

Gestão de Projetos (PMBOK®)

Prof. Luis Claudio Santos, M.Sc., PMP®

<http://www.itnerante.com.br/profile/ProfLuisClaudio>



Atualização Gerenciamento de Projetos

Atualização Guia PMBOK® da v.4 para a v.5

Prof. Luis Claudio, M.Sc., PMP®



O Curso GPR e sua Atualização

- O curso GPR foi o seguinte:
 - **GPR01**: 1. Introdução; 2. Organização do Projeto; 3. Processos de Gerenciamento; e 4. Integração;
 - **GPR02**: 5. Escopo; 6. Tempo; 7. Custo; e 8. Qualidade;
 - **GPR03**: 9. RH; 10. Comunicações; 11. Riscos; 12. Aquisições.
- O foco deste módulo é teórico com foco em:

“Discutir aspectos relevantes sobre as MUDANÇAS ocorridas na edição 5 do Guia PMBOK em comparação à versão 4 deste mesmo Guia.”

Bibliografia

- **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBoK®). **4ª edição** português, Pennsylvania, PMI, 2008.
- **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBoK®). **5ª edição** português, Pennsylvania, PMI, 2012.

ATENÇÃO: Até este momento, a versão em Pt. ainda é um *Draft* (rascunho). Para quem é associado ao [www.PMI.org](http://www.pmi.org):
<http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Evolução do Guia PMBOK no Tempo



Ficha Informativa do PMI

Mais de **4 Milhões** de Edições do Guia PMBOK® agora em circulação!

MEMBROS TOTAIS
439,294



O PMI tem
268 capítulos autoriza-
dos em **193** países

CREDENCIAIS/CERTIFICAÇÕES

Total de Sócios Ativos:

CAPM®	Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos	23,560
PMP®	Profissional de Gerenciamento de Projetos	582,224
PgMP®	Profissional de Gerenciamento de Programas	939
PMI-RMP®	Profissional de Gerenciamento de Riscos	2,334
PMI-SP®	Profissional em Gerenciamento de Cronogramas	981
PMI-ACP®	Profissional Certificado em Métodos Ágeis	3,468

PUBLICAÇÃO



4,225,671

Total de cópias de
todas* as edições
do Guia PMBOK®
em circulação

*Inclui as traduções
publicadas do PMI

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Considerações Gerais

Em Setembro de 2012, a norma nova “**ISO 21500: Orientações para Gerenciamento de Projetos**”, foi lançada. Compre em (CHF 140,00): http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1662

A versão atual do Guia PMBOK foi **fortemente** influenciada pela ISO.



The screenshot shows the ISO website's product page for ISO 21500:2012. The top navigation bar includes links for Standards, About us, Standards Development, News, and Store. Below this, there are links for Standards catalogue, Online collections, and Graphical symbols. The main heading is "ISO 21500:2012" followed by "Guidance on project management". Under "Media and price", there is a table with three rows: PDF, Paper, and ePub, each with a price of CHF 140,00 and a language dropdown set to English. Each row has an "Add to basket" button. Below the table, it says "* Official ISO translation". The "Abstract" section contains two paragraphs describing the standard's purpose and scope. At the bottom, there are tabs for "General information", "Revisions", and "Corrigenda / Amendments". The "General information" tab is active, showing details like Edition: 1 (Monolingual), ICS: 03.100.40, Status: Published, Stage: 60.60 (2012-09-03), TC/SC: ISO/TMBG, and Number of Pages: 38.

Format	Price	Language	
PDF	CHF 140,00	English	Add to basket
Paper	CHF 140,00	English	Add to basket
ePub	CHF 140,00	English	Add to basket

* Official ISO translation

Abstract

ISO 21500:2012 provides guidance for project management and can be used by any type of organization, including public, private or community organizations, and for any type of project, irrespective of complexity, size or duration.

ISO 21500:2012 provides high-level description of concepts and processes that are considered to form good practice in project management. Projects are placed in the context of programmes and project portfolios, however, ISO 21500:2012 does not provide detailed guidance on the management of programmes and project portfolios. Topics pertaining to general management are addressed only within the context of project management.

General information

Revisions

Corrigenda / Amendments

Edition: 1 (Monolingual)	ICS: 03.100.40
Status: Published	Stage: 60.60 (2012-09-03)
TC/SC: ISO/TMBG	Number of Pages: 38

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Mapeamento Grupos vs. Áreas de Conhecimento Edição 4

	Início	Planejar	Executar	Controlar	Encerrar	
Integração	1	1	1	2	1	6
Escopo		3		2		5
Tempo		5		1		6
Custos		2		1		3
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Comunicações	1	1	2	1		5
Riscos		5		1		6
Aquisições		1	1	1	1	4
	2	20	8	10	2	42

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Mapeamento Grupos vs. Áreas de Conhecimento Edição 5

	Início	Planejar	Executar	Controlar	Encerrar	
Integração	1	1	1	2	1	6
Escopo		4		2		6
Tempo		6		1		7
Custos		3		1		4
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		5		1		6
Aquisições		1	1	1	1	4
Partes Interessadas	1	1	1	1		4
	2	24	8	11	2	47

Onde Estamos?

- I. Introdução**
- II. Influências Organizacionais e Ciclo de Vida**
- III. Processos de Gerenciamento**
- IV. Integração
- V. Escopo
- VI. Tempo
- VII. Custo
- VIII. Qualidade
- IX. Recursos Humanos
- X. Comunicações
- XI. Riscos
- XII. Aquisições
- XIII. Partes Interessadas!

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

O “Um Guia” para o Padrão

O *Guia PMBOK®* contém o padrão e guia globalmente reconhecidos para a profissão de gerenciamento de projetos (encontrado no Anexo A1). Um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidos.

As seções de 4 a 13 são o guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Elas ampliam as informações do padrão descrevendo as entradas e saídas, assim como as ferramentas e técnicas usadas no gerenciamento dos projetos. O anexo A1 é o padrão para o gerenciamento de projetos e apresenta os processos, entradas e saídas que são consideradas boas práticas na maioria dos projetos, a maior parte das vezes.

Na versão 4, a 1ª frase do Guia era: “O Guia PMBOK é o padrão!”

O padrão agora está no Anexo A1. As boas práticas estão nas seções 04 a 13!

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

O Anexo A1

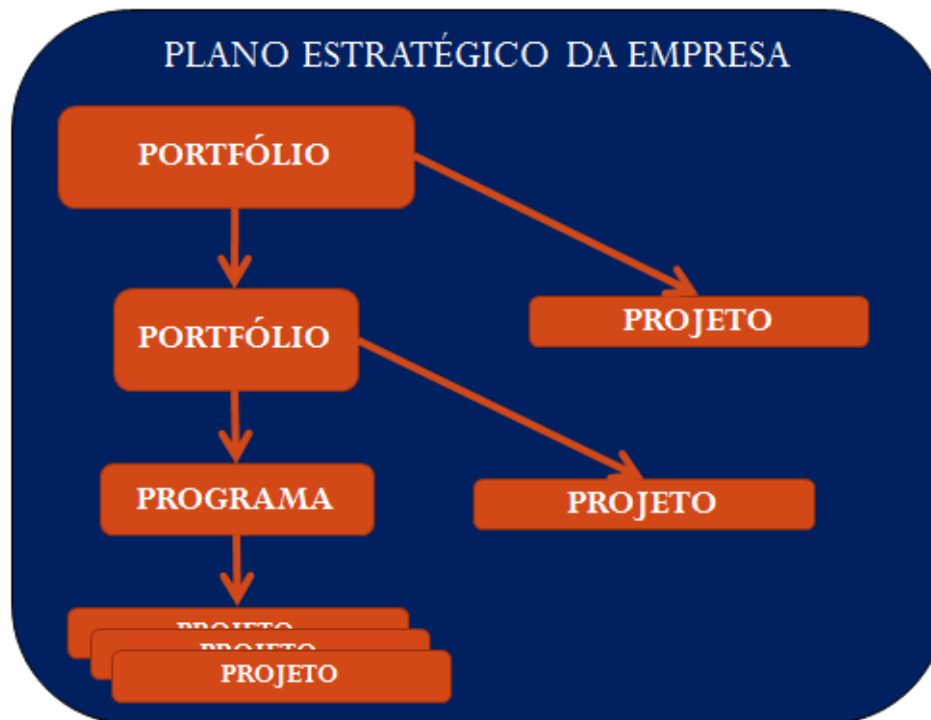
O Anexo A1 é uma referência básica dos programas de desenvolvimento profissional de gerenciamento de projetos do PMI. O Anexo A1 continua a evoluir juntamente com a profissão e, assim sendo, não é completo; este padrão é um guia, e não uma metodologia específica. É possível usar metodologias e ferramentas distintas (p.ex., Ágil, Cascata, PRINCE2) para implementar uma estrutura de gerenciamento de projetos.

O padrão é “*um documento aprovado por um órgão reconhecido que fornece, para uso comum e repetido, regras, diretrizes ou características para produtos, processos e serviços cujo cumprimento **não é obrigatório**.*” (ISO 9453:2006)

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

Projetos, Programas e Portfólios

- O gerenciamento de **portfólio**/subportfólio foca em agregar valor.
- O gerenciamento de **programas**/subprogramas foca nas interdependência.
- O gerenciamento de **projetos** foca no produto específico do projeto.



Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

Gerenciamento Organizacional de Projetos

A seção 1.4 traz um novo conceito de **Gerenciamento Organizacional de Projetos**, que nada mais é do que um nível de hierarquia superior onde se encaixa a ideia de que, projetos, programas e portfólios (e tudo mais) existem na empresa para que ela atinja seus objetivos.

A seção 1.5 fala do relacionamento entre **gerenciamento de projetos** e **gerenciamento de operações** em relação à estratégia organizacional.

Operações: têm a ver com o dia a dia e exige habilidade para gerenciar processos de negócio (**CBOK ABPMP**);

Projetos: têm a ver com mudanças e exigem habilidades de gerenciamento de projetos (**PMBOK**).

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

Partes Interessadas Operacionais

O Guia PMBOK não trata de Gerenciamento de Operações.

Porém, estas Partes Interessadas devem ser envolvidas:

- Operadores de fábrica.
- Supervisores de linhas de produção.
- Coordenadores de centrais de atendimento.
- Pessoal de televendas.
- Trabalhadores de varejo.
- Profissionais de treinamento.
-

ATENÇÃO: O interesse pode ser negativo ou positivo!

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

Organização Baseada em Projeto

Uma **OBP** pode acontecer em uma estrutura funcional!

As organizações baseadas em projetos (OBPs) se referem às várias formas organizacionais que criam sistemas temporários para a execução do seu trabalho. As OBPs podem ser criadas por diferentes tipos de organizações (isto é, funcionais, matriciais ou projetizadas (ver item 2.1.3). O uso de OBPs pode reduzir a hierarquia e a burocracia no âmbito

Atenção

É comum no mercado usar as expressões Organização por Projeto ou Organizações Gerenciadas por Projeto no mesmo sentido que o Guia usa para definir OBP! Cuidado!!!

Para o PMI, OBP e Organizações por Projeto são diferentes!

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

PMO

Finalmente, um passo em direção à consolidação de informações a respeito dos PMOs. Ou seja, vai cair na sua prova. 😊

Quais são os **tipos** de **PMOs**?

- De suporte: controle baixo (secretariado e apoio).
- De controle: controle médio (auditorias de conformidade)
- Diretivo: controle alto (seleção e gerenciamento direto do projeto)

Qual a principal **função** do **PMO**? Apoiar os Gerentes de Projetos.

- Auxiliando com recursos compartilhados.
- Identificando e desenvolvendo metodologias.
- Orientando, aconselhando, treinando etc.
- Monitorando conformidade com padrões, políticas, procedimentos etc.

ATENÇÃO: PMO e Gerentes têm objetivos distintos!!!

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

Competências do Gerente de Projetos

Além de:

Habilidades Específicas da Área; e
Proficiências em Gerenciamento Geral.

Exige-se do gerente:

Competência de **Conhecimento**.

Competências de **Desempenho**.

Competência **Pessoal**.

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 01

Cap. 01 em resumo...

1. Padrão está no Anexo A (síntese); o Guia é só “Um Guia” para o padrão.
2. ISO 21500 não cai na prova; é só curiosidade.
3. Projetos (PMBOK) vs. Operações (CBOK ABPMP).
4. Gerenciar por Projeto.
5. Partes Interessadas Operacionais.
6. Tipos de PMOs.
7. E o GP continua sendo uma espécie de Batman!



QUESTÕES

01) TIMASTER (2013)

São tipos de estruturas de PMO nas organizações:

- (a) Estratégico, Tático e Operacional.
- (b) Operacional, Suporte, Controle e Diretivo.
- (c) Suporte, Controle e Diretivo.
- (d) Corporativo, Divisional e Setorial.
- (e) Corporativo, Divisional, Setorial e Departamental.

QUESTÕES

02) ITNERANTE (2013)

Com base na no Guia PMBOK v.5, julgue os itens a seguir:

[021] Como o gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica crítica, o gerente de projetos torna-se o elo entre a estratégia e a equipe.

[022] Se o relacionamento entre os projetos for somente o de um cliente, fornecedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

[023] Operadores de fábrica, supervisores de linha de produção, pessoal de televendas e equipe de projeto são partes interessadas operacionais do projeto.

[024] O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização contratante para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

[025] Os projetos ou programas do portfólio organizacional podem não ser interdependentes ou diretamente relacionados.

QUESTÕES

03) TIMASTER (2013)

Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

- (a) Operacional, de processos e de projetos.
- (b) Funcional, matricial e projetizada.
- (c) Funcional, operacional e estratégica.
- (d) Conhecimento, desempenho e pessoal.
- (e) Liderança, motivação, comunicação e influência.

QUESTÕES

04) TIMASTER (2013)

Considerando as boas práticas de gerenciamento de projetos consolidadas no padrão PMBOK v.5, Anexo A do Guia PMBOK, podemos afirmar que o processo Identificar Partes Interessadas pertence à área de:

- (a) Gerenciamento de RH.
- (b) Gerenciamento das Comunicações.
- (c) Gerenciamento da Qualidade.
- (d) Gerenciamento das Partes Interessadas.
- (e) Gerenciamento da Integração.

QUESTÕES

05) TIMASTER (2013)

Considerando as boas práticas de gerenciamento de projetos consolidadas no padrão PMBOK v.5, Anexo A do Guia PMBOK, podemos afirmar que são processos do Grupo de Iniciação:

- (a) Coletar Requisitos e Definir Escopo do projeto.
- (b) Coletar Requisitos e Identificar Partes Interessadas.
- (c) Elaborar o Termo de Abertura e Identificar Partes Interessadas.
- (d) Elaborar o Termo de Abertura e Coletar Requisitos.
- (e) Elaborar o Termo de Abertura e Elaborar a EAP.

QUESTÕES

06) TIMASTER (2013)

São elementos tangíveis que somam valor ao negócio, exceto.

- (a) Marcas registradas.
- (b) Ativos fixos.
- (c) Patrimônio dos acionistas.
- (d) Instalações utilitárias.
- (e) Ativos monetários.

QUESTÕES

01) C

02) 021 V;

022 V;

023 F;

024 F;

025 V.

03) D

04) D

05) C

06) A

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 02

Influências Organizacionais

A cultura, estilo e estrutura da organização influenciam a maneira como os projetos são executados.

Cultura organizacional depende de:

Visões compartilhadas, missão, valores, crenças etc.

Regulamentos, políticas, métodos e procedimentos.

Sistemas de motivação e recompensas.

Tolerância a riscos.

Ambientes operacionais.

Comunicação organizacional é diferente de Gerenciamento das Comunicações. Aqui o Guia dá atenção especial aos modelos modernos de comunicação utilizando recursos da tecnologia, **globalização** etc.

INTENCIONALMENTE EM BRANCO

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 02

O que é Governança?

Na versão 4, este termo aparecia umas 10 vezes ao longo do texto; Agora, na versão 5, a palavra **Governança** aparece cerca de 40 vezes com várias seções dedicadas ao tema!

A Governança do projeto é “uma **função de supervisão** que está alinhada com o modelo de Governança da organização e que engloba o ciclo de vida do projeto”.

A Governança fornece modelos de tomada de decisão, definição de papéis, responsabilidades e obrigações; mas, por outro lado, a Governança também fornece um método consistente e abrangente para controlar e auditar.

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 02

O que é o Sucesso do Projeto?

Visto que os projetos são temporários em natureza, seu sucesso deve ser medido em termos da sua conclusão dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco, conforme aprovado entre os gerentes de projetos e a equipe sênior de gerenciamento. Para garantir a realização dos benefícios do projeto empreendido, um período de teste (tal como um lançamento piloto dos serviços) pode ser parte do tempo total do projeto antes da sua entrega para operação permanente.

“Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de (...) alcançar os objetivos do plano estratégicos de uma organização.”

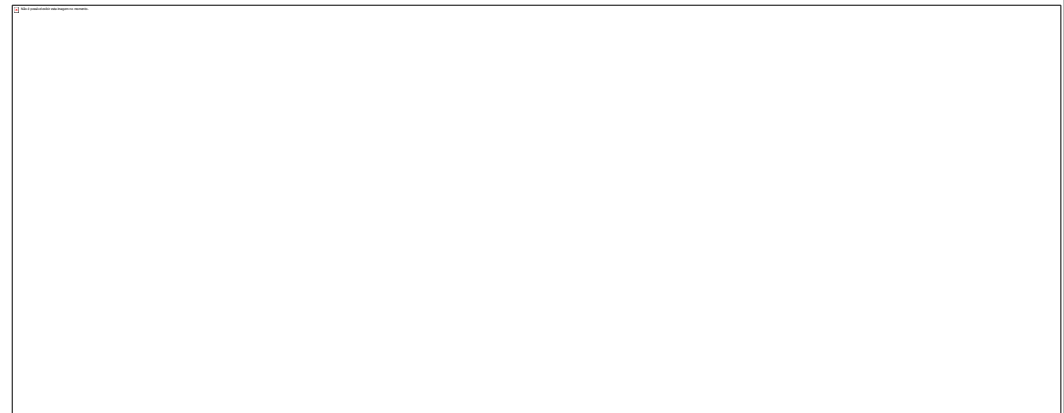
Guia PMBOK v.5

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 02

Ciclo de Vida Genérico

- A estrutura genérica de ciclo de vida é frequentemente utilizada com a alta administração ou outras entidades menos familiarizadas com os detalhes do projeto.

- Início do projeto;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho;
- Encerramento.



Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 02

Ciclo de Vida do Projeto

VERSÃO 5

“Há” 02 tipos básicos de **relações entre fases**:

Sequencial (2.4.2.1)

Sobreposta (2.4.2.1)

“Há” 03 tipos de **ciclos de vida**:

Previstos (2.4.2.2)

Iterativo e Incremental (2.4.2.3)

Adaptativo (2.4.2.4)

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 02

Ciclo de Vida do Projeto

Ciclo de Vida Previsíveis (2.4.2.2)

São também chamados de ciclos totalmente planejados e podem evoluir a partir de fases sequenciais ou a partir de fases sobrepostas.

Ciclo de Vida Iterativo e Incremental (2.4.2.3)

São aqueles em que as fases do projeto, também chamadas de iterações, intencionalmente repetem uma ou mais atividades de projeto à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta. Podem evoluir tanto a partir de fases sequenciais, quanto a partir de fases sobrepostas. Durante uma iteração, as atividades de todos os grupos de processos serão executadas.

Ciclo de Vida Adaptativo (2.5.2.4)

São também conhecidos como direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis! São também iterativos e incrementais; a diferença é a rapidez da iteração (02 a 04 semanas).

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 02

Cap. 02 em resumo...

1. O que é Governança?
2. O que é Sucesso do projeto?
3. Relações entre fases e tipos de ciclo de vida.
4. Ciclo de vida e o “Um Guia...” agora integrado ao mundo ágil!

Guia PMBOK® 5ª Ed. – Cap. 03

Cap. 03 em resumo...

1. Na versão 4, este capítulo apresentava os processos, as áreas de conhecimento, os grupos de processos e as interações entre eles.
2. Na versão 5, este capítulo foi muito resumido (podia até ter sumido!), para dar “espaço” e destacar o padrão PMBOK (que agora está no Anexo A).

QUESTÕES

01) TIMASTER (2013)

Habilita as organizações a gerenciar os projetos de forma consistente, maximizando o valor dos resultados do projeto e alinhando os projetos com a estratégia dos negócios e com as necessidades ou objetivos das partes interessadas.

- (a) Processos de controle do projeto.
- (b) Processos de execução do projeto.
- (c) Governança do projeto.
- (d) Controle do envolvimento das partes interessadas.
- (e) Gerenciamento do envolvimento das partes interessadas.

QUESTÕES

02) ITNERANTE (2013)

Considerando o PMBOK v.5, julgue os itens.

[021] Um projeto pode ser bem sucedido, mesmo que os benefícios do produto, resultado ou serviço que ele entrega não sejam realizados.

[022] Em organizações de estrutura funcional, as equipes de projeto podem atuar de maneira dedicada ao projeto ou em tempo parcial.

[023] São tipos básicos de relações entre fases: sequencial, sobreposta e iterativa.

[024] Com relação ao ciclo de vida de projeto previsto no Guia, o ciclo do Scrum pode ser caracterizado como adaptativo e o do RUP, como iterativo e incremental.

[025] Em um projeto cujas fases seguem um ciclo de vida previsto, pode haver sobreposição entre as fases.

QUESTÕES

03) TIMASTER (2013)

A melhor definição de fatores ambientais da empresa, segundo o PMBOK v5, são fatores que...:

- (a) ... podem ser internos ou externos à organização e que se referem a condições fora do controle do gerente de projeto.
- (b) ... são internos à organização e que se referem a condições fora do controle do gerente de projeto.
- (c) ... são externos à organização e que se referem a condições fora do controle do gerente de projeto.
- (d) ... são internos à organização e que se referem a condições que devem ser controladas pelo gerente de projeto.
- (e) ... são externos à organização e que se referem a condições que devem ser controladas pelo gerente de projeto.

QUESTÕES

04) TIMASTER (2013)

Em projetos onde se lida com um ambiente em rápida mutação, quando os requisitos e escopo são difíceis de definir antecipadamente e quando é possível definir pequenas melhorias que entregarão valor às partes, o ciclo de vida ideal é:

- (a) Previsto.
- (b) Interativo.
- (c) Iterativo.
- (d) Incremental.
- (e) Adaptativo.

QUESTÕES

05) TIMASTER (2013)

Considerando a recente versão 5, podemos afirmar que o Guia PMBOK contém:

- (a) O padrão para o gerenciamento de projetos com normas obrigatórias para a prática da profissão de gerente de projetos.
- (b) A norma para o gerenciamento de projetos com padrões obrigatórios para serem usados na prática da profissão de gerente de projetos.
- (c) O padrão obrigatório para o gerenciamento de projetos em seu Anexo A e um guia de boas práticas nos Capítulos 03 a 13.
- (d) Um padrão opcional para o gerenciamento de projetos em seu Anexo A e um guia de boas práticas nos Capítulos 03 a 13.
- (e) Um padrão opcional para o gerenciamento de projetos em seu Anexo A e um guia de boas práticas nos Capítulos 04 a 13.

QUESTÕES

01) C

02) 021 V;

022 V;

023 F;

024 V;

025 V.

03) A

04) E

05) E

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Integração

Inclui processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento.

Os processos de Ger. da **Integração** são:

- 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto
- 4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- 4.3 Orientar e gerenciar o **trabalho** do projeto
- 4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto
- 4.5 Executar o controle integrado de mudanças
- 4.6 Encerrar o projeto ou fase



4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
... 3. Acordo (em vez de contrato) ...	1. Opinião especializada 2. Técnicas de facilitação (brainstorming, resolução de conflitos, solução de problemas, gerenciamento de reuniões...)	1. Termo de abertura

- O termo de abertura deve ser elaborado pela **entidade** patrocinadora.
- O termo de abertura estabelece uma parceria entre a **entidade executora e a entidade solicitante**.
- Acordo podem ser, desde contratos formais, até acordos verbais!

4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Termo de abertura 2. Saídas de outros processos ...	1. Opinião especializada 2. Técnicas de facilitação (brainstorming, resolução de conflitos, solução de problemas, gerenciamento de reuniões...)	1. Plano de gerenciamento do projeto

- Projetos dentro de **programas** precisam ter planejamento consistente.
- O processo que “protege” o plano de projeto é o **Realizar o Controle Integrado de Mudanças**.
- Documentos como Registro de Riscos, Requisições de Mudanças, Previsões, Propostas de Fornecedores, Registros de Partes Interessadas etc. NÃO são parte do plano de gerenciamento do projeto.

4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Plano de gerenciamento do projeto	Documentos do projeto	
Plano de gerenciamento de mudanças	Atributos da atividade	Designações do pessoal do projeto
Plano de gerenciamento das comunicações	Estimativas dos custos das atividades	Especificação do trabalho do projeto
Plano de gerenciamento da configuração	Estimativas das durações das atividades	Listas de verificação da qualidade
Linha de base dos custos	Lista de atividades	Medições do controle da qualidade
Plano de gerenciamento dos custos	Requisitos dos recursos das atividades	Métricas da qualidade
Plano de gerenciamento dos recursos humanos	Acordos	Documentação dos requisitos
Plano de melhorias no processo	Bases das estimativas	Matriz de rastreabilidade dos requisitos
Plano de gerenciamento das aquisições	Registro das mudanças	Estrutura analítica dos recursos

4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Linha de base do escopo <ul style="list-style-type: none"> • Especificação do escopo do projeto • EAP • Dicionário da EAP 	Solicitações de mudança	Calendários dos recursos
Plano de gerenciamento da qualidade	Previsões <ul style="list-style-type: none"> • Previsão de custos • Previsão de cronograma 	Registro dos riscos
Plano de gerenciamento dos requisitos	Registro das questões	Dados do cronograma
Plano de gerenciamento dos riscos	Lista dos marcos	Propostas de fornecedores
Linha de base do cronograma	Documentos de aquisição	Critérios para seleção de fontes
Plano de gerenciamento do cronograma	Especificação do trabalho das aquisições	Registro das partes interessadas
Plano de gerenciamento do escopo	Calendários do projeto	Avaliações do desempenho da equipe
Plano de gerenciamento das partes interessadas	Termo de abertura do projeto Requisitos de recursos financeiros do projeto Cronograma do projeto Diagramas de rede do cronograma do projeto	Dados de desempenho do trabalho Informações sobre o desempenho do trabalho Relatórios de desempenho do trabalho

4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
...	1. Opinião especializada 2. SIGP (ou PMIS) 3. Reuniões.	... 2. Dados sobre o desempenho do trabalho (antes eram Informações) ...

- Reuniões **presenciais** são mais eficazes!
- Os **tipos de reuniões** não devem ser misturados.
- Os **dados** são atividades concluídas, indicadores, datas de início e término, número de solicitações de mudança, custos reais, durações reais etc.)

4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
<p>...</p> <p>3. Previsões de cronograma (VPR, IDP etc.)</p> <p>4. Previsões de custo (VC, IDC etc.)</p> <p>5. Informações sobre o desempenho do trabalho (antes eram Relatórios)</p> <p>...</p>	<p>1. Opinião especializada</p> <p>2. Técnicas analíticas (análise de regressão, métodos de agrupamento, análise causal, métodos de previsão, FMEA, FTA, análise de tendências, análise de reservas, TVA etc.)</p> <p>3. SIGP (PMIS)</p> <p>4. Reuniões</p>	<p>...</p> <p>2. Relatórios de desempenho do trabalho</p> <p>3. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto</p> <p>4. Atualizações dos documentos do projeto</p>

4.5 Realizar o controle integrado de mudanças

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
...	1. Opinião especializada	1. Requisições de mudanças aprovadas (antes eram Atualizações)
2. Relatórios de desempenho do trabalho (antes eram Informações)	2. Reuniões 3. Ferramentas de controle de mudanças (antes eram reuniões de controle de mudanças)	2. Registro de mudanças ...

- O registro de mudanças captura também as **mudanças rejeitadas**.

4.6 Encerrar o projeto ou fase

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
...	<ol style="list-style-type: none">1. Opinião especializada2. Técnicas analíticas (análise de regressão, métodos de agrupamento, análise causal, métodos de previsão, FMEA, FTA, análise de tendências, análise de reservas, TVA etc.)3. Reuniões (aqui para registrar lições aprendidas etc.)	<ol style="list-style-type: none">1. Transição do produto, serviço ou resultado final.2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais.

Técnicas analíticas!

QUESTÕES

01) ITNERANTE (2013)

Considerando o PMBOK v.5, julgue os itens.

[11] O registro de riscos e o registro das partes interessadas são documentos importantes gerados ao longo dos processos de planejamento e, portanto, fazem parte do plano de gerenciamento do projeto.

[12] Estimativas de custo fazem parte do plano de gerenciamento de custos.

[13] Estimativas de duração fazem parte do plano de gerenciamento de tempo.

[14] A EAP e seu dicionário compõem a linha de base do escopo e, portanto, fazem parte do plano de gerenciamento do projeto.

QUESTÕES

02) TIMASTER (2013)

Conforme o PMBOK v.5, assinale a alternativa correta.

- (a) O brainstorming usado em uma reunião é um tipo de técnica analítica.
- (b) Análise de regressão linear é um tipo de técnica de facilitação.
- (c) As atividades do CCM estão relacionadas diretamente à Elaboração do Plano.
- (d) Para ganhar tempo, deve-se tratar do maior número de itens possíveis em cada reunião, desde que a pauta tenha sido devidamente antecipada.
- (e) Reuniões presenciais tendem a ser mais eficazes do que reuniões virtuais.

QUESTÕES

01) 11 F

12 F

13 F

14 V

02) E

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Escopo

Inclui processos para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Está relacionado à definição do que está e do que não está incluso no projeto.

Os processos de Ger. do **Escopo** são:

5.1 Planejar o gerenciamento do escopo

5.2 Coletar os requisitos

5.3 Definir o escopo

5.4 Criar a EAP

5.5 Validar o escopo

5.6 Controlar o escopo



5.1 Planejar o gerenciamento do escopo

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento	1. Opinião especializada	1. Plano de gerenciamento do escopo
2. Termo de abertura	2. Reuniões	2. Plano de gerenciamento dos requisitos
3. Fatores ambientais		
4. Ativos de processos		

○ No PMBOK v.5:

“Embora não seja mostrado como um processo distinto, o trabalho envolvido na execução dos cinco processos de gerenciamento do escopo do projeto é precedido por um esforço de planejamento feito pela equipe de gerenciamento. Este esforço é parte do processo Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto...”

5.2 Coletar os requisitos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do escopo	1. Entrevistas 2. Grupos de discussão 3. Oficinas facilitadas	1. Documentação dos requisitos
2. Plano de gerenciamento dos requisitos	4. Técnicas de criatividade em grupo 5. Técnicas de tomada de decisão em grupo	2. Plano de gerenciamento dos requisitos (antes era saída...!)
3. Plano de gerenciamento das partes interessadas 4. Termo de abertura 5. Registro das partes interessadas	6. Questionários e pesquisas 7. Observações 8. Protótipos 9. Benchmark 10. Diagrama de contexto	2. Matriz de rastreabilidade dos requisitos
	11. Análise de documentos	

5.3 Definir o escopo

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do escopo	1. Opinião especializada	1. Especificação do escopo do projeto (antes era declaração)
2. Termo de abertura	2. Análise do produto	2. Atualizações dos documentos do projeto
3. Documentação dos requisitos	3. Geração de alternativas (antes era identificação...)	
4. Ativos de processos	4. Oficinas facilitadas	

- Nem todos os requisitos identificados vão estar no escopo.
- O escopo detalha as entregas e seus critérios de aceitação, premissas, restrições e exclusões.

5.4 Criar a EAP

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do escopo	1. Decomposição	1. EAP 2. Dicionário da EAP
2. Declaração do escopo	2. Opinião especializada	1. Linha de base do escopo
3. Documentação dos requisitos		2. Atualizações dos documentos do projeto
4. Fatores ambientais		
5. Ativos de processos		

5.5 Validar o escopo

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento	1. Inspeção (revisão, homologação, auditoria etc.)	1. Entregas aceitas
2. Documentação dos requisitos	2. Técnicas de tomada de decisão em grupo (<i>unanimidade, maioria 50%, pluralidade e ditadura</i>)	2. Solicitações de mudança (reparo no defeito)
3. Matriz de rastreabilidade dos requisitos		3. Informações de desempenho do trabalho
4. Entregas verificadas		4. Atualizações dos documentos do projeto
5. Dados de desempenho do trabalho		

5.6 Controlar o escopo

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento	1. Análise de variação (<i>scope creep</i>)	1. Medição do desempenho do trabalho
2. Informações sobre o desempenho do trabalho		1. Informações sobre o desempenho do trabalho
2. Documentação dos requisitos		2. Solicitação de mudança (ação corretiva, ação preventiva ou reparo no defeito)
3. Matriz de rastreabilidade dos requisitos		3. Atualização do plano de gerenciamento
4. Dados de desempenho do trabalho		4. Atualizações dos documentos do projeto
5. Ativos de processos		5. Atualização de ativos de processos

- Atenção para a expressão **scope creep**!

QUESTÕES

01) TIMASTER (2014)

Conforme o PMBOK v.5, um requisito que “captura quaisquer condições ou critérios necessários para validar a conclusão bem sucedida de uma entrega de projeto ou o cumprimento de outros requisitos do projeto” é um:

- (a) Requisito de negócio.
- (b) Requisito de solução.
- (c) Requisito de projeto.
- (d) Requisito de qualidade.
- (e) Requisito da transição.

QUESTÕES

02) TIMASTER (2014)

Faz parte da especificação do escopo do projeto, segundo o PMBOK v.5:

- (a) Critérios de aceitação das entregas.
- (b) Requisito de solução.
- (c) Requisito de alto nível.
- (d) Descrição estratégica do produto.
- (e) Justificativa do projeto.

QUESTÕES

03) TIMASTER (2014)

No PMBOK v.5, entregas verificadas são entradas para o processo:

- (a) Verificar o escopo.
- (b) Validar o escopo.
- (c) Controlar a qualidade.
- (d) Elaborar o termo de abertura.
- (e) Elaborar o plano de projeto.

QUESTÕES

04) ITNERANTE (2014)

Com base no Guia PMBOK v.5, julgue o item:

[41] O aumento do escopo do produto do projeto é chamado ***scope creep***.

QUESTÕES

01) D

02) A

03) C

04) 41 F

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Tempo

O gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

Os processos de Ger. do **Tempo** são:

6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma

6.2 Definir as atividades

6.3 Sequenciar as atividades

6.4 Estimar os recursos das atividades

6.5 Estimar as durações das atividades

6.6 Desenvolver o cronograma

6.7 Controlar o cronograma



6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Termo de abertura	1. Opinião especializada	1. Plano de gerenciamento do cronograma (metodologia e ferramentas, nível de exatidão, unidades de medida, limites de controle, regras de “percentual completo” etc.)
3. Fatores ambientais	2. Técnicas analíticas	
4. Ativos de processos	3. Reuniões	

6.2 Definir as atividades

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do cronograma	1. Decomposição	1. Lista de atividades
...	2. Planejamento em ondas sucessivas	2. Atributos das atividades
	3. Modelos (listas de atividades)	3. Lista de marcos
	3. Opinião especializada	

6.3 Sequenciar as atividades

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do cronograma	1. Método do diagrama de precedência (MDP)	1. Diagrama de rede do cronograma do projeto
2. Lista de atividades	2. Determinação de dependências	2. Atualizações nos documentos do projeto
3. Atributos das atividades	3. Antecipações e esperas	
4. Lista de marcos		
5. Especificação do escopo (antes declaração)	4. Modelos de diagrama de rede de cronograma	
6. Fatores ambientais		
7. Ativos de processos		

- Na v.4, havia 03 tipos de dependência: obrigatória, arbitrada e externa.
Na v.5, há 04 tipos de atributos, sendo que dois podem ser aplicados ao mesmo tempo.

6.4 Estimar recursos das atividades

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do cronograma	1. Opinião especializada 2. Análise de alternativas	1. Requisitos do recurso da atividade
2. Lista de atividades 3. Atributos das atividades 4. Calendário dos recursos	3. Dados publicados para auxílio a estimativas 4. Estimativas Bottom-up	2. Estrutura analítica dos recursos (categoria e tipos de recursos)
5. Registro dos riscos 6. Estimativa de custos	5. Software de gerenciamento de projetos	3. Atualizações dos documentos do projeto
7. Fatores ambientais		
8. Ativos de processos		

- “*Bottom up*” é um método de estimativa da duração ou do custo do **projeto** pela agregação das estimativas de nível mais baixo.
- Ela não aparece no Estimar Duração da Atividade; mas aparece no Estimar Custos da Atividade...

6.5 Estimar as durações das atividades

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do cronograma	1. Opinião especializada 2. Estimativa análoga	1. Estimativas de duração das atividades
2. Lista das atividades 3. Atributos das atividades	3. Estimativa paramétrica 4. Estimativa de três pontos	2. Atualizações dos documentos do projeto
4. Requisitos dos recursos das atividades 5. Calendário dos recursos 6. Especificação do escopo	5. Técnicas de tomada de decisão em grupo (<i>unanimidade, maioria 50%, pluralidade e ditadura</i>)	
7. Registro de riscos 8. EAP	6. Análise de reservas	
9. Fatores ambientais 10. Ativos de processos		

- Na v.4, havia uma única distribuição da estimativa de três pontos chamada **beta**; agora foi adicionada a distribuição **triangular**.

6.6 Desenvolver o cronograma

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do cronograma ... 6. Calendário dos recursos	1. Análise da rede do cronograma (implica usar as técnicas 2, 3, 4 etc.) 2. Método do caminho crítico	1. Linha de base do cronograma 2. Cronograma do projeto 3. Dados do cronograma
7. Estimativas da duração da atividade 8. Especificação do escopo 9. Registro de riscos	3. Método da corrente crítica 4. Técnicas de otimização de recursos (nivelamento recursos e estabilização de recursos)	4. Calendários do projeto
10. Designação do pessoal do projeto 11. EAR 12. Fatores ambientais 13. Ativos de processos	5. Técnicas de desenvolvimento de modelos (Análise do cenário “E-Se” e Simulação)	5. Atualizações no plano de projeto 6. Atualizações nos documentos do projeto

6.7 Controlar o cronograma

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Análise de desempenho	1. Medições do desempenho do trabalho
2. Cronograma do projeto	2. Software de gerenciamento de projetos	1. Informações sobre o desempenho do trabalho
3. Informações sobre o desempenho do trabalho	3. Análise de variação	2. Previsões de cronograma
3. Dados sobre o desempenho do trabalho (antes informações)	4. Nivelamento de recursos	3. Solicitações de mudança
	5. Análise do cenário “E-se”	
	3. Técnicas de otimização de recursos	
4. Calendário do projeto	4. Técnicas de desenvolvimento de modelos	4. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
5. Dados do cronograma	5. Antecipações e esperas	5. Atualizações dos documentos do projeto
6. Ativos de processo	6. Compressão do cronograma	6. Atualizações de ativos de processos
	7. Ferramenta de cronograma	

QUESTÕES

01) TIMASTER (2014)

Em um projeto, “servidor principal instalado e testado” é um pacote de trabalho da linha de base de escopo. Este servidor deve ser instalado e testado pela própria equipe de projeto. Conforme o PMBOK v.5, no diagrama de rede, as atividades “instalar servidor” e “testar servidor” possuem uma dependência do tipo:

- (a) Obrigatória.
- (b) Arbitrada.
- (c) Interna e obrigatória.
- (d) Interna e arbitrada.
- (e) Obrigatória e arbitrada.

QUESTÕES

02) TIMASTER (2014)

Um atividade possui estimativas de duração otimista, pessimista mais provável iguais a 1d, 5d e 3d. Qual é sua duração esperada, segundo o PMBOK v.5?

- (a) 9 d.
- (b) 4 d.
- (c) 3 d.
- (d) 5 d.
- (e) 2 d.

QUESTÕES

01) C

02) C

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Custos

Inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle de custos, de modo que o projetos possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

Os processos de Ger. do **Custos** são:

7.1 Planejar o Gerenciamento do custos

7.2 Estimar os custos

7.3 Determinar o orçamento

7.4 Controlar os custos



7.1 Planejar o gerenciamento dos custos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Opinião especializada	1. Plano de gerenciamento dos custos (unidades de medida, nível de precisão e exatidão, regras para medir desempenho etc.)
2. Termo de abertura	2. Técnicas analíticas	
3. Fatores ambientais	3. Reuniões	
4. Ativos de processos		

7.2 Estimar os custos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento dos custos	1. Opinião especializada 2. Estimativa análoga 3. Estimativa paramétrica	1. Estimativas de custos da atividade
2. Plano de gerenciamento de RH (reconhecimento/prêmios) 3. Linha de base do escopo 4. Cronograma do projeto	4. Estimativa bottom-up 5. Estimativa de três pontos 6. Análise de reservas 7. Custo da qualidade	2. Bases das estimativas 3. Atualizações nos documentos do projeto
5. Registro de riscos 6. Fatores ambientais 7. Ativos de processos	8. Software de gerenciamento de projetos (antes sw de estimativas)	
	9. Análise de proposta de fornecedor 10. Técnicas de tomada de decisão em grupo	

7.3 Determinar o orçamento

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento dos custos	1. Agregação de custos	1. Linha de base do desempenho de custos
2. Linha de base do escopo 3. Estimativas de custos da atividade 4. Base das estimativas	2. Análise de reservas 3. Opinião especializada 4. Relações históricas	2. Requisitos dos recursos financeiros
5. Cronograma do projeto 6. Calendário de recursos	5. Reconciliação do limite de recursos financeiros	3. Atualizações nos documentos do projeto
7. Registro de riscos		
8. Acordos (antes contratos)		
9. Ativos de processos		

7.4 Controlar os custos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento 2. Requisitos dos recursos financeiros do projeto	1. Gerenciamento do valor agregado 2. Previsão	1. Medições de desempenho do trabalho 1. Informações sobre o desempenho do trabalho
3. Dados sobre o desempenho do trabalho (informações)	3. Índice de desempenho para término	2. Previsões de custos 3. Solicitações de mudança
4. Ativos de processos	4. Análise de desempenho 5. Análise de variação 5. Software de gerenciamento de projetos	4. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto 5. Atualizações nos documentos do projeto
	6. Análise de reservas.	6. Atualizações em ativos de processos organizacionais

QUESTÕES

01) ITNERANTE (2014)

[11] Tanto as reservas de contingência quanto as reservas de gerenciamento devem ser incluídas na linha de base do escopo.

[12] Os custos são estimados para todos os recursos que serão cobrados no projeto, inclusive, serviços, equipamentos e instalações.

QUESTÕES

01)

[11] F

[12] C

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Qualidade

Inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto atenda às necessidades para as quais foi empreendido.

Os processos de Ger. da **Qualidade** são:

8.1 Planejar o **gerenciamento** da qualidade

8.2 Realizar a garantia da qualidade

8.3 Controlar a qualidade



Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Qualidade

O que é Qualidade?

1. Processos e atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

2. Suporte às atividades de melhorias do processo contínuo como empreendido no interesse da organização executora.

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Qualidade

Abordagens modernas da qualidade:

Satisfação do cliente

Prevenção ao invés de inspeção

Melhoria contínua

Responsabilidade da gerência

Custo da qualidade (CQD)

8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto 1. Linha de base do escopo 2. Linha de base dos custos 3. Linha de base do cronograma	1. Análise de custo-benefício 2. Custo da qualidade 3. Sete ferramentas básicas da qualidade 4. Benchmarking	1. Plano de gerenciamento da qualidade 2. Plano de melhorias no processo 3. Métricas da qualidade
2. Registro das partes interessadas	5. Projeto de experimentos 6. Amostragem estatística	4. Listas de verificação da qualidade
3. Registro dos riscos 4. Documentação dos requisitos 5. Fatores ambientais 6. Ativos de processos	7. Ferramentas adicionais de planejamento da qualidade 8. Metodologias proprietárias de gerenciamento da qualidade	5. Atualizações nos documentos do projeto
	8. Reuniões	

- Diagramas de Ishikawa, fluxogramas, folhas de verificação, diagramas de pareto, histogramas, gráficos de controle e diagramas de dispersão

8.2 Realizar a garantia da qualidade

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento da qualidade (antes o plano de projeto) 2. Plano de melhorias no processo (que ficava “esquecido”)	1. Ferramentas gerenciamento e controle da qualidade	1. Solicitações de mudanças 2. Atualizações em ativos de processos 3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
2. Métricas da qualidade	2. Auditorias da qualidade	4. Atualizações nos documentos do projeto
3. Medições de controle da qualidade 4. Documentos do projeto	3. Análise de processos	
3. Informações sobre o desempenho		

8.3 Controlar a qualidade

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Diagramas de causa e efeito	1. Medições de controle da qualidade
2. Métricas da qualidade 3. Listas de verificação da qualidade	2. Gráficos de controle 3. Fluxogramas 4. Histograma	2. Alterações validadas (antes mudanças validadas) 3. Entregas validadas
4. Dados de desempenho do trabalho 4. Medições de desempenho 5. Solicitações de mudanças aprovadas 6. Entregas 7. Documentos do projeto	5. Diagrama de Pareto 6. Gráfico de Execução 7. Diagrama de Dispersão 1. Sete ferramentas básicas da qualidade 8. Amostragem estatística 9. Inspeção	4. Informações sobre o desempenho do trabalho 5. Solicitações de mudança 6. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto 7. Atualizações nos documentos do projeto
8. Ativos de processos organizacionais	10. Análise das solicitações de mudanças aprovadas	8. Atualizações em ativos de processos

QUESTÕES

01) TIMASTER (2014)

São ferramentas básicas da qualidade:

- (a) Benchmarking; Diagrama de Causa e Efeito; e Diagrama de Pareto.
- (b) Benchmarking; Auditoria; e Inspeção.
- (c) Cartas de Controle; Diagrama de Causa e Efeito; Diagrama de Pareto.
- (d) Auditoria; Diagrama de Causa e Efeito; Diagrama de Pareto.
- (e) Auditoria; Inspeção; e Diagrama de Pareto.

QUESTÕES

02) ITNERANTE (2014)

[21] O modelo SIPOC permite representar uma cadeia de valor com elos horizontais ligando os fornecedores de uma organização aos seus clientes.

[22] Métricas da qualidade são definidas no processo Realizar a garantia da qualidade e as medições são geradas pelo processo Controlar a qualidade.

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Recursos Humanos

Inclui processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas no projeto.

Os processos de Ger. de **Recursos Humanos** são:

9.1 Planejar o gerenciamento de RH

9.2 Mobilizar a equipe do projeto

9.3 Desenvolver a equipe do projeto

9.4 Gerenciar a equipe do projeto



9.1 Planejar o gerenciamento de RH

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Requisitos de recursos das atividades	1. Organogramas e descrições de cargos (hierárquicos, matriciais, textuais etc.) 2. <i>Networking</i> (Rede de relacionamentos)	1. Plano de gerenciamento de recursos humanos (mobilização/liberação, treinamento, recompensas, conformidade, segurança etc.)
3. Fatores ambientais	3. Teoria organizacional	
4. Ativos de processos	4. Opinião especializada	
	5. Reuniões	

- A equipe pode ter várias habilidades, atuar em tempo parcial ou integral e serem acrescentados ou removidos à equipe a qualquer tempo!

9.2 Mobilizar a equipe do projeto

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento de recursos humanos (antes o plano de projeto)	1. Pré-designação (pessoas específicas etc.) 2. Negociação 3. Contratação	1. Designações de pessoal do projeto
2. Fatores ambientais	4. Equipes virtuais	2. Calendários de recursos
3. Ativos de processos	5. Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos (disponibilidade, custo, experiência, capacidade, conhecimento, habilidades, atitude, fatores internacionais...)	3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

- Note que, formalmente, é aqui que o “Engenheiro de Software Pleno” vira “Fulano de Tal”.

9.3 Desenvolver a equipe do projeto

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento dos recursos humanos (antes era o plano de projeto)	1. Habilidades interpessoais 2. Treinamento 3. Atividades de construção da equipe 4. Regras básicas	1. Avaliações do desempenho da equipe
2. Designações de pessoal do projeto 3. Calendários de recursos	5. Agrupamento 6. Reconhecimento e recompensas 7. Ferramentas de avaliação de funcionários	2. Atualizações nos fatores ambientais da empresa

9.4 Gerenciar a equipe de projeto

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento dos recursos humanos (antes era o plano de projeto) 2. Designações de pessoal do projeto	1. Observações e conversas 2. Avaliações do desempenho do projeto 3. Gerenciamento de conflitos 4. Habilidades interpessoais	1. Solicitações de mudanças 2. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto 3. Atualizações nos documentos de projeto
3. Avaliações do desempenho da equipe 4. Registro de questões	4. Registro de questões	4. Atualizações nos fatores ambientais
4. Relatórios de desempenho do trabalho		5. Atualizações nos ativos de processos
5. Ativos de processos organizacionais		

QUESTÕES

03) ITNERANTE (2014)

[31] O Plano de gerenciamento dos recursos humanos do projeto contém, entre outras coisas, o calendário de recursos.

QUESTÕES

01) C

02) [21] C

[22] F

03) [31] F

11. Riscos

Definição da Área e seus Processos

Inclui processos de planejamento, identificação, análise, monitoramento e controle dos riscos do para aumentar a criticidade dos riscos positivos e reduzir a criticidade dos riscos negativos.

Os processos de Ger. dos **Riscos** são:

11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos

11.2 Identificar os riscos

11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos

11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos

11.5 Planejar as respostas aos riscos

11.6 Controlar os riscos



Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Riscos

- Reserva de Contingência vs. Reserva de Gerenciamento.
- Apetite pelo Risco vs. Tolerância ao Risco.

11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Declaração do escopo 2. Plano de gerenciamento dos custos 3. Plano de gerenciamento do cronograma 4. Plano de gerenciamento das comunicações 1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Reuniões e análises de planejamento 1. Técnicas analíticas (análise de perfil de risco, exposição estratégica ao risco, perfil das partes interessadas, folhas de pontuação de riscos etc.) 2. Julgamento de especialistas	1. Plano de gerenciamento dos riscos (papéis e responsabilidades, orçamento, prazos, categorias de riscos, matrizes, tolerância a risco etc.)
2. Termo de Abertura 3. Registro de partes interessadas	3. Reuniões	
4. Fatores ambientais		
5. Ativos de processos		

11.2. Identificar os riscos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none">1. Plano de gerenciamento dos riscos2. Plano de gerenciamento dos custos3. Plano de gerenciamento do cronograma	<ul style="list-style-type: none">1. Revisões de documentação2. Técnicas de coleta de informações3. Análise de listas de verificação	1. Registro dos riscos (riscos identificados, respostas potenciais)
<ul style="list-style-type: none">4. Plano de gerenciamento da qualidade5. Plano de gerenciamento de RH6. Linha de base do escopo7. Estimativas de custos8. Estimativas de duração9. Registro das partes interessadas	<ul style="list-style-type: none">4. Análise de premissas5. Técnicas de diagramas6. Análise SWOT7. Opinião especializada	
<ul style="list-style-type: none">10. Documentos do projeto11. Documentos de Aquisição12. Fatores ambientais13. Ativos de processos		

11.3 Realizar a análise qualitativa

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento dos riscos	1. Avaliação de probabilidade e impacto	1. Atualizações do registro dos riscos 1. Atualizações nos documentos do projeto
2. Linha de base do escopo (antes era só a declaração)	2. Matriz de probabilidade e impacto	
3. Registro dos riscos	3. Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos	
4. Fatores ambientais	4. Categorização de riscos	
5. Ativos de processos		
	5. Avaliação da urgência dos riscos	
	6. Opinião especializada	

11.4 Realizar a análise quantitativa

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento dos riscos 2. Plano de gerenciamento dos custos	1. Técnicas de coleta e apresentação de dados (entrevistas, distribuição de probabilidade)	1. Atualizações do registro dos riscos 2. Atualizações nos documentos do projeto
3. Plano de gerenciamento do cronograma 4. Registro dos riscos	2. Técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos (análise de sensibilidade , análise VME, modelagem e simulação)	
5. Fatores ambientais 6. Ativos de processos	3. Opinião especializada	

11.5 Planejar respostas aos riscos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento dos riscos 2. Registro dos riscos	1. Estratégias para riscos negativos ou ameaças (Mitigar, Evitar, Transferir e *Aceitar)	1. Atualizações do registro dos riscos (<i>risk owners</i> , estratégias e ações, gatilhos etc.)
	2. Estratégias para riscos positivos ou oportunidades (Potencializar, Explorar, Compartilhar e *Aceitar)	2. Decisões contratuais relacionadas a riscos (contratos de seguros etc.)
	3. Estratégias de respostas de contingência	1. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
	4. Opinião especializada	2. Atualizações dos documentos do projeto

11.6 Controlar os riscos

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Registro dos riscos	1. Reavaliações de riscos 2. Auditorias de riscos	1. Atualizações do registro dos riscos 1. Informações sobre o desempenho do trabalho
3. Dados sobre o desempenho do trabalho (antes informações) 4. Relatórios de desempenho	3. Análises de variação e tendências 4. Medição de desempenho técnico 5. Análise das reservas 6. Reuniões (antes reuniões de andamento)	2. Solicitações de mudanças 3. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto 4. Atualizações dos documentos do projeto 5. Atualizações dos ativos de processos organizacionais

QUESTÕES

01) ITNERANTE (2014)

[11] Deve ser designada uma reserva de contingência para os riscos conhecidos que não podem ser gerenciados de forma proativa.

[12] Riscos desconhecidos devem ser gerenciados com o uso de reservas de gerenciamento.

[13] O risco geral do projeto é a soma dos riscos individuais.

QUESTÕES

01) [11] V

[12] V

[13] F

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Aquisições

Inclui processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto compradora quanto vendedora do produto, resultado ou serviço.

Os processos de Ger. das **Aquisições** são:

12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições

12.2 Conduzir as aquisições

12.3 Controlar as aquisições

12.4 Encerrar as aquisições



Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Aquisições

- A ideia de contrato (estrito) é trocado por acordos (mais abrangente). Neste ideia, contrato é um tipo de acordo.
- O fornecedor pode gerenciar o contrato como um projeto. Ou seja, o que é aquisição de um projeto para o comprador é um projeto inteiro para o fornecedor.

12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto Linha de base do escopo	1. Análise de fazer ou comprar 2. Opinião especializada 3. Tipos de contratos	1. Plano de Gerenciamento das aquisições
2. Documentação dos requisitos Acordos de cooperação	3. Pesquisa de mercado 4. Reuniões	2. Especificação do trabalho das aquisições
3. Registros de riscos Decisões contratuais relacionadas a risco 4. Requisitos de recursos das atividades		3. Documentos de aquisição 4. Critérios para seleção de fontes
5. Cronograma do projeto 6. Estimativas dos custos das atividades 7. Registro das partes interessadas		5. Decisões de fazer ou comprar 6. Solicitações de mudanças 7. Atualizações nos documentos do projeto
Linha de base de desempenho de custos 8. Fatores ambientais 9. Ativos de processos		

12.2 Conduzir as aquisições

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento das aquisições (antes do projeto)	1. Reuniões com licitantes 2. Técnicas de avaliação de propostas	1. Fornecedores selecionados 2. Acordos
2. Documentos de aquisição 3. Critérios para seleção de fontes	3. Estimativas independentes	Adjucação do contrato de aquisição
Lista de fornecedores qualificados	4. Opinião especializada 5. Publicidade	3. Calendário de recursos 4. Solicitação de mudanças
4. Propostas de fornecedores 5. Documentos do projeto 6. Decisões de fazer ou comprar	6. Técnicas analíticas (Pesquisas na internet) 7. Negociações das aquisições	5. Atualização no plano de gerenciamento do projeto 6. Atualizações dos documentos
Acordos de cooperação 7. Especificação do trabalho das aquisições 8. Ativos de processos organizacionais		

12.3 Controlar as aquisições

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição	1. Sistema de controle de mudanças no contrato	1. Informações sobre o desempenho do trabalho
3. Acordos (antes contratos)	2. Análise de desempenho das aquisições	Documentação da aquisição 2. Solicitações de mudanças
4. Solicitações de mudanças aprovadas	3. Inspeções e auditorias	3. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
5. Relatórios de desempenho	4. Relatórios de desempenho 5. Sistemas de pagamento	4. Atualizações dos documentos de processos
6. Dados de desempenho do trabalho (antes informações)	6. Administração de reivindicações (negociação) 7. Sistema de gerenciamento de registros	5. Atualizações dos ativos de processos

12.4 Encerrar as aquisições

Entradas

1. Plano de gerenciamento do projeto
2. Documentos de aquisição

Ferramentas & Técnicas

1. Auditorias de aquisições
2. Negociações das aquisições
3. Sistema de gerenciamento de registros

Saídas

1. Aquisições encerradas
2. Atualizações nos ativos de processos

QUESTÕES

01) ITNERANTE (2014)

[11] Um contrato formal é um tipo de acordo segundo o PMBOK v.5.

QUESTÕES

01)

[11] V

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Comunicações

Inclui processos necessários para assegurar que as informações do projetos sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas da maneira oportuna e apropriada.

Os processos de Ger. dos **Comunicações** são:

10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações

10.2 Gerenciar as comunicações

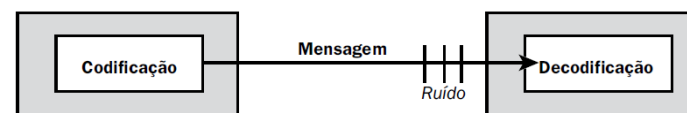
10.3 Controlar as comunicações



10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto. 2. Registro das partes interessadas	1. Análise dos requisitos da comunicação ($[n*(n-1)/2]$) 2. Tecnologia das comunicações	1. Plano de gerenciamento das comunicações 2. Atualizações nos documentos do projeto
2. Estratégia para gerenciamento das partes interessadas	3. Modelos de comunicações 4. Métodos de comunicação 5. Reuniões	
3. Fatores ambientais 4. Ativos de processos		

- Tem como objetivo principal a identificação e a documentação da abordagem de comunicação mais **eficaz** e **eficiente** com as partes interessadas.



10.2 Gerenciar as comunicações

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento das comunicações (antes era o plano de projeto) 2. Relatórios de desempenho do trabalho	1. Tecnologias de comunicações (urgência, facilidade de uso, ambiente, sensibilidade da informação) 2. Modelos de comunicações (emissor/receptor) 3. Métodos de comunicação (interativa, ativa, passiva etc.)	1. Comunicações do projeto 2. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
3. Fatores ambientais 4. Ativos de processos organizacionais	4. Sistemas de gerenciamento de informações (antes ferramentas para distribuir informações) 5. Relatórios de desempenho	3. Atualizações nos documentos do projeto 4. Atualizações nos ativos de processos organizacionais

- É o antigo “Distribuir as informações”, só que ampliado.
- Seu objetivo é possibilitar o fluxo de comunicação.

10.3 Controlar as comunicações

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Sistemas de distribuição de informações	1. Informações sobre o desempenho do trabalho (gerava os relatórios)
2. Comunicações do projeto 3. Registros das questões	2. Opinião especializada 3. Reuniões	2. Solicitações de mudança 3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
4. Dados de desempenho do trabalho (antes informações) 5. Ativos de processos organizacionais	1. Análise de variação 2. Métodos de previsão 3. Métodos de comunicação	4. Atualizações nos documentos do projeto 5. Atualizações nos ativos de processos organizacionais

- É quase o antigo “Reportar desempenho” (que era o único processo de controle desta área), mas bem modificado quanto às ferramentas.

QUESTÕES

01) ITNERANTE (2014)

[11] Comunicação eficiente significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com o impacto necessário.

[12] A área gerenciamento das comunicações no PMBOK v.5 possui três processos, sendo um de planejamento e dois de execução.

QUESTÕES

02) TIMASTER (2014)

O processo que tem como principal benefício permitir que o gerente de projetos identifique o direcionamento apropriado para cada parte interessada ou grupo de partes interessadas é um processo da área:

- (a) Gerenciamento de RH.
- (b) Gerenciamento das Comunicações.
- (c) Gerenciamento do Risco.
- (d) Gerenciamento das Partes Interessadas.
- (e) Gerenciamento da Qualidade.

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Partes Interessadas

Inclui processos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz.

Os processos de Ger. de **Partes Interessadas** são:

13.1 Identificar as partes interessadas

13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas

13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas



Guia PMBOK® 5ª Ed.

Área Partes Interessadas

- Comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas.
- A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.
- O impacto pode ser negativo ou positivo.

13.1 Identificar as partes interessadas

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Termo de abertura 2. Documentos de aquisição	1. Análise das partes interessadas	1. Registro das partes interessadas
3. Fatores ambientais 4. Ativos de processos	2. Opinião especializada 3. Reuniões	2. Estratégia para gerenciamento das partes interessadas

13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas

Entradas

1. Plano de gerenciamento do projeto
2. Registro de partes interessadas

3. Fatores ambientais
4. Ativos de processos

Ferramentas & Técnicas

1. Opinião especializada
2. Reuniões
3. **Técnicas analíticas**
(matriz de avaliação do nível de engajamento)

Saídas

1. **Plano** de gerenciamento das partes interessadas (requisitos de comunicação das partes interessadas, informações a serem distribuídas, intervalo de frequência)
2. Atualizações nos documentos do projeto

Parte interessada	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				D C	

13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento das partes interessadas 1. Registro das partes interessadas 2. Estratégia de gerenciamento das partes interessadas 3. Plano de gerenciamento do projeto	1. Métodos de comunicação 2. Habilidades interpessoais (confiança, solução, escuta ativa, superação de resistência)	1. Registro das questões (antes eram entradas!) 2. Solicitações de mudança 3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto 4. Atualizações nos documentos do projeto
2. Plano de gerenciamento das comunicações 3. Registro das mudanças 4. Registro das questões	3. Habilidades de gerenciamento	5. Atualizações nos ativos de processos organizacionais
4. Ativos de processos		

- É quase o antigo “Gerenciar as expectativas das partes interessadas” (que era da área comunicação).

13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Registro de questões	1. Sistemas de gerenciamento de informações	1. Informações sobre o desempenho do trabalho 2. Solicitações de mudança
3. Dados de desempenho do trabalho 4. Documentos do projeto	2. Opinião especializada 3. Reuniões	3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
		4. Atualizações nos documentos do projeto 5. Atualizações nos ativos de processos organizacionais

QUESTÕES

03) TIMASTER (2014)

Em um determinado projeto o gerente e sua equipe identificaram o nível de engajamento atual das partes interessadas e determinaram o nível de engajamento necessário para satisfazer às necessidades do projeto. Este é um tipo de ferramenta de gerenciamento das partes interessadas denominada:

- (a) Reuniões.
- (b) Opinião especializada.
- (c) Modelos de comunicação.
- (d) Técnica de facilitação.
- (e) Técnica analítica.

QUESTÕES

04) ITNERANTE (2014)

[41] A área gerenciamento das partes interessadas possui processos em todos os grupos de processos.

[42] Com a recente atualização do Guia PMBOK para a versão 5, o processo Identificar as Partes Interessadas teve seu objetivo ligeiramente alterado tendo este processo sido inserido no grupo de processos de planejamento.

QUESTÕES

01) [11] E

[12] E

02) D

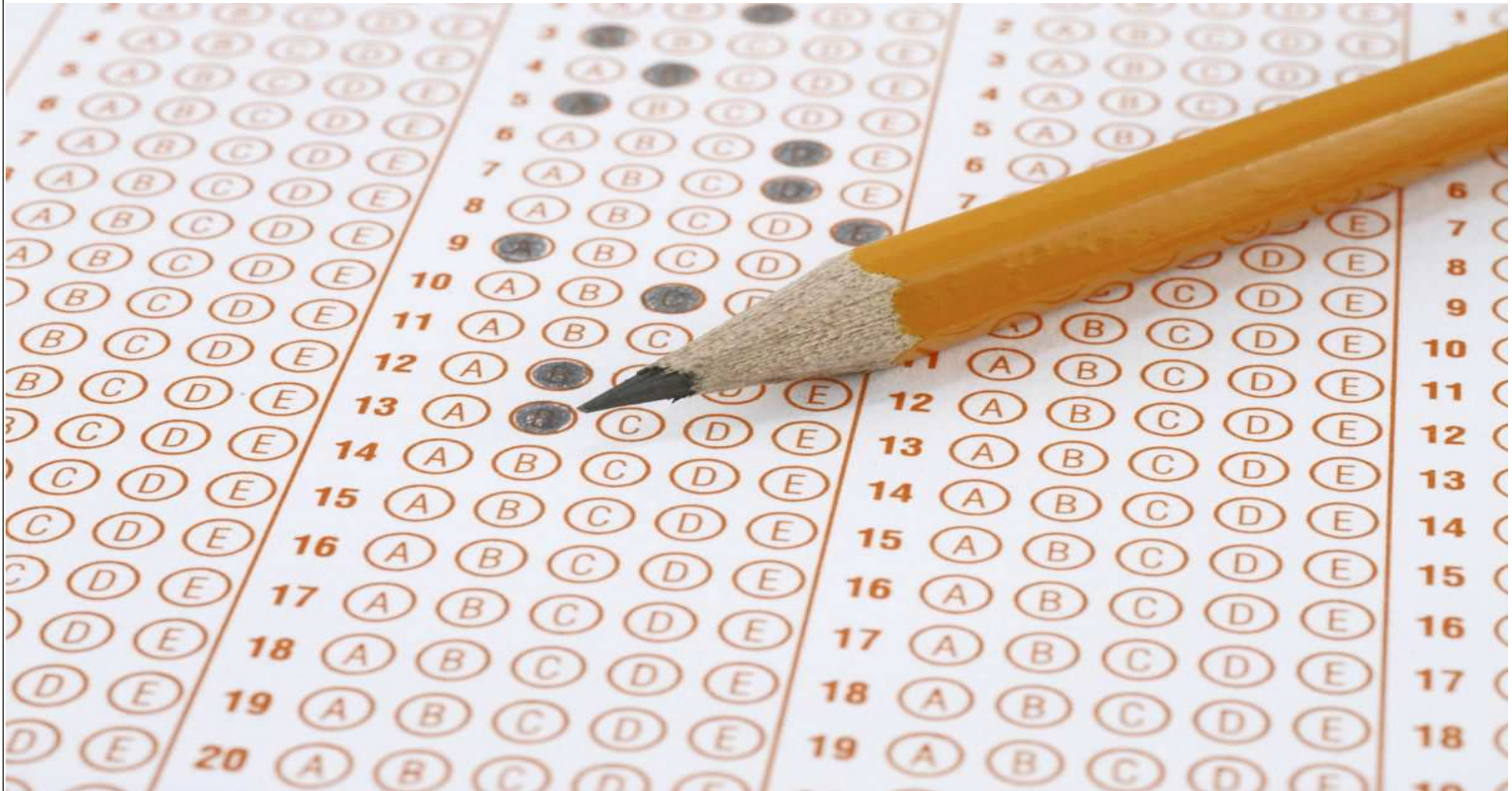
03) E

04) [41] E

[42] E

Guia PMBOK® 5ª Ed.

Questões para Aprender, Consolidar, Decorar...



QUESTÕES

01) CESPE (STF/2013 Analista Sistemas)

Com relação ao PMBOK 5, julgue os itens subsequentes.

[63] Uma estimativa de ordem de magnitude é realizada durante o grupo de processos de planejamento.

[64] Avaliar a legalidade dos procedimentos da empresa é responsabilidade de um gerente de projeto.

[65] A variação de custo de um projeto, que é calculada como a diferença entre o valor agregado e o custo real, será negativa quando estiver acima do orçamento.

QUESTÕES

02) CESPE (STF/2013 Técnico)

Acerca do gerenciamento de projetos com PMBOK 5, julgue os próximos itens.

[69] Planejar o gerenciamento das partes interessadas, que visa criar ou reunir estratégias de gestão adequadas para efetivamente envolver as partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto, é um processo da área de recursos humanos e do grupo de planejamento.

[70] O ciclo de vida de um projeto envolve as etapas que o projeto percorre desde sua concepção inicial até a conclusão, ao passo que o ciclo adaptativo, além de iterativo e incremental, descreve iterações menores com tempo e custo fixo.

QUESTÕES

01) [63] E

[64] E

[65] C

02) [69] E

[70] C

Prof. Luis Claudio

**<http://www.itnerante.com.br/profile/ProfLuisClaudio>
claudio@primmer.com.br**

