativa
Partes Interessadas	Engaje-se de fato com as partes interessadas
Valor	Mantenha o foco no valor
Visão Sistêmica	Reconheça, avalie e reaja às interações com o sistema
Liderança	Demonstre comportamentos de liderança
Tailoring	Faça o tailoring com base no contexto
Qualidade	Promova qualidade em processos e resultados
Complexidade	Navegue pela complexidade
Risco	Otimize respostas a riscos
Adaptabilidade e Resiliência	Adote adaptabilidade e resiliência
Change (Mudança)	Aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto

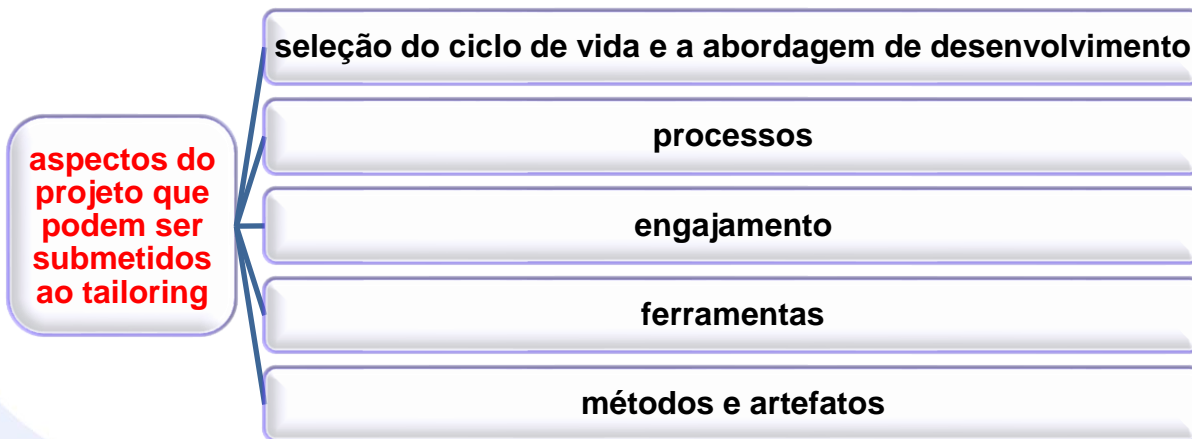
Guia PMBOK – 7ª Edição

Tailoring

De acordo com o Guia, **Tailoring** é “**adaptação** deliberada da **abordagem**, da **governança** e dos **processos** do gerenciamento de projetos para torná-los **mais adequados** a determinado ambiente e ao trabalho a realizar”. (Guia PMBOK)

Guia PMBOK – 7ª Edição

Tailoring - Aspectos do projeto que podem ser submetidos ao tailoring



Guia PMBOK – 7ª Edição

Tailoring - Benefícios diretos e indiretos do Tailoring

o tailoring gera benefícios diretos e indiretos para as organizações, dentre os quais se destacam

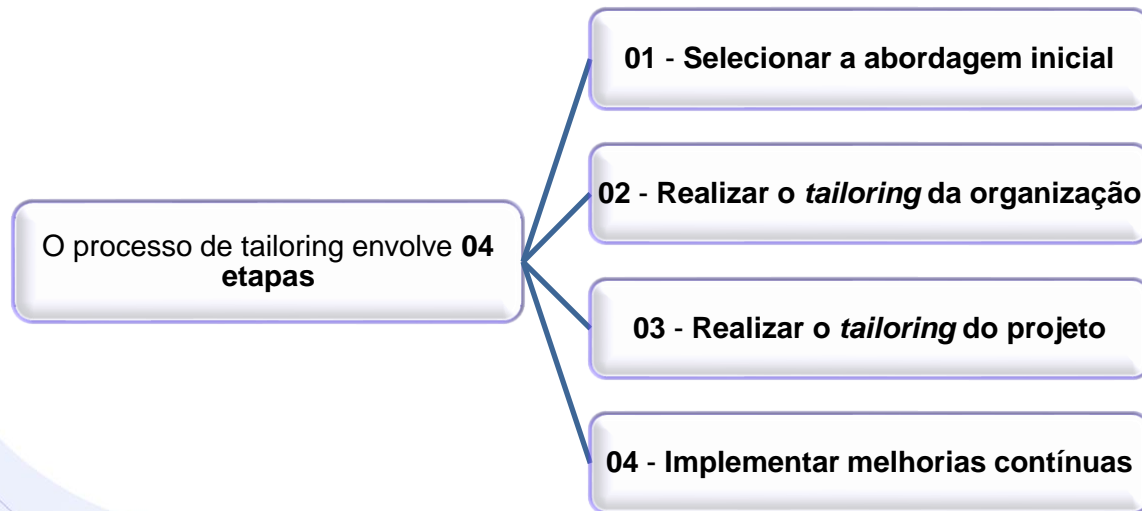
maior comprometimento dos membros da equipe do projeto

foco orientado ao cliente

maior eficiência na utilização dos recursos de projeto

Guia PMBOK – 7ª Edição

Tailoring – 04 Etapas do Processo de Tailoring



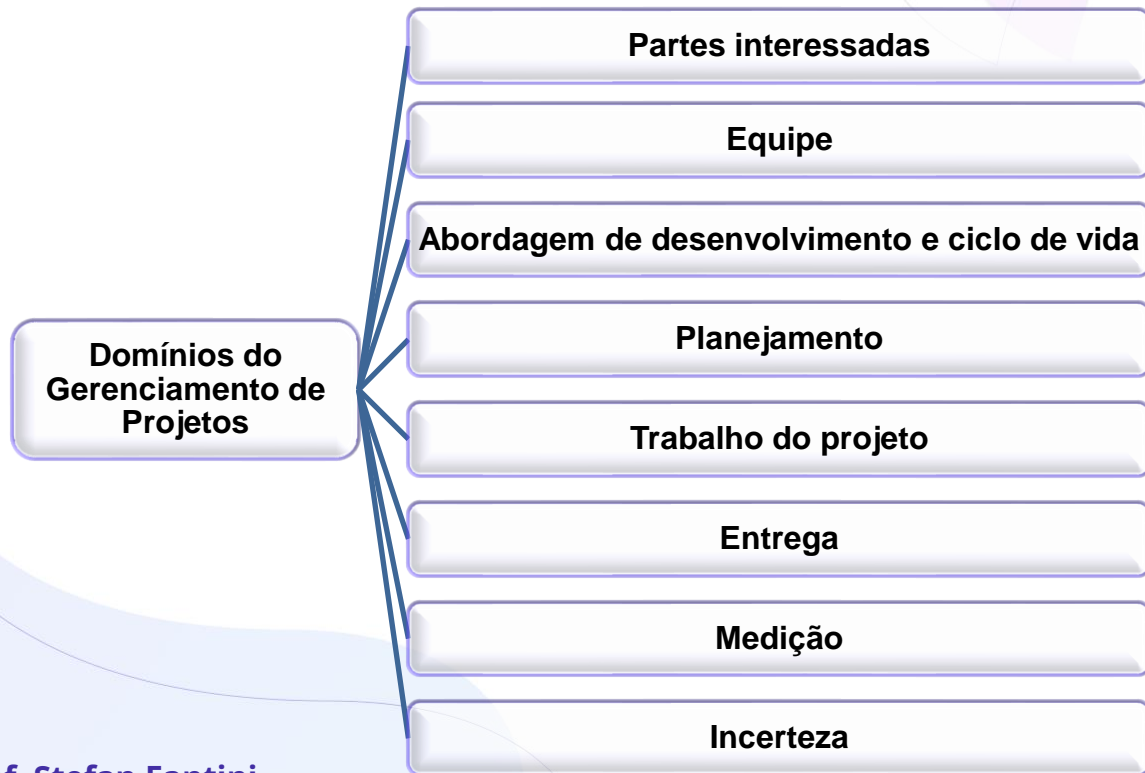
Guia PMBOK – 7ª Edição

Domínios do Gerenciamento de Projetos

“Um **domínio de desempenho do projeto** é um **grupo de atividades relacionadas**, que são **críticas para a entrega eficaz** dos resultados do projeto. Os domínios de desempenho de projetos são **áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes** que trabalham em uníssono para **alcançar os resultados desejados do projeto.**” (Guia PMBOK)

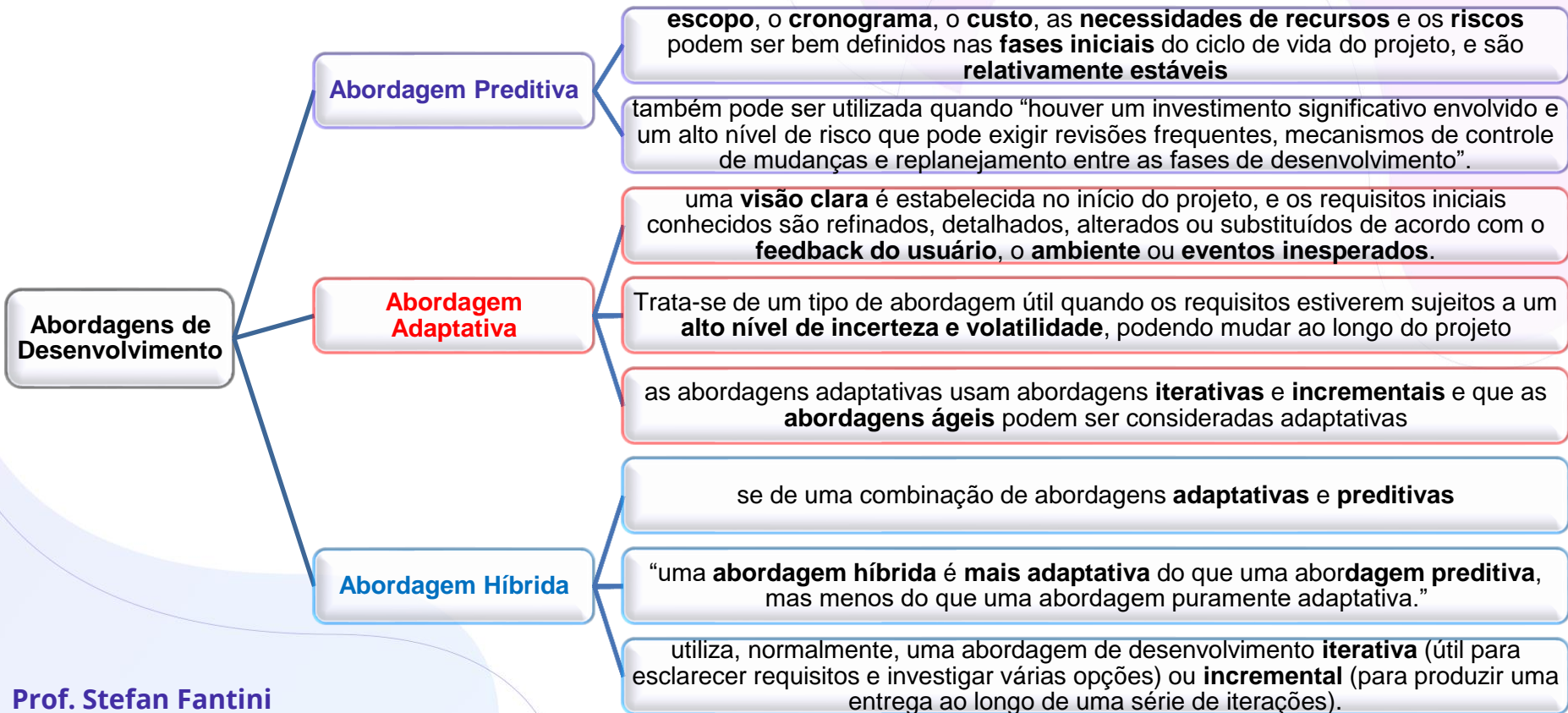
Guia PMBOK – 7ª Edição

Domínios do Gerenciamento de Projetos



Guia PMBOK – 7ª Edição

Abordagens de Desenvolvimento



Guia PMBOK – 7ª Edição

Princípios do Gerenciamento de Projetos x Domínios de Desempenho de Projetos

“os **princípios do gerenciamento de projetos** oferecem orientação para o comportamento das pessoas envolvidas em projetos, pois influenciam e moldam os **domínios de desempenho** para produzir os resultados pretendidos. Embora haja sobreposição conceitual entre os princípios e os domínios de desempenho, os **princípios orientam o comportamento** enquanto os **domínios de desempenho apresentam amplas áreas de foco para demonstrar este comportamento.**” (Guia PMBOK)

Guia PMBOK – 7ª Edição

Princípios do Gerenciamento de Projetos x Domínios de Desempenho de Projetos

Princípios de gerenciamento de projetos			
Seja um intendente diligente, mantenha uma conduta de respeito e cuidado	Crie um ambiente de equipe colaborativa	Engaje-se de fato com as partes interessadas	Mantenha o foco no valor
Reconheça, avalie e reaja às interações com o sistema	Demonstre comportamentos de liderança	Faça o <i>tailoring</i> com base no contexto	Promova qualidade em processos e resultados
Navegue pela complexidade	Otimize respostas a riscos	Adote adaptabilidade e resiliência	Aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto

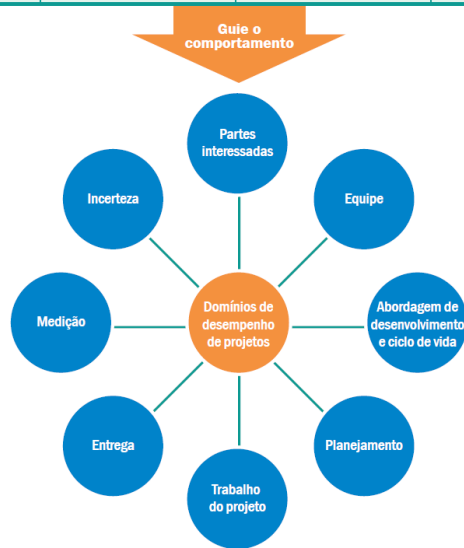


Figura 1-1. Relação entre os princípios de gerenciamento de projetos

Guia PMBOK – 7ª Edição

Funções Associadas a Projetos

Funções associadas a projetos

Fornecer supervisão e coordenação

Objetivos e feedbacks atuais

Facilitar e apoiar

Realizar o Trabalho e contribuir com insights

Aplicar a especialização

Fornecer orientação e insight comerciais

Fornecer recursos e orientações

Manter a governança

Guia PMBOK – 7ª Edição

Equipes de Projeto de Alto Desempenho



Restrições dos Projetos

Conceito

Restrições dos Projetos

Escopo

Qualidade

Cronograma

Orçamento

Recursos

Risco



HORA DE
PRATICAR!

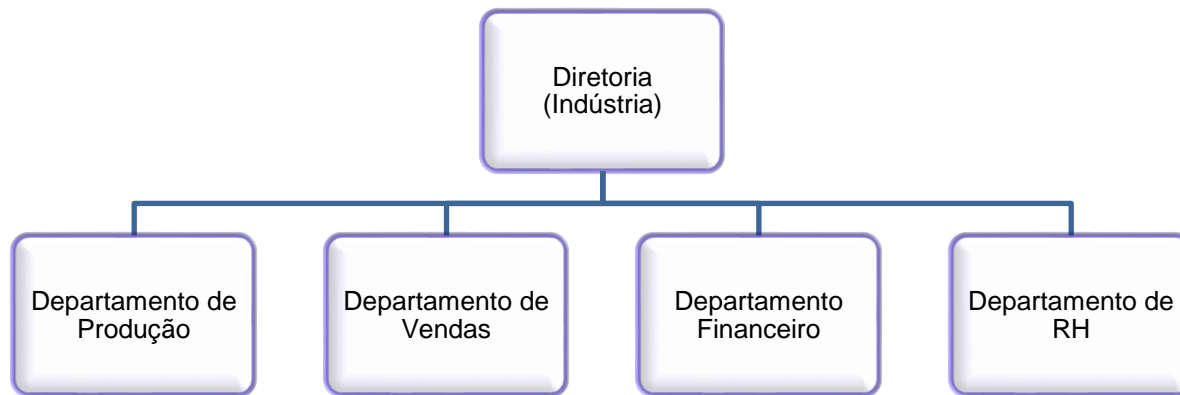
(INAZ do Pará – CRF-PE – Analista - 2018)

Os projetos precisam ser executados de acordo com certas variáveis ou restrições. O que não consiste em uma restrição na gestão dos projetos?

- a) Cronograma.
- b) Fluxograma.
- c) Orçamento.
- d) Escopo.
- e) Qualidade.

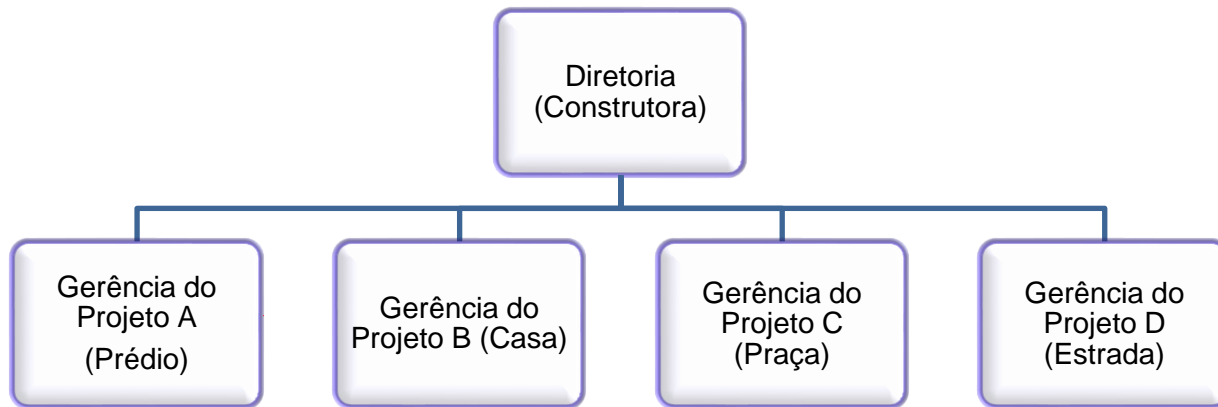
Gestão por Projetos e Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional Funcional



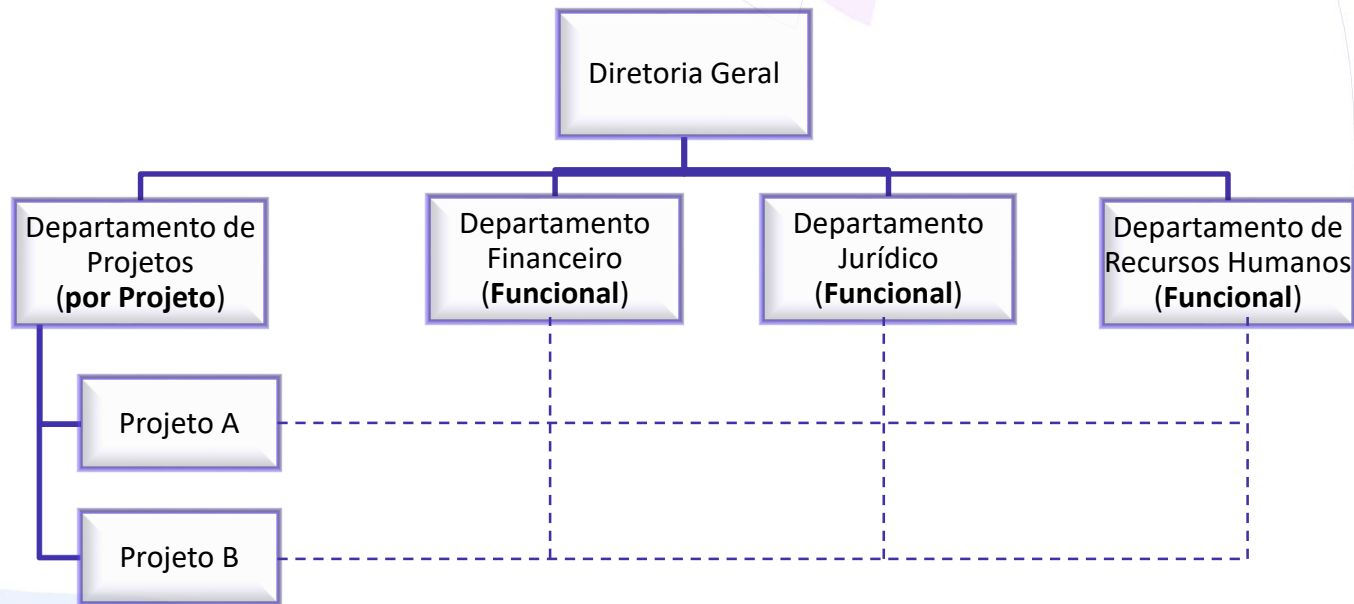
Gestão por Projetos e Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional Por Projetos (Estrutura Por Projetos)



Gestão por Projetos e Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional Matricial



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)

Gestão por Projetos e Estrutura Organizacional

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.

O Guia PMBOK 5ª
Edição dizia
"Tempo Integral"



HORA DE
PRATICAR!

(ESAF – ANAC – Analista Administrativo - 2016)

As estruturas organizacionais variam de funcionais a projetizadas, com uma variedade de estruturas matriciais entre elas. A equipe administrativa de gerenciamento de projetos trabalha em tempo integral nas estruturas organizacionais

- a) Matriz Forte e Matriz Fraca.
- b) Matriz Balanceada e Matriz Forte.
- c) Matriz Balanceada e Projetizada.
- d) Projetizada e Matriz Fraca.
- e) Matriz Forte e Projetizada.



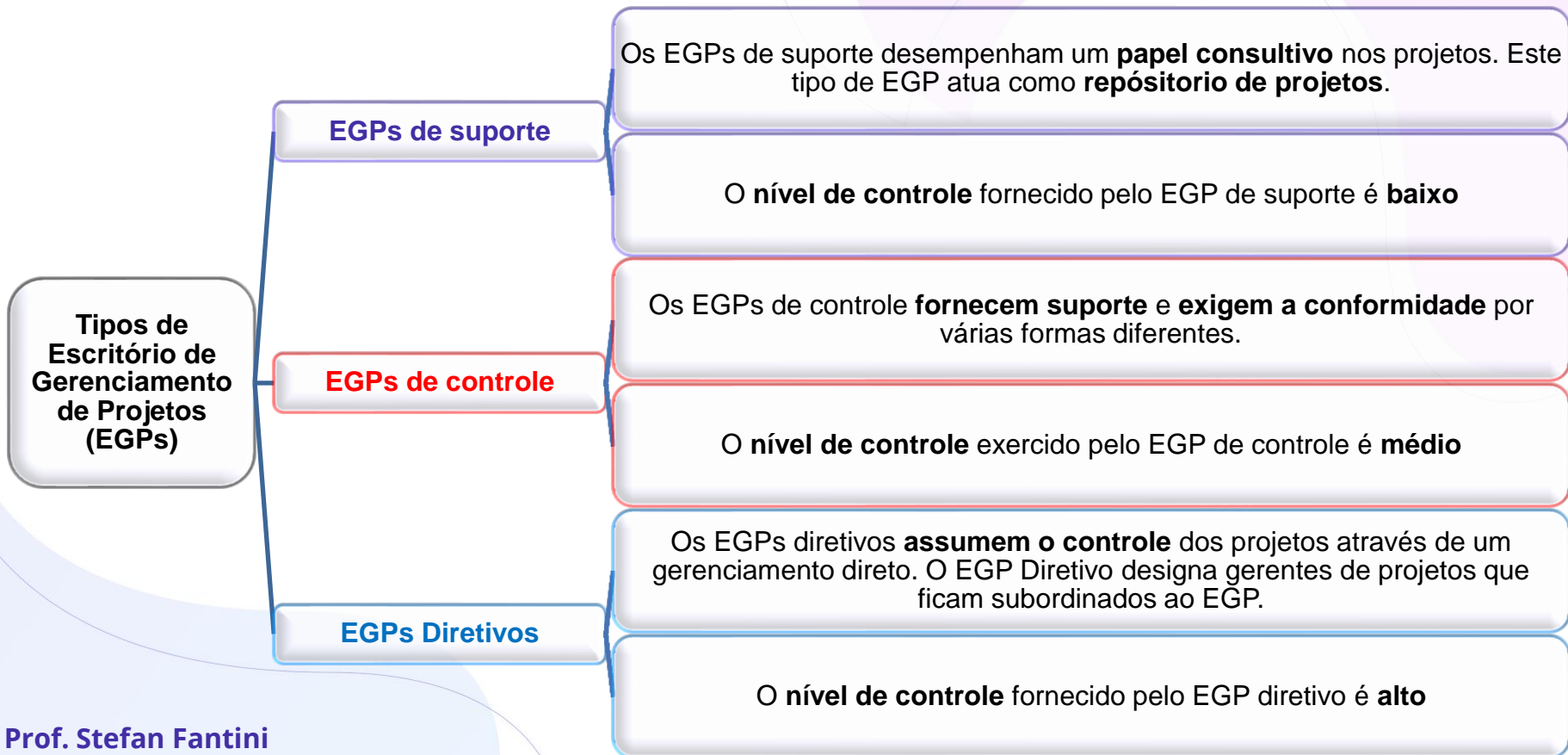
**HORA DE
PRATICAR!**

(FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Analista - 2016)

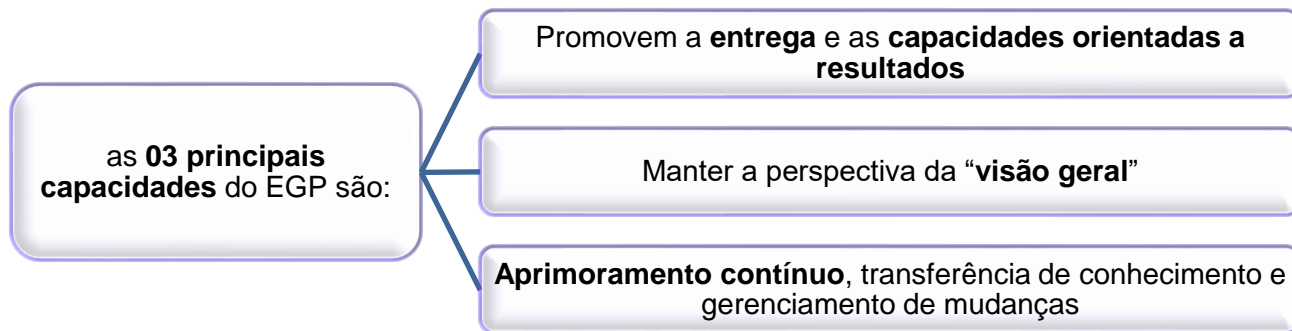
O PMBOK 5ª edição descreve a influência da estrutura organizacional das empresas nos projetos por elas desenvolvidos. Segundo o PMBOK 5ª edição, considerando um determinado projeto,

- 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.

Escritório de Gerenciamento de Projetos



Escritório de Gerenciamento de Projetos





HORA DE
PRATICAR!

(AOCP – FUNPAPA – Administrador - 2018)

Assinale a alternativa que apresenta os tipos de estruturas de escritório de projetos que variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização.

- a) De suporte, de controle e diretivo.
- b) De iniciação, de implantação e de finalização.
- c) De recursos, de desenvolvimento e de políticas.
- d) De compartilhamento, de treinamento e de supervisão.
- e) Estratégico, operacional e de resultados.



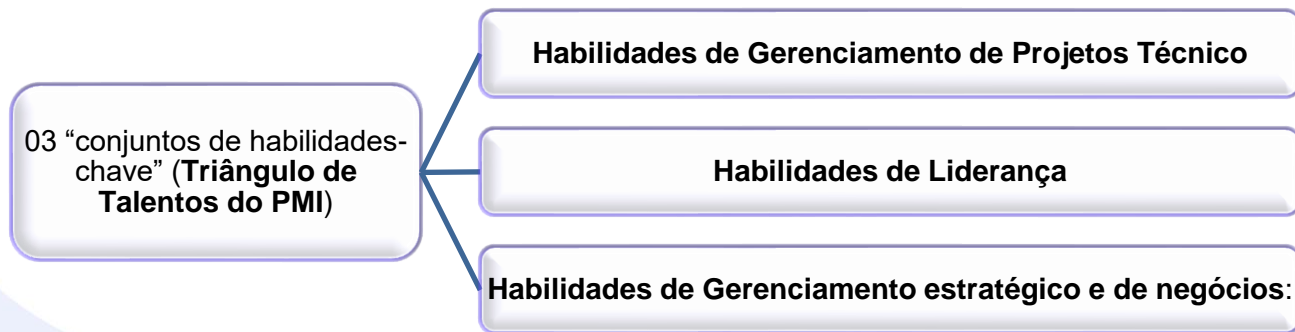
HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – TCE-SC – Auditor - 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.

Gerente de Projetos

O “**gerente de projeto**”, é a pessoa designada para **liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.**



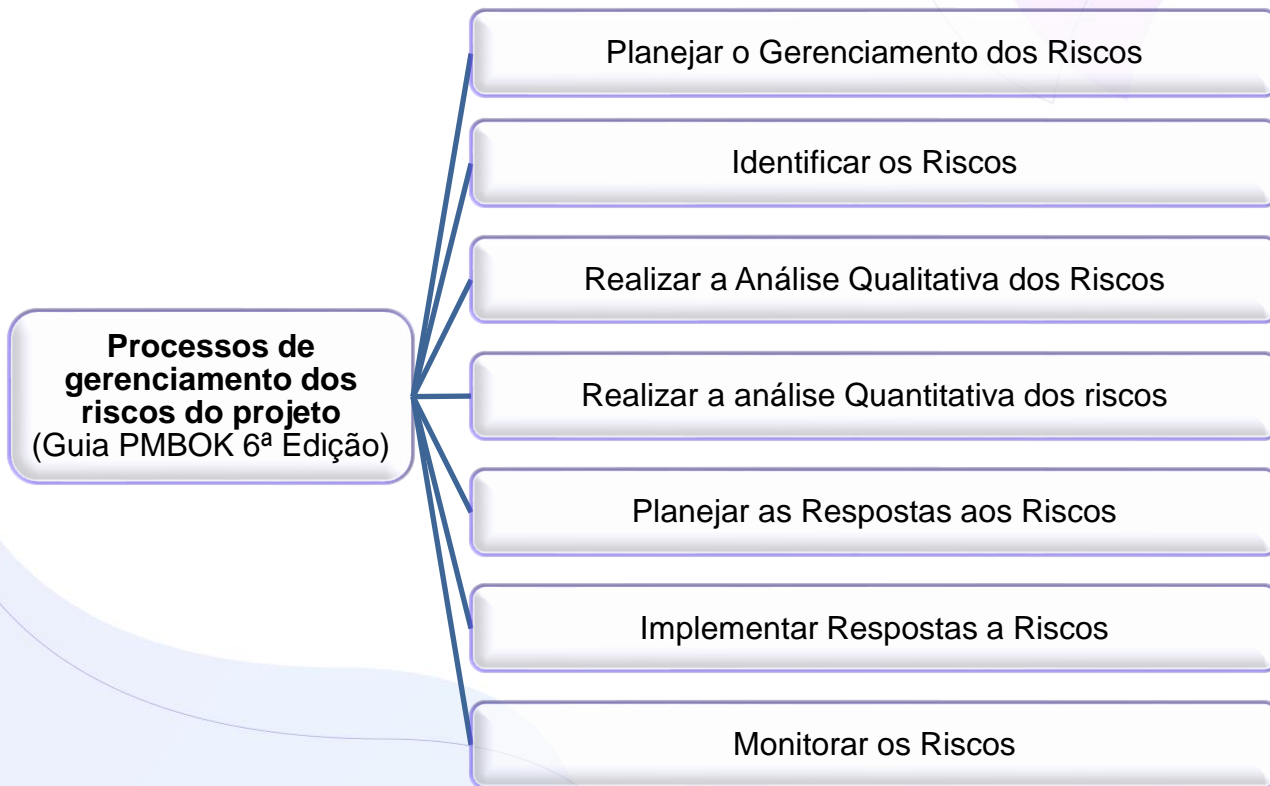
Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Risco

O **risco** pode ser definido como um **evento futuro e incerto** que, se ocorrer, poderá afetar o projeto de forma **positiva (oportunidade)** ou de forma **negativa (ameaça)**. Em outras palavras, os riscos são eventos que **não estavam previstos** quando do planejamento inicial do projeto e que, se ocorrerem, poderão **provocar efeitos positivos ou negativos** nos objetivos de um projeto.

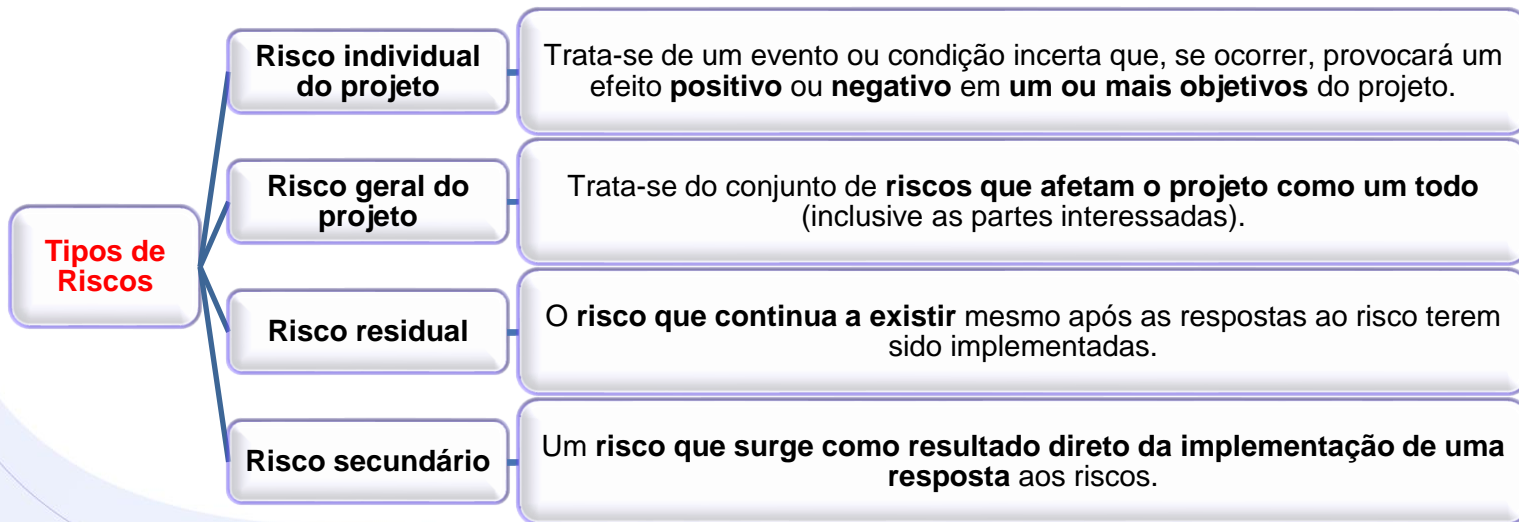
Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Processos de Gerenciamento de Riscos



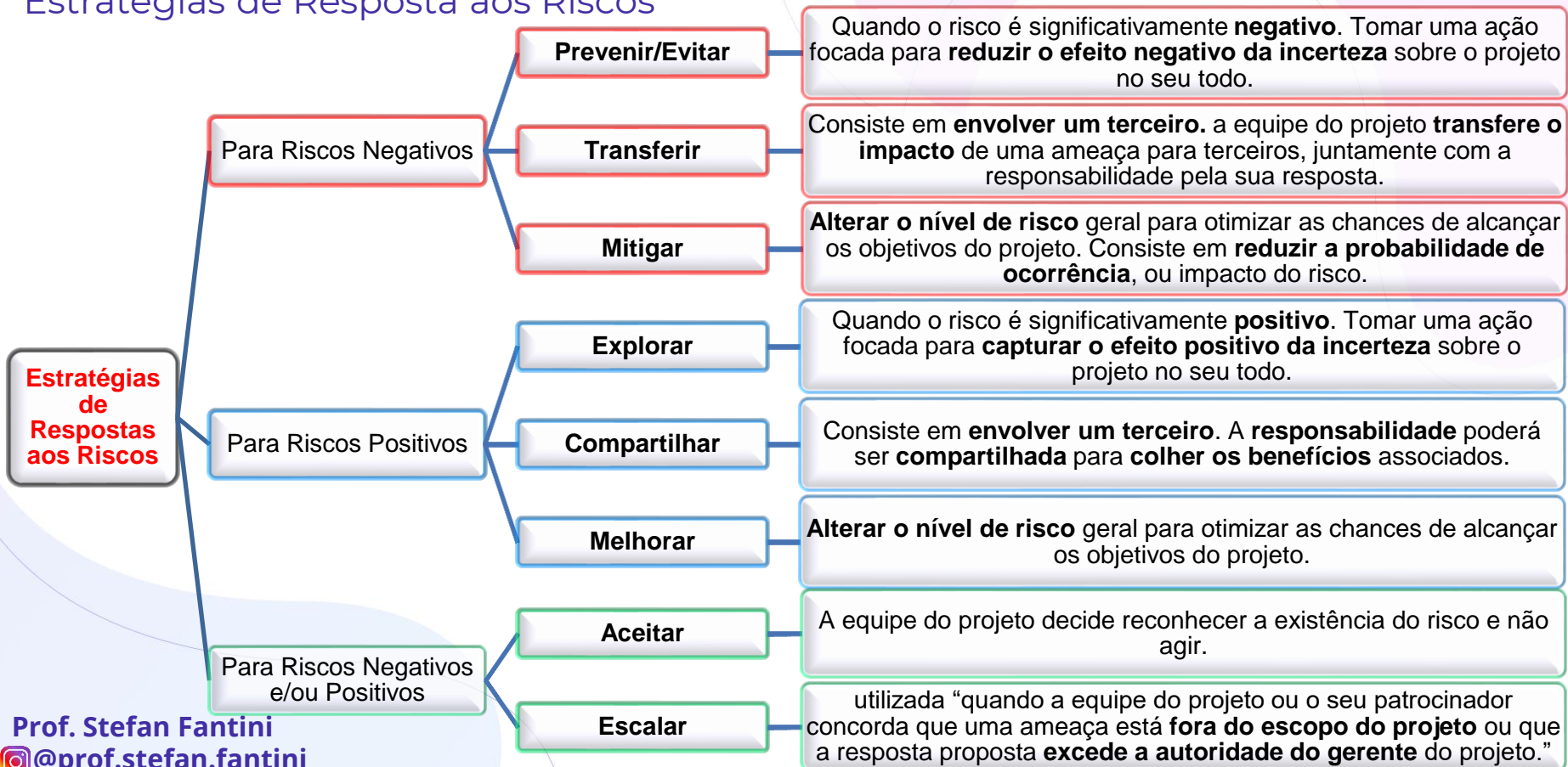
Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Tipos de Riscos



Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Estratégias de Resposta aos Riscos





**HORA DE
PRATICAR!**

(INAZ do Pará – DPE-PR – Administrador - 2017)

No que concerne ao conceito de Gerenciamento de riscos, em relação aos processos de sua subdivisão, assinale a afirmativa correta.

- a) Planejar as respostas aos riscos é o processo de implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar o processo da eficácia dos riscos.
- b) Controlar os riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos dos projetos.
- c) Realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de implementação e resposta aos riscos através da combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.
- d) Realizar a análise quantitativa dos riscos é o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
- e) Planejar o gerenciamento dos riscos é o processo de como avaliar as atividades com o objetivo de identificar os riscos do projeto.

Prof. Stefan Fantini

 **@prof.stefan.fantini**



HORA DE
PRATICAR!

(FGV – TRT 12a Região – Analista - 2017 - ADAPTADA)

Em relação às respostas aos riscos negativos, o gestor poderá mitigar os riscos, ao calcular a sua probabilidade e o seu impacto.



HORA DE
PRATICAR!

(FGV – TRT 12a Região – Analista - 2017 - ADAPTADA)

Em relação às respostas aos riscos negativos, o gestor poderá aceitar os riscos, que seria reconhecer o risco e optar por não agir.



HORA DE
PRATICAR!

(FGV – TRT 12a Região – Analista - 2017 - ADAPTADA)

Em relação às respostas aos riscos negativos, o gestor poderá explorar os riscos, ao tentar reduzir a sua probabilidade.

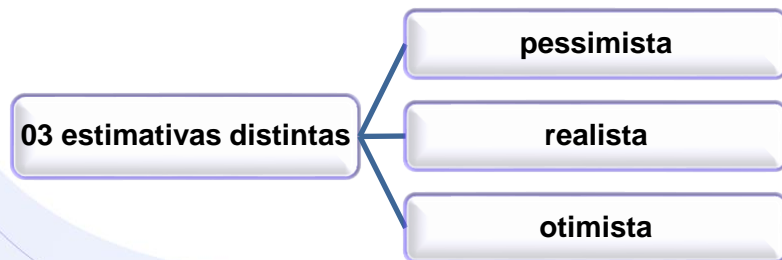
Técnicas Utilizadas no Gerenciamento de Projetos

PERT e CPM

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)**.

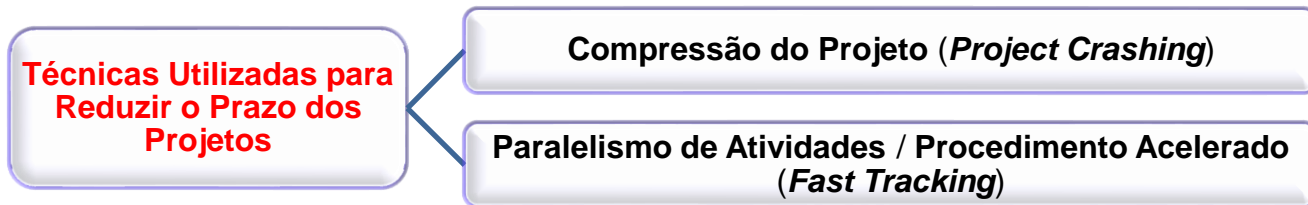
PERT e CPM

A **PERT** (*Program Evaluation Review Technique*), ou **Técnica de Avaliação e Revisão de Programas** (ou **Método da Estimativa de Três Pontos**), é uma técnica utilizada para **estimar a duração** das atividades de um projeto, baseando-se em **incertezas probabilísticas** (distribuição de **probabilidade** do tipo Beta). Ou seja, a PERT é **probabilista** em relação aos prazos.



Técnicas Utilizadas no Gerenciamento de Projetos

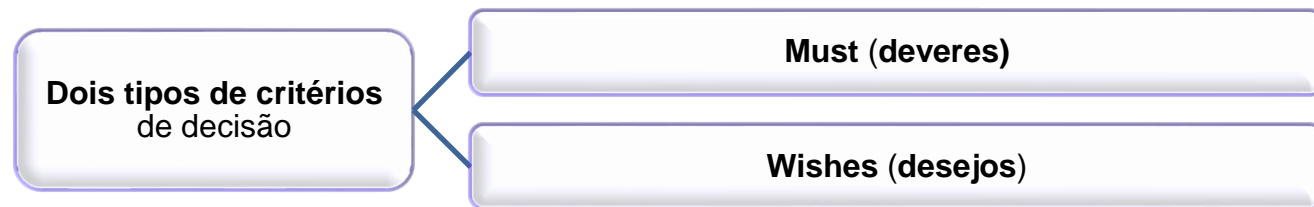
Técnicas Utilizadas para Reduzir o Prazo dos Projetos



Técnicas Utilizadas no Gerenciamento de Projetos

Método de Kepner e Tregoe

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



Método ZOPP

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

Duas etapas

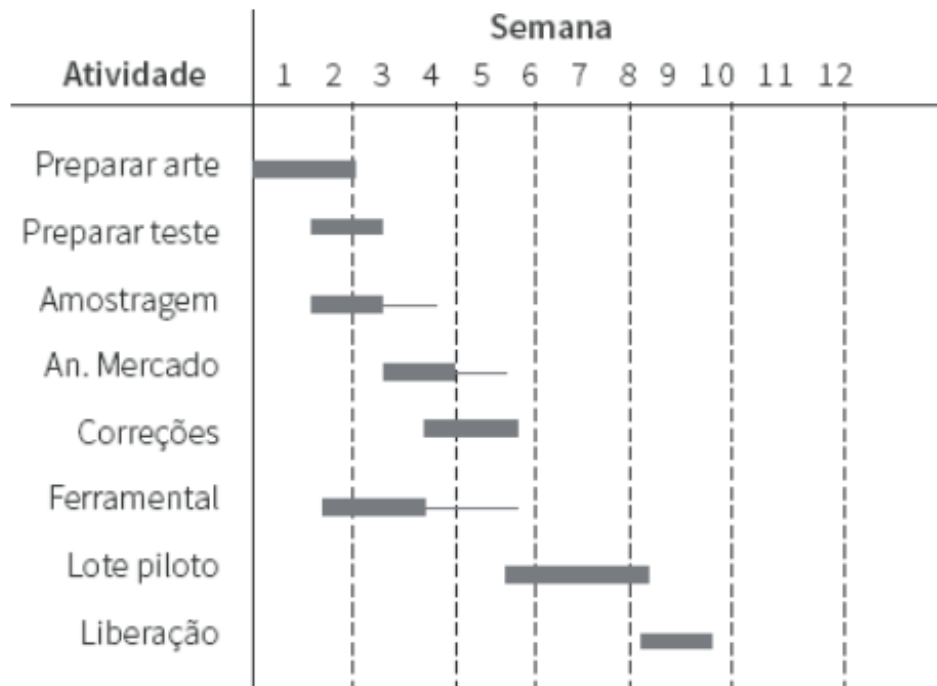
Análise

Planejamento

Técnicas Utilizadas no Gerenciamento de Projetos

Gráfico de Gantt

O Gráfico de Gantt é utilizado para auxiliar o gestor na **programação de projetos**.



Técnicas Utilizadas no Gerenciamento de Projetos

Técnica de Análise do Valor Agregado

A **Técnica do Valor Agregado** (*Earned Value Analysis* – **EVA**) é utilizada para **monitorar o desempenho** do projeto.



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – TC-DF – Analista de Administração Pública)

A organização interessada em adotar um modelo de gestão de projetos que fomente um enfoque participativo ao longo de todo o projeto poderá adotar o modelo ZOPP.



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência)

Na aplicação do CPM, consideram-se tempos determinísticos; na da PERT, trabalha-se com tempos probabilísticos, com o emprego de três estimativas de tempo: otimista, pessimista e mais provável.



HORA DE
PRATICAR!

(FGV – Prefeitura de Niterói - APPGG - 2018)

Após obter com especialistas as estimativas temporais “otimista”, “pessimista” e “mais provável” para um projeto, o gerente de projetos, baseado nas interfaces e interações das várias etapas, chega ao valor ponderado.

Assinale a opção que indica a ferramenta por ele utilizada.

- a) Diagrama de Gantt.
- b) Análise Pert.
- c) Técnica de Delphi.
- d) Método Waterfall.
- e) Técnica do Scrum.



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – Telebrás – Especialista em Gestão)

A organização que adota o modelo ZOPP de gestão de projetos transforma os problemas em uma hierarquia de objetivos, buscando criar uma lógica de meios e fins.



**HORA DE
PRATICAR!**

(FCC – TRT 24a Região – Analista Judiciário - 2017)

Uma das técnicas que podem ser usadas para estimar os custos de uma atividade no Gerenciamento dos Custos de um Projeto, segundo o guia PMBOK 5ª Edição é a Técnica de Revisão e Avaliação de Programa – PERT. Esta técnica usa três estimativas para definir o custo estimado (CE) de uma atividade: custo mais provável (CM), custo otimista (CO) e custo pessimista (CP). Para um Analista calcular o custo estimado de uma atividade usando PERT, deverá utilizar a fórmula:

- a) $CE = (CO + 4CM + CP) / 6$
- b) $CE = (CO + 2CM + 3CP) / 5$
- c) $CE = 4(CO + CM) + CP$
- d) $CE = (CO + 2CM + CP)$
- e) $CE = (2CO + 4CM + 3CP) / 9$



HORA DE
PRATICAR!

(CESGRANRIO – Petrobrás – Analista - ADAPTADA)

O gráfico de GANTT em gerência de projetos é usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto e para controlar o cronograma e a produção.



HORA DE
PRATICAR!

(FCC – DNOCS – Administrador)

Pela dinâmica do método de Kepner e Tregoe, entre os critérios de seleção de priorização de projetos

- I. estão os "must", que estabelecem limites para as soluções alternativas apontadas.
- II. estão os wishes, que permitem diferenciar qualitativamente as alternativas participantes.
- III. está o ranking de projetos, que possibilita a verificação dos custos dos projetos e os benefícios financeiros, técnicos e operacionais.
- IV. está a tabela de pontuação amostral do projeto, que emprega fatores técnicos de mercado.



HORA DE
PRATICAR!

(FCC – DNOCS – Administrador)

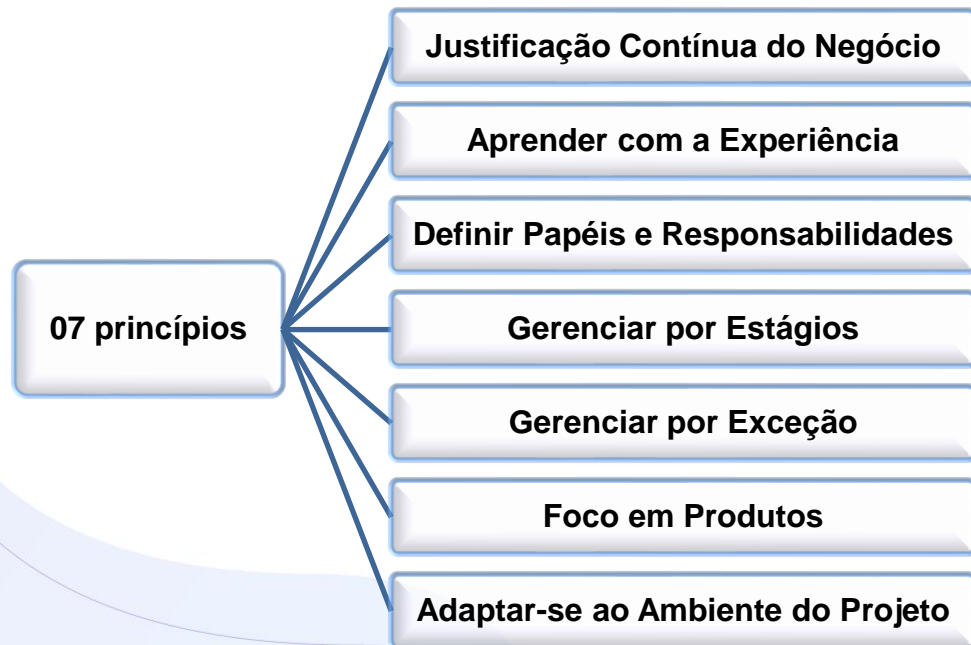
(...)

É correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) I, II e III.
- c) II e IV.
- d) II e III.
- e) I, III e IV.

Prince 2

Princípios



Prince 2

Temas



Prince 2

Processos (Ciclo de Vida)





HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – Banco da Amazônia – Técnico Científico)

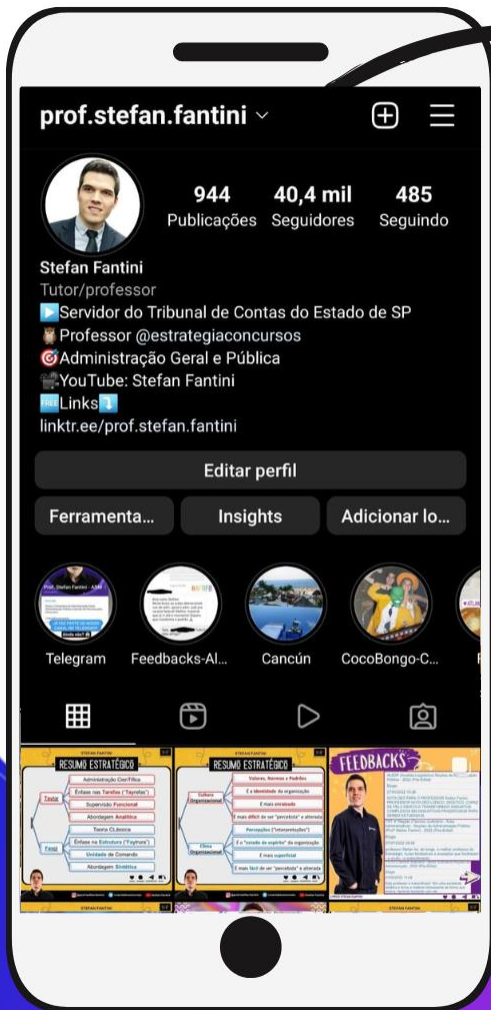
O método de gestão de projetos denominado PRINCE2 tem como um de seus princípios o gerenciamento por exceção.



HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Entre os princípios do modelo de gestão de projeto PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTS), destaca-se a identificação de lições aprendidas em projetos anteriores como forma de se aprender com a experiência.



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



Estratégia

Concursos

ATÉ A PRÓXIMA MEUS AMIGOS!
ESTAMOS JUNTOS





Estratégia
Concursos