Considerando o PMBOK 5ª Ed temos apenas:

* **Funcional** – A empresa é organizada por funções e cada colaborador tem um chefe imediato, seja ele um coordenador, supervisor, gerente, etc. dependendo do nível hierárquico. (Também conhecida como funcional clássica).
* **Matricial** – A empresa é organizada tanto por funções quanto por projetos, e onde cada colaborador pode responder tanto para um chefe funcional, quanto para um ou mais gerentes de projetos. Este “modelo” se subdivide em matricial fraca, moderada e forte.
* **Projetizada** (ou por projetos) – A empresa é organizada por projetos, muito comum em empresas como consultorias e empresas de engenharia que tem como o negócio principal, os projetos.

Os processos de gerenciamento de projetos garantem o fluxo eficaz do projeto durante sua existência, **abrangendo diferentes processos nos seguintes grupos (PMBOK6):**

**• Grupo de processos de iniciação**: São os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente.

**• Grupo de processos de planejamento**: São os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos.

**• Grupo de processos de execução**: São os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto.

**• Grupo de processos de monitoramento e controle**: São os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.

**• Grupo de processos de encerramento**: São os processos executados para finalizar todas as atividades do projeto.

Os processos de gerenciamento de projetos ocorrem de forma cíclica, contínua e dinâmica ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. São 5 as etapas ou processos: INICIAÇÃO; PLANEJAMENTO; EXECUÇÃO; MONITORAMENTO e CONTROLE; ENCERRAMENTO (finalização).

Atenção: não confundir com o **ciclo de vida do projeto** - conjunto de fases atravessadas uma ÚNICA vez (composto pelas seguintes fases - 4: iniciação; organização e preparação; execução; encerramento).

**Projeto**é um **esforço temporário** empreendido para criar um **produto, serviço ou resultado** **único.** O **sucesso** é medido por qualidade do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.

Identificando claramente o produto final (exclusivo/único) e seus benefícios é possível definir os objetivos necessários para alcançar o sucesso do projeto.

**Projetos** são iniciados para concretizar **oportunidades de negócios** que estejam alinhadas com as **metas estratégicas**de uma organização. Antes de iniciar um projeto, um **business case** é normalmente desenvolvido para descrever os objetivos do projeto, o investimento necessário, e critérios financeiros e qualitativos para o sucesso do projeto.

**Estimar os Custos: 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 base dos custos autorizada.**

Em Gerência de projetos, uma **Estrutura Analítica de Projetos (EAP),** do Inglês, Work breakdown structure (WBS) é um processo de **subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis**. É estruturada em árvore exaustiva, HIERÁRQUICA (de mais geral para mais específica) orientada às entregas, fases de ciclo de vida ou por subprojetos (deliverables) que precisam ser feitas para completar um projeto. A EAP pode ser estruturada como uma lista resumida, um gráfico organizacional ou outro método que identifique uma decomposição hierárquica.

De acordo com o PMBOK 6ª edição:

* Estratégias para riscos positivos ou oportunidades (tópico 11.5.2.2): Escalar, Explorar, Melhorar, Compartilhar e Aceitar. (CAMEE) – O que é bom se explora e compartilha.
* Estratégias para riscos negativos ou ameaças (tópico 11.5.2.1): Escalar, Prevenir, Transferir, Mitigar, Aceitar. (ATPME) – O que é ruim se previne e se mitiga.

**O sucesso é medido por qualidade do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.**

Ele documenta as necessidades do negócio, as premissas, restrições, o entendimento das necessidades e requisitos de alto nível do cliente, e o novo produto, serviço ou resultado que pretende satisfazer, tais como:

**Finalidade** ou justificativa do projeto,

**Objetivos mensuráveis do projeto** e critérios de sucesso relacionados;

Requisitos de alto nível,

**Premissas e restrições,**

Descrição de alto nível do projeto e seus limites,

Riscos de alto nível, **(Risco geral do projeto – PMBOK – 6º edição).**

Resumo do cronograma de marcos,

Resumo do orçamento,

**Lista das partes interessadas (descrição),**

Requisitos para aprovação do projeto (ou seja, o que constitui o sucesso do projeto, quem decide se o projeto é bem sucedido e quem assina o projeto),

Gerente do projeto, responsabilidade, nível de autoridade designados, e

Nome e autoridade do patrocinador ou outra(s) pessoa(s) que autoriza(m) o termo de abertura do projeto.

Estruturas PMO:

* Suporte: Apoio e consulta de projetos - controle **BAIXO.**
* Controle: Apoio e monitoramento - controle**MÉDIO.**
* Diretivo: Gerenciamento direto - controle **ALTO.**

O **método ou técnica Delphi** é usada para obter consenso entre especialistas preservando o anonimato dos mesmos. Abaixo seus principais passos:

* Define-se o facilitador que fica responsável por compilar as informações dos questionários respondidos pelos especialistas;
* Definem-se critérios de consenso ou de término das rodadas;
* Selecione os especialistas com base no tema sendo analisado;
* Cria-se o questionário para enviar para os especialistas. Por exemplo: Questionário para levantar os riscos de um projeto.
* O facilitador organiza as respostas recebidas, e cria um sumário das respostas para submeter aos especialistas de modo a buscar uma revisão da resposta inicial e assim conseguir um consenso entre eles.
* Caso não seja obtido um consenso, repete-se o passo 2 até que seja obtido o consenso ou que algum critério pré-definido seja alcançado, como por exemplo, o número de rodadas.

Uma das desvantagens do método é o tempo dispendido e o custo associado, já que podem ser necessárias várias rodadas para se obter consenso. O método pode ser adaptado conforme sua necessidade.

De acordo com PMBOK **6**, **CINCO** estratégias alternativas podem ser consideradas para lidar com ameaças:

* **Escalar.**A escalação é apropriada quando a equipe do projeto ou o seu patrocinador concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta proposta exceda a autoridade do gerente do projeto.
* **Prevenir.**A prevenção de riscos ocorre quando a equipe do projeto atua para eliminar a ameaça ou proteger o projeto de seu impacto.
* **Transferir.**A transferência envolve passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto, caso a ameaça ocorra.
* **Mitigar.**Na mitigação de riscos a ação é realizada para reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto de uma ameaça. A ação de mitigação antecipada é quase sempre mais efetiva do que tentar reparar o dano depois que a ameaça ocorreu.
* **Aceitar.**A aceitação de risco reconhece a existência de uma ameaça, mas nenhuma ação proativa é tomada.

**Maturidade no gerenciamento de projetos  - 5 níveis concentrados em três componentes: pessoas, processos e tecnologia.** Modelo da ESI Internacional (Project Framework):

* 1 - Nível Ad hoc: Não há definição de processos e o desempenho é precário;
* 2 - Nível Consistência:   São estabelecidos os processos básicos e definidos os papéis e as responsabilidades;
* 3 - Nível Integração (nível intermediário=integração):  há definição de processos de gerenciamento para os projetos, com integração às rotinas funcionais, em busca de vantagem competitiva;
* 4 - Nível Compreensão - se tornam previsíveis: há alinhamento dos projetos com os planos estratégicos e gerenciamento ativo de portfólio
* 5 - Nível Otimização: o gerenciamento de projetos vira rotina, facilitando o alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos macro.

**Guia de Gestão de Processos  - Maturidade de Processos (visão do CBOK)**

**A Gestão de Processos** **de Negócio**encontra-se dividido em cinco níveis de maturidade, na qual cada um de seus estágios representa a maneira como a organização é transformada na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados.

* Nível 1 – Inicial - Os processos são executados de maneira ad-hoc, o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados.
* Nível 2 – Gerenciado - A gestão equilibra os esforços nas unidades de trabalho, garantindo que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico trabalho que executam tarefas similares podem usar diferentes procedimentos.
* Nível 3 – Padronizado - Os processos padrões são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, e procedimentos de adaptação são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e base para o aprendizado através de meios comuns e experiências.
* Nível 4 – Previsível - As capacidades habilitadas pelos processos padronizados são exploradas e devolvidas às unidades de trabalho. O desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução de todo o workflow, entendendo e controlando a variação, de forma que os resultados dos processos sejam previstos ainda em estados intermediários.
* Nível 5 – Otimizado - Ações de melhorias proativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os gaps entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio

**WBS - *Work Breakdown Structure***, conhecida também como EAP - Estrutura Analítica de Projeto -é um processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. (É estruturada em árvore exaustiva, hierárquica (de mais geral para mais específica) orientada às entregas, fases de ciclo de vida ou por subprojetos (deliverables) que precisam ser feitas para completar um projeto.).

**RACI** é uma ferramenta utilizada para atribuição de responsabilidades, dentro de um determinado processo, projeto, serviço ou mesmo no contexto de um departamento / função. É referenciada por diversas boas práticas de mercado, tais como ITIL e COBIT.  A Sigla RACI significa: R: Responsável por executar uma atividade (o executor); A: Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono (apenas uma autoridade pode ser atribuída por atividade); C: Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada; I: Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada.

**PERT-CPM** é um modelo em grafos. Enquanto PERT é o cálculo a partir da média ponderada de 3 durações possíveis de uma atividade (otimista, mais provável e pessimista), CPM é um método de apuração do caminho crítico dada uma sequência de atividades, isto é, quais atividades de uma sequência não podem sofrer alteração de duração sem que isso reflita na duração total de um projeto. Desta maneira, classificando-os em função do tratamento, a rede PERT é probabilística e o CPM é determinístico.).

**O diagrama de Gantt é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico**).

*Os gerentes de projetos e os PMOs buscam objetivos diferentes e, assim sendo, são motivados por requisitos diferentes. Todos esses esforços estão alinhados às necessidades estratégicas da organização. As diferenças entre o papel dos gerentes de projetos e um PMO podem incluir:*

* *O gerente de projetos se concentra nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa, que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.*
* *O gerente de projetos controla os recursos alocados para o projeto a fim de melhor atender aos seus objetivos, enquanto o PMO otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.*
* *O gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade, etc.) dos projetos individuais, enquanto o PMO gerencia as metodologias, padrões, riscos/oportunidades globais, as métricas e interdependências entre os projetos, no nível da empresa.* (**Fonte**: PMBOK 5, pag 12).

"Os fatores ambientais da empresa (FAEs) se referem às **condições fora do controle da equipe do projeto** que influenciam, restringem ou direcionam o projeto. Essas condições podem ser internas e/ou externas à organização." ( pág 38, PMBOK v6)

Ou seja,**tantos os fatores ambientais internos quanto os externos estão fora do controle da equipe do projeto.**

**Os FAEs seguintes são internos à organização:**

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

**Os FAEs seguintes são externos à organização:**

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

Portanto, **questão correta.**

**PMBOK V6, Pág 38**