

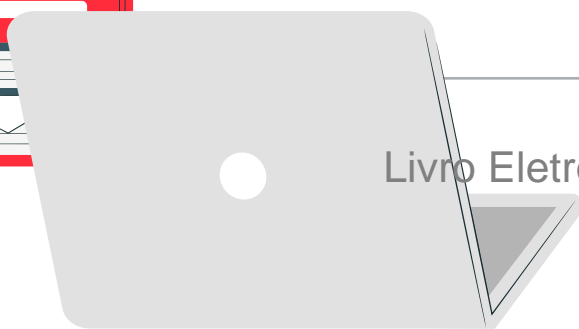
ADMINISTRAÇÃO

Gestão de Projetos

PDF



Sintético



Livro Eletrônico



Presidente: Gabriel Granjeiro

Vice-Presidente: Rodrigo Calado

Diretor Pedagógico: Erico Teixeira

Diretora de Produção Educacional: Vivian Higashi

Gerência de Produção de Conteúdo: Magno Coimbra

Coordenadora Pedagógica: Élica Lopes

Todo o material desta apostila (incluindo textos e imagens) está protegido por direitos autorais do Gran. Será proibida toda forma de plágio, cópia, reprodução ou qualquer outra forma de uso, não autorizada expressamente, seja ela onerosa ou não, sujeitando-se o transgressor às penalidades previstas civil e criminalmente.

CÓDIGO:

240115255515



ADRIEL SÁ

Professor de Direito Administrativo, Administração Geral e Administração Pública em diversos cursos presenciais e telepresenciais. Servidor público federal da área administrativa desde 1999 e, atualmente, atuando no Ministério Público Federal. Formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina, com especialização em Gestão Pública. Foi militar das Forças Armadas por 11 anos, sempre atuando nas áreas administrativas. É coautor da obra "Direito Administrativo Facilitado" e autor da obra "Administração Geral e Pública - Teoria Contextualizada em Questões", ambas publicadas pela Editora Juspodivm.

GRAN
CONCURSOS

O conteúdo deste livro eletrônico é licenciado para gi soares - , vedada, por quaisquer meios e a qualquer título, a sua reprodução, cópia, divulgação ou distribuição, sujeitando-se aos infratores à responsabilização civil e criminal.

SUMÁRIO

Apresentação	4
Gestão de Projetos.....	6
1. Conceitos Iniciais	6
2. Principais Diferenças entre a 6ª e 7ª Edições	7
3. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).....	9
4. Gerenciamento de Projetos, Programas, Portfólios e Operações	10
5. Ciclos de Vida do Projeto e do Desenvolvimento	11
6. Estruturas Organizacionais	14
7. Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento.....	15
7.1. Grupos de Processos	15
7.2. Áreas de Conhecimento	15
8. Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos	20

APRESENTAÇÃO

Escrever um livro é algo desafiador. Porém, escrever para o público concursário torna a tarefa ainda mais árdua.

Afinal, há candidatos com diferentes níveis de conhecimento, estudando para seleções de áreas variadas.

No entanto, existe algo em comum entre aqueles que se preparam para um concurso público: **todos querem a aprovação** o mais rápido possível e **não têm tempo a perder!**

Foi pensando nisso que esta obra nasceu.

Você tem em suas mãos **um material sintético!**

Isso porque ele não é extenso, para não desperdiçar o seu tempo, que é escasso. De igual modo, não foge da batalha, trazendo tudo o que é preciso para fazer uma boa prova e garantir a aprovação que tanto busca!

Também identificará alguns sinais visuais, para facilitar a assimilação do conteúdo. Por exemplo, afirmações importantes aparecerão **grifadas em azul**. Já exceções, restrições ou proibições **surgirão em vermelho**. Há ainda destaques em **marca-texto**. Além disso, abusei de quadros esquemáticos para organizar melhor os conteúdos.

Tudo foi feito com muita objetividade, por alguém que foi concursário durante muito tempo.

Para você me conhecer melhor, comecei a estudar para concursos ainda na adolescência, e sempre senti falta de ler um material que fosse direto ao ponto, que me ensinasse de um jeito mais fácil, mais didático.

Enfrentei concursos de nível médio e superior. Fiz desde provas simples, como recenseador do IBGE, até as mais desafiadoras, sendo aprovado para defensor público, promotor de justiça e juiz de direito.

Usei toda essa experiência de 16 anos como concursário e de outros tantos ensinando centenas de milhares de alunos de todo o país para entregar um material que possa efetivamente te atender.

A Coleção PDF Sintético era o material que faltava para a sua aprovação!

Aragonê Fernandes

APRESENTAÇÃO DO PROFESSOR

Para você me conhecer melhor, sou Professor de Administração Geral e Administração Pública em diversos cursos presenciais e a distância, além, é claro, de ter o enorme prazer de pertencer à família de professores do Gran. Servidor público federal desde 1999, atualmente trabalho na área administrativa no Ministério Público Federal.

Sou formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina, com especialização em Gestão Pública. Fui militar das Forças Armadas por 11 anos, sempre atuando nas áreas administrativas. Também fui coautor da obra “Direito Administrativo Facilitado” e autor da obra “Administração Geral e Pública – Teoria Contextualizada em Questões”, ambas publicadas pela Editora Juspodivm.

Ah! Siga meu perfil do Instagram @profadrielsa (<https://www.instagram.com/profadielsa/>), onde compartilho **dicas e mapas super legais** para transformar seus neurônios em verdadeiros CEOs! Juntos, vamos desmistificar a disciplina de Administração e transformá-la num conteúdo leve para a sua prova! 😊📚

GESTÃO DE PROJETOS

Vamos começar com as perguntas mais difíceis que temos quando chegamos ao tema Gestão de Projetos: *A 7ª edição do Guia PMBOK saiu em 2021. Devo estudar ela por completo? O que faço com as outras versões anteriores? Estão desatualizadas?*

Você que está estudando para concurso, esqueça essa ideia de Guia PMBOK desatualizado, ok? Até hoje, as bancas ainda cobram versões de 2008, 2013, 2017 e, recentemente, pouquíssimos conteúdos do Guia 2021.

Então, meu amigo e minha amiga, o que fazer? Estudar as 4 últimas versões? Creio que se fizer isso, entrará num beco sem saída, já que você vai precisar aí de uns 500 anos de estudo pra todo esse conteúdo!

A melhor tática é **manter o foco na tendência de cobrança**. As bancas ainda estão cobrando poucas coisas da nova versão (2021), mas cobrando muitas coisas das últimas 2 versões (2017 e 2013).

1. CONCEITOS INICIAIS

Como já dissemos, o estudo do tema **GESTÃO DE PROJETOS** deve ser estratégico e sistemático, sempre considerando a **recorrência da banca** sobre o assunto. Isso porque, além do tema ser muito amplo e com vasta literatura, cada banca, cargo e nível exigem aprofundamentos peculiares em alguns tópicos.

Outro detalhe é que as questões de provas, quase sempre, tomam por base o **Guia PMBOK®**. *Mas o que é o Guia PMBOK®?*

A sigla significa **“Guide to the Project Management Body of Knowledge”** (Guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos), que nada mais é que um **apanhado de melhores práticas** de conhecimentos para o gerenciamento de projetos.

Vale salientar que o Guia PMBOK® **não é uma metodologia**, isso porque você deve saber que cada projeto é único, peculiar. Logo, seria impossível o Guia detalhar cada minúcia de cada projeto!

Quem organiza a publicação do Guia PMBOK® é o **Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute PMI)**, uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. As **atualizações** do Guia ocorrem aproximadamente **a cada 4 ou 5 anos**.

Vejamos, abaixo, as evoluções do Guia PMBOK®:

1983-1987	Revisão da publicação de 1983 no Project Management Journal
1996	Revisão da publicação de 1987
2000 – 2ª edição	Após 13 anos da última atualização
2004 – 3ª edição	Tem início a agenda quadrienal
2008 – 4ª edição	Mantém a atualização após 4 anos da última versão

2013 – 5ª edição	Nova versão após 5 anos da edição anterior
2017 – 6ª edição	Atualiza a última versão, novamente, após 4 anos
2021 – 7ª edição	Atualiza a última versão, novamente, após 4 anos

2. PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE A 6ª E 7ª EDIÇÕES

A versão 2021 muda bastante! Agora o Guia PMBOK foca no valor agregado pelas ações do gerente de projetos ao trabalho realizado, ou seja, no resultado da tarefa, deixando um pouco de lado os processos descritos, passando a abordar apropriadamente **metodologias mais ágeis e híbridas**.

O Guia PMBOK 7ª edição **abandona o formato orientado a processos** e **adota um formato orientado por princípios** de gerenciamento. Enquanto os processos de antes nem sempre podiam ser utilizados em todos os ambientes possíveis de projetos, os novos princípios se encaixam em qualquer situação.

No Guia, saem as **Áreas de Conhecimento** e entram os **Domínios de Desempenho**; saem os **grupos de processo** e entram os **Princípios de Entregas do Projeto**. Vamos explicar!

Enquanto as versões anteriores do PMBOK focavam em áreas de conhecimento, a 7ª edição substituiu as **áreas de conhecimento** tradicionais por **oito domínios de desempenho**:

1. Partes interessadas	2. Equipe
3. Ciclo de vida	4. Planejamento
5. Navegando na incerteza e ambiguidade	6. Entrega
7. Desempenho	8. Trabalho no projeto

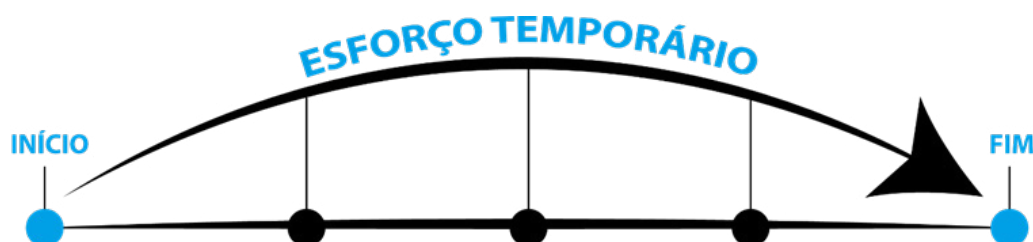
A 7ª edição do PMBOK elimina os **cinco grupos de processos** da 6ª edição (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) e os substitui por **12 novos padrões de gerenciamento** de projeto:

1. Administração	2. Equipe
3. Partes interessadas	4. Valor
5. Pensamento holístico	6. Liderança
7. Adaptação	8. Qualidade
9. Complexidade	10. Oportunidades e ameaças
11. Adaptabilidade e resiliência	12. Gestão da mudança

Outra mudança radical é que as versões anteriores se baseavam em **processos**, enquanto a sétima foca numa perspectiva de **12 (doze) princípios de gerenciamento de projetos**, que são considerados como a espinha dorsal dos Padrões:

Servidão	Liderar um projeto requer, além de competências técnicas, uma abordagem humilde, respeitosa e atenciosa com os membros de uma equipe.
Colaboração	Para a entrega de valor, é fundamental que as equipes trabalhem em um regime colaborativo.
Empatia	É fundamental que gestores e líderes interajam com os stakeholders para compreender a fundo suas expectativas e necessidades.
Foco no valor	Ainda mais importante do que entregar no prazo, respeitando o orçamento, é agregar valor em cada projeto finalizado.
Pensamento sistêmico	Projetos não são “ilhas”, portanto, é necessário entender como diferentes projetos se articulam em um sistema dentro de uma organização.
Liderança	O sucesso não vem sem um esforço contínuo em liderar, motivar, aprender e treinar.
Tailoring (Adaptação)	O conceito de “um tamanho serve para todos” ficou no passado, e hoje os projetos precisam ser adaptados a contextos mais específicos.
Qualidade	Sendo a qualidade quase sinônimo de valor, é preciso garantir que as entregas atenderão aos padrões esperados pelo cliente.
Complexidade	Os projetos são necessariamente mais complexos de gerir.
Riscos	As ameaças que vêm de fora (ou de dentro) continuam a existir, e devem ser contempladas em diferentes projetos.
Adaptabilidade	Estando as equipes e líderes em projetos expostos a diferentes ameaças e oportunidades, é preciso desenvolver a capacidade de se adaptar
Resiliência e mudanças	Considerando todos os outros princípios, a mudança é algo positivo e necessário em um contexto de grande imprevisibilidade

Então, o que é um projeto? Em linhas gerais, um **PROJETO** é um esforço **temporário**, ou seja, possui um **início e fim bem determinados**, empreendido para se alcançar um **objetivo exclusivo**, ou seja, um resultado específico, que o **torna único**.



Apesar de a temporalidade e a individualidade serem as características mais marcantes de um projeto, as bancas também cobram algumas características apresentadas pela doutrina. *Vamos reuni-las todas num quadro, pra facilitar, tá?*

Característica	Descrição
Temporariedade	Significa que o todo projeto possui um início e um fim definidos, ou seja, é um evento com duração finita, determinada em seu objetivo.
Individualidade	Significa realizar algo que não tinha sido realizado antes.

Característica	Descrição
Empreendimento não repetitivo	É um evento que não faz parte da rotina da empresa.
Sequência clara e lógica dos eventos	Projetos são caracterizados por atividades encadeadas logicamente, de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e controle sejam precisos.
Início, meio e fim	Todo projeto respeita um determinado ciclo de vida, isto é, tem uma característica temporal.
Objetivos claros e definidos	Todos os projetos têm metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos em sua finalização.
Conduzido por pessoas	O cerne fundamental de qualquer projeto é o homem.
Projetos utilizam recursos	Todos os projetos utilizam recursos especificamente alocados a determinados trabalhos.
Parâmetros predefinidos	Todos os projetos precisam ter estabelecidos valores para prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvido, bem como a qualidade desejada.

O PULO DO GATO



O Guia PMBOK identifica **três restrições principais** que podem afetar a execução de um projeto. Essas restrições são frequentemente referidas como o **triângulo de ferro** ou **triângulo de projeto** e incluem:

- **Escopo:** refere-se a tudo o que está incluído no projeto, desde suas metas e entregas até as atividades específicas necessárias para alcançar essas metas.
- **Tempo:** o tempo se refere ao cronograma do projeto, ou seja, quanto tempo levará para concluir todas as atividades e alcançar os objetivos do projeto. Os prazos são geralmente críticos em projetos, especialmente em setores onde a entrega oportuna é essencial.
- **Custo:** os custos envolvem todos os recursos financeiros necessários para realizar o projeto, incluindo materiais, mão de obra, equipamentos, custos indiretos, entre outros. O orçamento é uma restrição importante, pois os recursos são finitos, e ultrapassar o orçamento pode ter sérias consequências.

3. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)

Um **ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)** é uma **estrutura organizacional que padroniza** os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de **funções de apoio** ao gerenciamento de projetos até o **gerenciamento direto** de um ou mais projetos.

De acordo com o Guia PMBOK, o **EGP** pode:

- Fazer recomendações;
- Conduzir a transferência de conhecimento;
- Encerrar projetos; e
- Tomar outras medidas, conforme necessário.

Nas organizações, existem vários tipos de EGP. Cada tipo varia em função do seu **grau de controle e influência** nos projetos da organização, como:

Tipo	Função e características	Nível de controle
Suporte	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecem consultoria e orientação nos projetos. - Oferecem modelos, práticas recomendadas, treinamento e lições aprendidas. - Atuam como repositório de projetos. 	Baixo
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecem suporte e exigem conformidade por diferentes meios. - Adoção de estruturas, metodologias, ferramentas e formulários específicos. - Foco na conformidade com estruturas de governança. 	Médio
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> - Assumem o controle direto dos projetos. - Designam gerentes de projetos e têm subordinação sobre eles. 	Alto

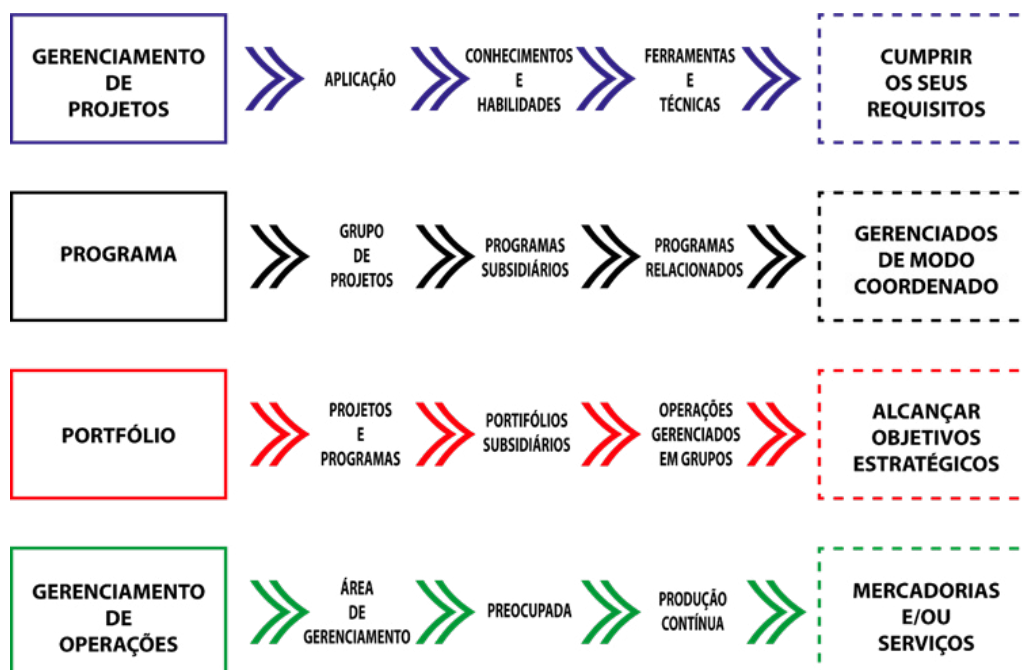
4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS, PORTFÓLIOS E OPERAÇÕES

O **GERENCIAMENTO DE PROJETOS** é a aplicação de **conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto. O gerenciamento de projetos é realizado através da **aplicação e integração** apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto.

🔔 *Você precisa estar atento(a) a essa diferenciação, beleza?* 🔔

Tipo	Descrição	Exemplo
Programa	<p>Definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Mas, fique atento: os programas não são projetos de grande porte.</p>	<p>Um novo sistema de satélite de comunicação com projetos para o design e a construção do satélite e das estações terrestres, o lançamento do satélite e a integração do sistema.</p>

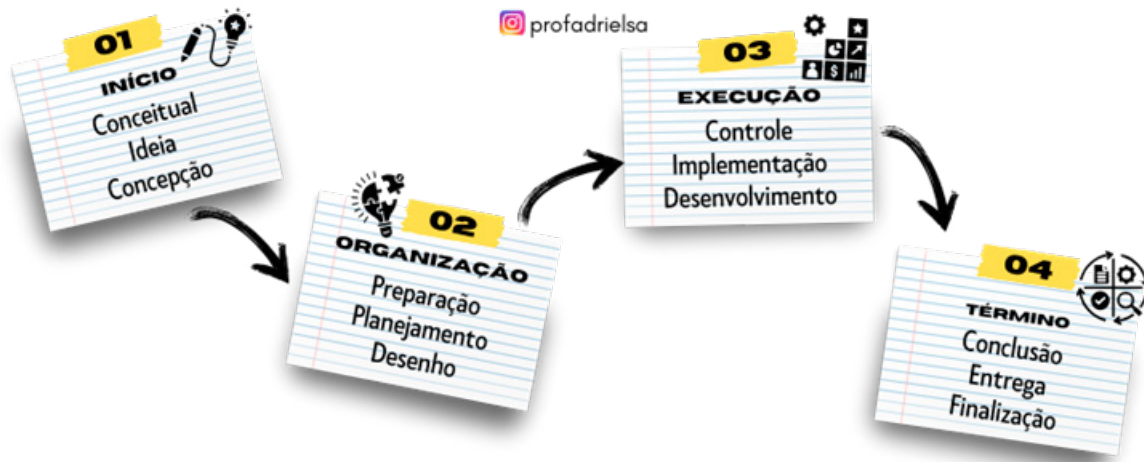
Tipo	Descrição	Exemplo
Portfólio	Projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos . Os programas ou projetos do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.	Uma organização de infraestrutura que tenha o objetivo estratégico de “maximizar o retorno dos seus investimentos” pode compor um portfólio que inclua uma mescla de projetos em óleo e gás, energia, água, estradas, ferrovias e aeroportos. Assim, todos os projetos de energia podem ser agrupados como um portfólio de energia. Da mesma forma, todos os projetos de água podem ser agrupados como um portfólio de água.
Operações	Uma área de gerenciamento preocupada com a produção contínua de mercadorias e/ou serviços. Preocupa-se com o gerenciamento dos processos que transformam entradas (p.ex., materiais, componentes, energia e mão de obra) em saídas (p.ex., produtos, mercadorias e/ou serviços).	De forma simples, é possível afirmar que os projetos diferem dos processos e das operações, porque esses últimos são contínuos e repetitivos, enquanto os projetos têm caráter único.



5. CICLOS DE VIDA DO PROJETO E DO DESENVOLVIMENTO

O **CICLO DE VIDA DO PROJETO** é a **série de fases pelas quais um projeto passa**, do início à conclusão. Essas fases podem ser sequenciais, iterativas que se repetem) ou sobrepostas.

E, falando em série, as nomenclaturas podem ser várias, tá? Mas a ideia de sinônimos não é um “bicho de sete cabeças”. Confira isso a seguir:



Os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser **preditivos ou iterativos (incrementais ou adaptativos)** ou modelo **híbrido**:

Ciclo de vida	Características
Preditivo (Cascata)	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo, prazo e custo determinados nas fases iniciais. • Alterações de escopo gerenciadas com cuidado. • Também chamado de ciclo de vida em cascata.
Iterativo	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo determinado no início, prazo e custos ajustados conforme entendimento do produto. • Desenvolvimento por meio de iterações repetidas. • Incrementos adicionam funcionalidade. • Produto mais bem compreendido ao longo do ciclo.
Incremental	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega em iterações sucessivas, adicionando funcionalidade. • Completo após iteração final. • Funcionalidade acumulada progressivamente. • Ênfase na entrega de capacidade.
Adaptativo (Ágil)	<ul style="list-style-type: none"> • Ágil, iterativo ou incremental. • Escopo detalhado definido antes de cada iteração. • Chamado ágil ou orientado a mudanças.
Híbrido	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação de adaptativo e preditivo. • Elementos conhecidos seguem ciclo preditivo. • Elementos em evolução seguem ciclo adaptativo.

Os projetos **variam em tamanho e complexidade**. Todos os projetos podem ser mapeados para a **estrutura genérica de ciclo de vida** a seguir:

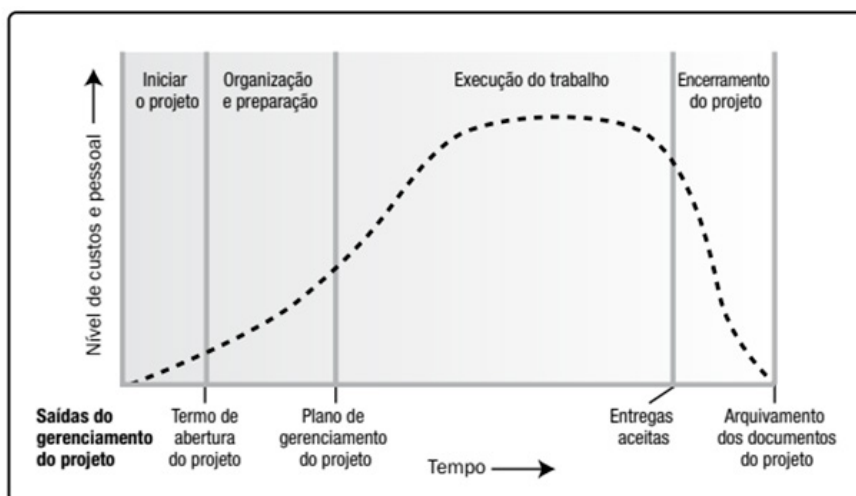


Figura Guia PMBOK 5ª edição – p.39

A estrutura genérica do ciclo de vida geralmente apresenta as seguintes **CARACTERÍSTICAS**:

- Os **níveis de custo e de mobilização (e desmobilização)** de recursos são **BAIXOS** no início, **AUMENTAM** à medida que o trabalho é executado e **CAEM RAPIDAMENTE** conforme o projeto é finalizado.
- O **risco** é **MAIOR NO INÍCIO DO PROJETO**. Esses fatores **DIMINUEM** ao longo do ciclo de vida do projeto, à medida que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas.
- A **capacidade** das partes interessadas **para influenciar** as características finais do produto do projeto, sem afetar significativamente os custos e o cronograma, é **MAIS ALTA NO INÍCIO** do projeto e **DIMINUI** à medida que o projeto progride para o seu término.
- O **custo das mudanças e correções** de erros, geralmente, **AUMENTA** significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.



6. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL** é um fator ambiental da organização que pode afetar a disponibilidade dos recursos e **influenciar a forma como os projetos são conduzidos**.

Considerando o Guia PMBOK 5ª edição, as **estruturas organizacionais variam de funcionais a projetizadas**, com uma variedade de estruturas matriciais entre elas. Vejamos:

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

Figura Guia PMBOK 5ª edição – p.22

Vamos entender um pouco mais cada uma dessas estruturas?

Organização funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Cada funcionário possui um superior bem definido • Funcionários são agrupados por especialidade (produção, marketing, engenharia, etc.) • Cada departamento faz o seu trabalho de modo independente dos outros departamentos
Matricial fraca	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de projetos funciona como um coordenador ou facilitador • Gerente não toma ou executa decisões por conta própria • Coordenadores têm poder para tomar algumas decisões, têm uma certa autoridade, e se reportam a um gerente de nível hierárquico superior
Matricial forte	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes de tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto • Não dá ao gerente autoridade total sobre o projeto e sobre o financiamento do projeto
Projetizada	<ul style="list-style-type: none"> • Membros da equipe frequentemente trabalham juntos • Maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto • Gerentes possuem muita independência e autoridade

7. GRUPOS DE PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO

7.1. GRUPOS DE PROCESSOS

Um **GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS** é um **agrupamento lógico** de processos de gerenciamento de projetos para atingir os objetivos específicos do projeto. Os grupos de processos **são independentes das fases do projeto**, ou seja, um grupo pode conter fases distintas do projeto.

Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em **cinco grupos de processos**:

Iniciação	Definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, por meio da autorização para iniciar o projeto ou fase
Planejamento	Definir o escopo, refinar os objetivos e definir a linha de ação
Execução	Concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento
Monitoramento e controle	Acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar e iniciar as mudanças necessárias
Encerramento	Concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato

7.2. ÁREAS DE CONHECIMENTO

Uma **ÁREA DE CONHECIMENTO** é uma **área identificada de gerenciamento de projetos** definida por seus **requisitos de conhecimento** e **descrita em termos dos processos que a compõem**: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Embora sejam **inter-relacionadas**, as áreas de conhecimento **são definidas separadamente** do ponto de vista do gerenciamento de projetos. As dez áreas de conhecimento identificadas são utilizadas na maioria dos projetos e na maior parte das vezes.

O **GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO** inclui os processos e as atividades necessárias para **identificar, definir, combinar, unificar e coordenar** os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Os processos de gerenciamento da integração do projeto são:

Processo	Descrição
Desenvolver o termo de abertura do projeto	O processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	O processo de definir, preparar e coordenar todos os componentes do plano e consolidá-los em um plano integrado de gerenciamento do projeto.
Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	O processo de liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e a implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto.

Processo	Descrição
Gerenciar o conhecimento do projeto	O processo de utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional.
Monitorar e controlar o trabalho do projeto	O processo de acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.
Realizar o controle integrado de mudanças	O processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, além de comunicar a decisão sobre eles.
Encerrar o projeto ou fase	O processo de finalização de todas as atividades para o projeto, fase ou contrato.

O **GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO** inclui os processos necessários para **assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário**, e apenas o necessário, para que ele termine com sucesso. Os processos de gerenciamento do escopo do projeto são:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento do escopo	O processo de criar um plano de gerenciamento do escopo que documenta como os escopos do projeto e do produto serão definidos, validados e controlados.
Coletar os requisitos	O processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto.
Definir o escopo	O processo de desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto.
Criar a EAP	O processo de subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
Validar o escopo	O processo de formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto.
Controlar o escopo	O processo de monitorar o status do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo.

O **GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO** inclui os processos necessários para **gerenciar o término pontual do projeto**. Os processos de gerenciamento do cronograma do projeto são:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento do cronograma	O processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.
Definir as atividades	O processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.
Sequenciar as atividades	O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.

Processo	Descrição
Estimar as durações das atividades	O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades individuais com os recursos estimados.
Desenvolver o cronograma	O processo de análise de sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma do projeto para execução, monitoramento e controle dele.
Controlar o cronograma	O processo de monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base dele.

O **GERENCIAMENTO DOS 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. Os processos de gerenciamento dos custos do projeto são:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento dos custos	O processo de definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados.
Estimar os custos	O processo de desenvolver uma aproximação dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto.
Determinar o orçamento	Processo que agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.
Controlar os custos	O processo de monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos.

O **GERENCIAMENTO DA 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. Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto são:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento da qualidade	O processo de identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, e documentar como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.
Gerenciar a qualidade	O processo de transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam no projeto as políticas de qualidade da organização.
Controlar a qualidade	O processo de monitorar e registrar resultados da execução de atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente.

O **GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO** inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. Os processos de gerenciamento dos recursos do projeto são:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento dos recursos	O processo de definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe.
Estimar os recursos das atividades	O processo de estimar recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto.
Adquirir recursos	O processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.
Desenvolver a equipe	O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
Gerenciar a equipe	O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.
Controlar os recursos	O processo de garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estejam disponíveis conforme planejado, bem como monitorar o uso planejado versus o uso real de recursos, e executar ações corretivas, conforme necessário.

O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO inclui os processos necessários para assegurar que as **informações do projeto** sejam **planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas** e finalmente **organizadas** de maneira oportuna e apropriada. Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto são:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento das comunicações	O processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequado para atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto.
Gerenciar as comunicações	O processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.
Monitorar as comunicações	O processo de garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.

O GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO inclui os 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**. Os processos de gerenciamento dos riscos do projeto são:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento dos riscos	O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

Processo	Descrição
Identificar os riscos	O processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características.
Realizar a análise qualitativa dos riscos	O processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características.
Realizar a análise quantitativa dos riscos	O processo de analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.
Planejar as respostas aos riscos	O processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.
Implementar respostas a riscos	O processo de implementar planos acordados de resposta aos riscos.
Monitorar os riscos	O processo de monitorar a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhar riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto.

O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO inclui os **processos necessários para comprar ou adquirir** produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto incluem:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento das aquisições	O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial.
Conduzir as aquisições	O processo de obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato.
Controlar as aquisições	O processo de gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar contratos.

O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO inclui os processos exigidos para **identificar as pessoas, grupos ou organizações** que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto. Os processos de gerenciamento das partes interessadas do projeto são:

Processo	Descrição
Identificar as partes interessadas	O processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.

Processo	Descrição
Planejar o engajamento das partes interessadas	O processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo.
Gerenciar o engajamento das partes interessadas	O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas.
Monitorar o engajamento das partes interessadas	O processo de monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajar as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento.

Em suma, temos:

Integração	Identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades.
Escopo	Assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário.
Cronograma	Gerenciar o término pontual do projeto.
Custos	Planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos.
Qualidade	Incorporação da política de qualidade da organização para atender as expectativas das partes.
Recursos	Identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
Comunicações	Assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas.
Riscos	Planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco.
Aquisições	Comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
Partes Interessadas	Identificar e analisar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto.

8. FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Guia PMBOK® fornece informações sobre diversas ferramentas e técnicas aplicáveis aos projetos.

Você vai perceber que existem inúmeras dessas técnicas e ferramentas que são inseridas em entradas e saídas de processos. Gente, "cá pra nós": **decorar isso é loucura!**

Se cair uma questão dessa em prova, é aquela questão que você não tem que se preocupar. Estatisticamente, temos inúmeras (para não dizer milhares) de tópicos bem mais incidentes em Administração e nas demais disciplinas.

Ah, e considerando que as provas extraem suas questões do Guia, quase tudo aqui será uma transcrição de lá, ok? Vamos ver isso?

Termo de abertura de projeto	É o documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.
Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	É uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas.
Dicionário EAP	É um documento que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da EAP.
Gráfico de Gantt	É um gráfico de barras com informações do cronograma em que as atividades são listadas no eixo vertical, as datas são mostradas no eixo horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término.
Estimativa análoga	Também denominada estimativa top-down , é uma técnica de estimativa de duração ou custo de uma atividade ou de um projeto que usa dados históricos de uma atividade ou projeto semelhante (por isso chamada de “análoga”). Frequentemente usada para estimar a duração do projeto quando há uma quantidade limitada de informações detalhadas sobre ele .
Estimativa paramétrica	É uma técnica de estimativa em que um algoritmo é usado para calcular o custo ou a duração com base em dados históricos e parâmetros do projeto . A estimativa paramétrica utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis (por exemplo, metros quadrados em construção) para calcular uma estimativa para parâmetros da atividade, tais como custo, orçamento e duração.
Estimativa “bottom-up”	É um método de estimativa da duração ou custo do projeto pela agregação das estimativas dos componentes de nível mais baixo da estrutura analítica do projeto (EAP). Quando a duração de uma atividade não pode ser estimada com um grau razoável de confiança , o trabalho dentro da atividade é decomposto em mais detalhes .
PERT	Também chamada de Técnica de Revisão e Avaliação de Programa ou Estimativa de Três Pontos , é uma técnica de estimativa que aplica uma média ponderada de estimativas otimista, pessimista e mais provável quando existe incerteza em relação às estimativas da atividade distinta. Uma fórmula comumente usada é a distribuição beta: $TE = (tO + 4tM + tP) / 6$.
CPM	Também chamado de Método do Caminho Crítico (Critical Path Method) , é usado para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo de cronograma.

O PULO DO GATO



PERT, invertido fica **TREp = TRÊs** estimativas de tempo: média otimista, pessimista e a mais provável.

CPM, única estimativa de tempo: **m**ais provável.

Caro(a) aluno(a),

Finalizamos mais um conteúdo! Agora, aproveite nossa plataforma de questões para elevar ainda mais seu estudo.

Este link irá levá-lo diretamente ao sistema Gran Questões:

<https://questoes.grancursosonline.com.br/>

Por lá, você pode selecionar as questões da disciplina e filtrar pelo assunto e pela banca que organizará seu concurso.

A escolha é sua! Treine à vontade, usando o melhor sistema de questões do mercado.

Abra



caminhos



crie

futuros

gran.com.br

