

Gestão de Projetos (PMBok®)

Prof. Luis Claudio Santos, M.Sc., PMP®
claudio@primmer.com.br

ITnerante 

TIMASTERS 

Sobre o Curso

- Este curso foi dividido em três módulos:
 - **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.
- A distribuição segue o padrão já praticado no **Provas de TI**.
- O foco deste curso é teórico com base nos processos do PMBoK® v.4 (2008); porém, há várias questões explicadas para consolidar a teoria.

Bibliografia

- **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBoK®). 4ª edição português, Pennsylvania, PMI, 2008.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos, Guia para o exame oficial do PMI**. 5ª edição português, Campus, 2009.

Prof. Luis Claudio Santos
claudio@primmer.com.br



GPR-01

Gerenciamento de Projetos

Introdução

Prof. Luis Claudio, M.Sc., PMP®



Onde Estamos?

- I. Introdução**
- II. Organização do Projeto
- III. Processos de Gerenciamento
- IV. Integração
- V. Escopo
- VI. Tempo
- VII. Custos
- VIII. Qualidade
- IX. Recursos Humanos
- X. Comunicações
- XI. Riscos
- XII. Aquisições

1. Conceitos Iniciais

PMI® , PMP® e PMBoK®

- **PMI®** (*Project Management Institute*)
 - É uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1969, com sede na Filadélfia, Pensilvânia EUA, cujos objetivos principais são: 1. reunir profissionais GP com intuito de expandir seus conhecimentos; 2. identificar e reunir boas práticas de GP; 3. estabelecer uma ética na profissão de GP; 4. certificar profissionais da área.
 - O PMI® está presente em mais de 185 países através de seus *chapters*. Possui mais de 600.000 membros afiliados.
 - Há cerca de 400.000 PMPs® no mundo.

1. Conceitos Iniciais

PMI® , PMP® e PMBoK®

- **PMBoK®** (*Project Management Base of Knowledge*)

1. Fornece uma visão geral; não a descrição completa.
2. Fornece um vocabulário comum para a profissão.

ATENÇÃO

O Guia pode usar termos específicos para itens que você conhece por outro nome. Cuidado com os vícios!

1. Conceitos Iniciais

PMI® , PMP® e PMBoK®

- **PMBoK®** (*Project Management Base of Knowledge*)

3. O Guia identifica o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

4. Amplamente reconhecido significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo, e que existe um consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade.

ATENÇÃO

O objetivo do Guia é identificar o consenso e registrar.

1. Conceitos Iniciais

Boa Prática x Metodologia

Boa Prática

Uma boa prática não significa que o conhecimento deve ser aplicado sempre, em todos os casos e de maneira uniforme.

Metodologia

O PMBoK® é “mais um Guia, do que uma metodologia”. Melhor dizendo, ele NÃO é uma metodologia!!!

1. Conceitos Iniciais

Projeto

“Um **esforço**¹ **temporário**² empreendido para criar um produto, serviço ou resultado **exclusivo**³.”

- Um projeto pode envolver uma única pessoa.



1. Conceitos Iniciais

Operações Continuadas

Operações são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo (fabricação, contabilidade, finanças, suporte etc.).

ATENÇÃO

Os projetos e operações podem se “tocar” em momentos diferentes de seus ciclos. É fácil fazer confusão... Tome cuidado.

Um novo carro (proj.) x fabricação do carro (oper.);

Uma nova versão de um site (proj.) x atualização (oper.);

Novo software Alfa (proj.) x manutenção (oper.);

Nova versão do software Alfa (proj.) x manutenção (oper.).

1. Conceitos Iniciais

Projeto vs. Operações

“O objetivo das operações é manter a organização funcionando; o objetivo dos projetos é atingir seus objetivos e terminar.”

Há características em comum:

- Realizados por pessoas;
- Limitados por restrições, incluindo de recursos;
- Planejado, executado, monitorado e controlado;
- Realizados para atingir objetivos organizacionais.

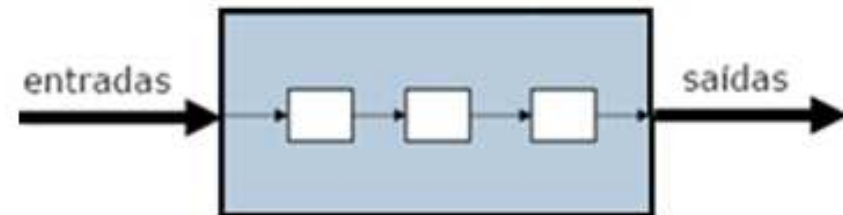
1. Conceitos Iniciais

Processo

O processo possui entradas, saídas e atividades intermediárias bem definidas. Às atividades do processo são aplicadas ferramentas e técnicas com o objetivo de produzir as saídas desejadas a partir das entradas corretas.

O processo deve:

1. Ter papéis bem definidos;
2. Ter objetivos claros;
3. Ser repetitivo.



QUESTÕES

FCC TRE-RS/2010 – Analista Judiciário – Analista de Sistemas

Julgue os itens que se seguem com relação à 4.^a edição do PMBOK.

- I. O principal objetivo do Guia PMBOK é identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática.
- II. O PMBOK não fornece uma descrição detalhada do conjunto de conhecimentos, mas sim uma visão geral, sendo que boa prática significa que existe um acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de uma ampla série de projetos diferentes.

QUESTÕES

CESPE TRE-BA/2010 – Técnico Judiciário – Operação de Computadores

Julgue os itens a seguir, acerca de gerenciamento de projetos e PMBOK.

[100] Projeto é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto especificado de produtos, resultados ou serviços.

1. Conceitos Iniciais

Quando um projeto começa?

1. Demandas de **mercado**.
2. Necessidades dos **clientes**.
3. Avanços **tecnológicos**.
4. Atender a **requisitos legais**.
5. Estratégia **organizacional**.

ATENÇÃO

A operação continuada mantém o dia a dia da empresa através de processos operacionais; os projetos levam a empresa a atingir a sua visão através dos processos de gerenciamento de projetos.

1. Conceitos Iniciais

Quando um projeto termina?

1. Quando os objetivos forem atingidos.
2. Quando ficar claro que os objetivos não serão ou não poderão ser atingidos.
3. Quando o projeto não for mais necessário.

ATENÇÃO

A ideia aqui é diminuir os prejuízos.

1. Conceitos Iniciais

Gerenciar Projeto

É “aplicar **conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto a fim de atingir seus requisitos.” Ou seja:

- Transformar desejos e expectativas junto às partes interessadas em requisitos.
- Balancear restrições conflitantes de escopo, cronograma, orçamento, qualidade, recursos etc.

ATENÇÃO

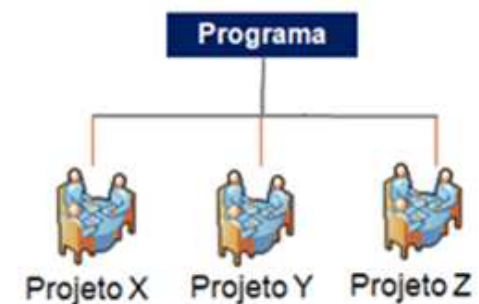
A qualidade pode ser diminuída para entregar um projeto no prazo? **Sim**, pode! Desde que todos estejam de acordo.

1. Conceitos Iniciais

Contexto do Gerenciamento de Projeto - PROGRAMA

Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para capitalização de benefícios maiores do que os que seriam obtidos se o projetos fossem gerenciados individualmente.

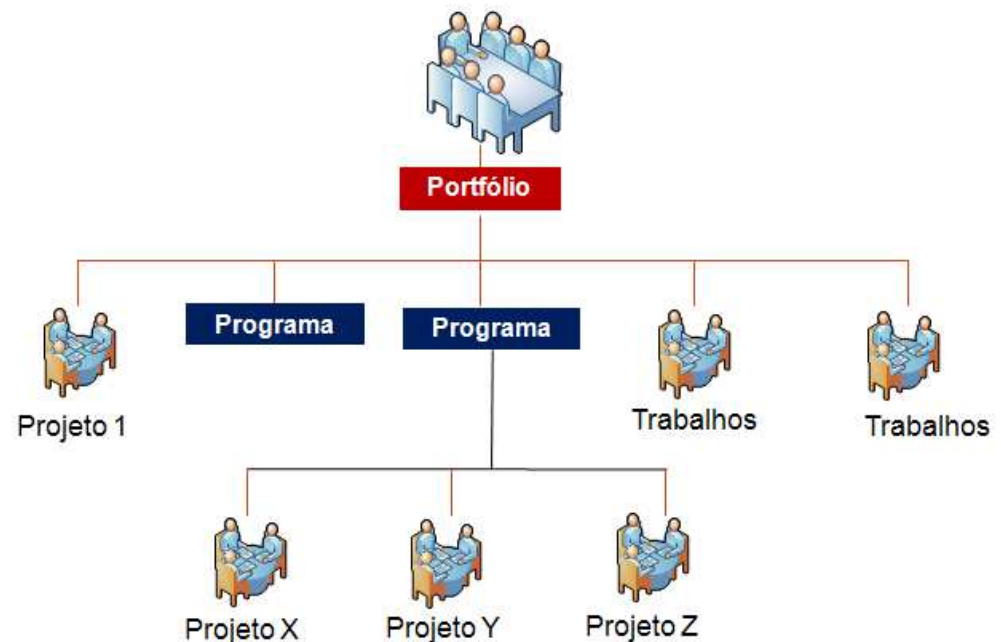
- Um projeto pode ou não fazer parte de um programa; mas o programa sempre terá projetos.
- Se a relação for somente a de um cliente, fornecedor, tecnologia etc., os projetos não formam um programa.



1. Conceitos Iniciais

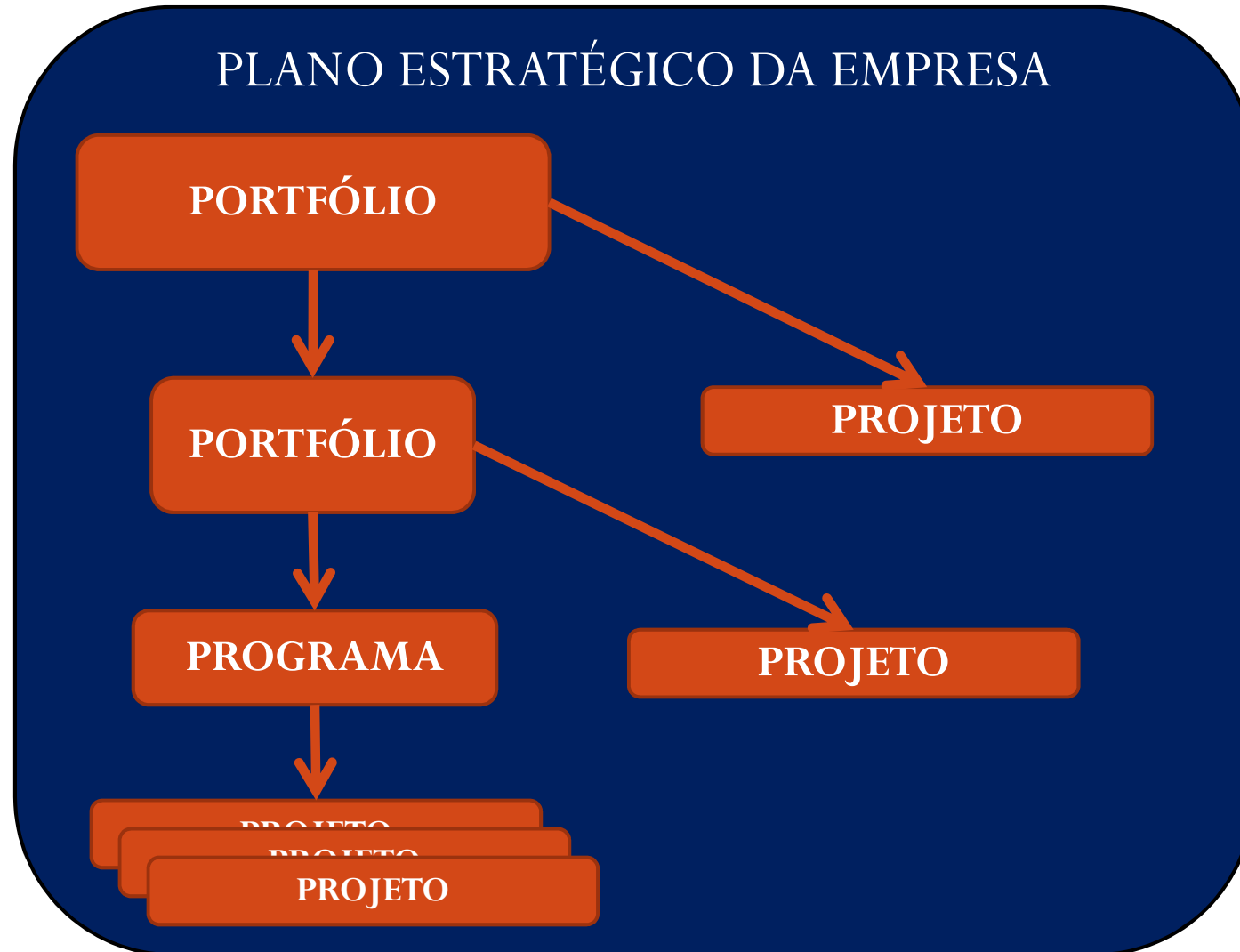
Contexto do Gerenciamento de Projeto - PORTFÓLIO

Portfólio é um conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos agrupados para apoiar metas e objetivos de negócios estratégicos.



1. Conceitos Iniciais

Contexto do Gerenciamento de Projeto – Plano Estratégico



1. Conceitos Iniciais

Escritório de Projeto - PMO

- A operação do PMO pode variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento (treinamento, software, padronização de procedimentos) até o gerenciamento direto de um projeto (seleção de projetos, contingenciamento de projetos, palavra final na resolução de conflitos etc.).
 - Gerenciamento de recursos compartilhados;
 - Desenvolvimento da metodologia;
 - Orientação, aconselhamento, treinamento etc.;
 - Coordenação e comunicação entre projetos.

1. Conceitos Iniciais

Escritório de Projeto - PMO

- Os gerentes de projetos e o PMO buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes.
- Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio.
- Uma das principais funções do PMO é dar suporte ao Gerente de Projetos.

QUESTÕES

CESPE MPU/2010 – Analista de Informática – Suporte

Julgue os itens que se seguem com relação à 4.^a edição do PMBOK.

[84] Programas são grupos de projetos relacionados e um projeto, seja ele qual for, será parte de um programa.

[90] As quatro possibilidades de término de projeto são absorção, integração, esgotamento e extinção

QUESTÕES

FEPESE PGE-SC/2010 – Analista de Sistemas

Identifique se são verdadeiras (V) ou falsas (F) as afirmativas a seguir, a respeito do conceito de projeto, segundo o PMBOK.

() Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

() O término de um projeto é alcançado somente quando seus objetivos forem atingidos.

() A natureza temporária de um projeto indica um início e um término definidos.

Assinale a alternativa que indica a sequência correta, de cima para baixo.

- a. V - V - F
- b. F - V - V
- c. V - F - V
- d. F - V - F
- e. V - F - F

QUESTÕES

CESPE TRE-BA/2010 – Técnico Judiciário – Programação de Sistemas

Quanto a gerenciamento de projeto, julgue os itens subsequentes.

[97] O gerenciamento de projetos tenta adquirir controle sobre algumas variáveis consideradas fundamentais para todo projeto. Essas variáveis - tempo, custo e recursos - são também conhecidas como triângulo da gerência de projeto. Se um lado desse triângulo é (variável) alterado, os outros sofrem impacto.

1. Conceitos Iniciais

Papel do Gerente de Projetos

- O GP é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.
- Conhece Ferramentas e Técnicas de GP;
- Conhece a Setor de Aplicação;
- Conhece o Ambiente do Projeto;
- Possui Conhecimento de Gerenciamento Geral;
- Possui Habilidades Interpessoais.



1. Conceitos Iniciais

Fatores Ambientais da Empresa

- Assim como os projetos são únicos, as organizações em que eles acontecem também o são.
- São considerados entradas para a maioria dos processos organizacionais e podem ser:
 - Cultura organizacional.
 - Normas do setor.
 - Recursos humanos existentes.
 - Condições econômicas e de mercado.
 - Clima político-organizacional.
 - Sistemas de Informações do Gerenciamento de Projetos (PMIS).

QUESTÕES

CESPE Correios/2011 – Analista de Correios – Desenvolvimento

Com base na concepção do PMBoK, versão 4, julgue os itens a seguir acerca de gerenciamento de projetos

[112] A gerência de projetos leva em consideração apenas os fatores ambientais da empresa que restringem as opções de gerenciamento e têm influência negativa no resultado do projeto. Esses fatores são considerados como entrada para os processos de planejamento.

QUESTÕES

CESPE TRE-ES/2011 – Analista Judiciário – Análise de Sistemas

A crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequados pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto. No guia PMBoK4, identifica-se esse subconjunto do conhecimento em gerenciamento, que pode ser empregado na maioria dos projetos, como boa prática... Tendo o texto acima como referência inicial e considerando o guia PMBoK4, julgue os itens:

[94] Um projeto pode ser definido como o esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado, e o seu término somente é alcançado quando se atingem os objetivos.

[95] O gerenciamento de portfólios, que, entre outras finalidades, visa garantir que projetos e programas sejam analisados de modo a se priorizar a alocação de recursos, deve ser consistente e estar alinhado às estratégias da organização.

[96] Define-se programa como um grupo de operações relacionadas e gerenciadas de modo coordenado com vistas à obtenção de benefícios e controle, que não seriam alcançados caso essas operações fossem gerenciadas em separado.

QUESTÕES

CESPE MPU/2010 – Analista de Informática – Perito

Julgue os itens a seguir, com base nos conceitos básicos, estrutura e objetivos do gerenciamento de projetos, de acordo com a 4.^a edição do PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

[98] Um exemplo de projeto é a venda de ativos de uma operação no final do ciclo de vida do produto.

[99] Para atingir seus objetivos organizacionais, uma organização pode criar programas que orientam um portfólio composto por projetos específicos.

QUESTÕES

CESPE TJ-ES/2011 – Analista Judiciário 2 – Análise de Banco de Dados

Julgue os próximos itens, relativos ao gerenciamento de projetos.

[66] O escritório de projetos é responsável pelo gerenciamento das restrições relativas ao escopo, ao cronograma, ao custo e à qualidade dos projetos individuais; ao passo que o gerente de projetos é responsável pelo gerenciamento de metodologias, padrões e interdependências entre os projetos.

QUESTÕES

CESPE BANCO DA AMAZÔNIA/2010 – TI – Redes e Telecomunicações

Com relação a gerência e administração de projetos, julgue os itens subsequentes.

[119] O PMBOK reconhece grupos de processos básicos e áreas de conhecimento típicos de projetos, sendo seus conceitos básicos aplicáveis a projetos, programas e operações.

Prof. Luis Claudio
claudio@primmer.com.br



GPR-01

Gerenciamento de Projetos

Organização do Projeto

Prof. Luis Claudio, M.Sc., PMP®

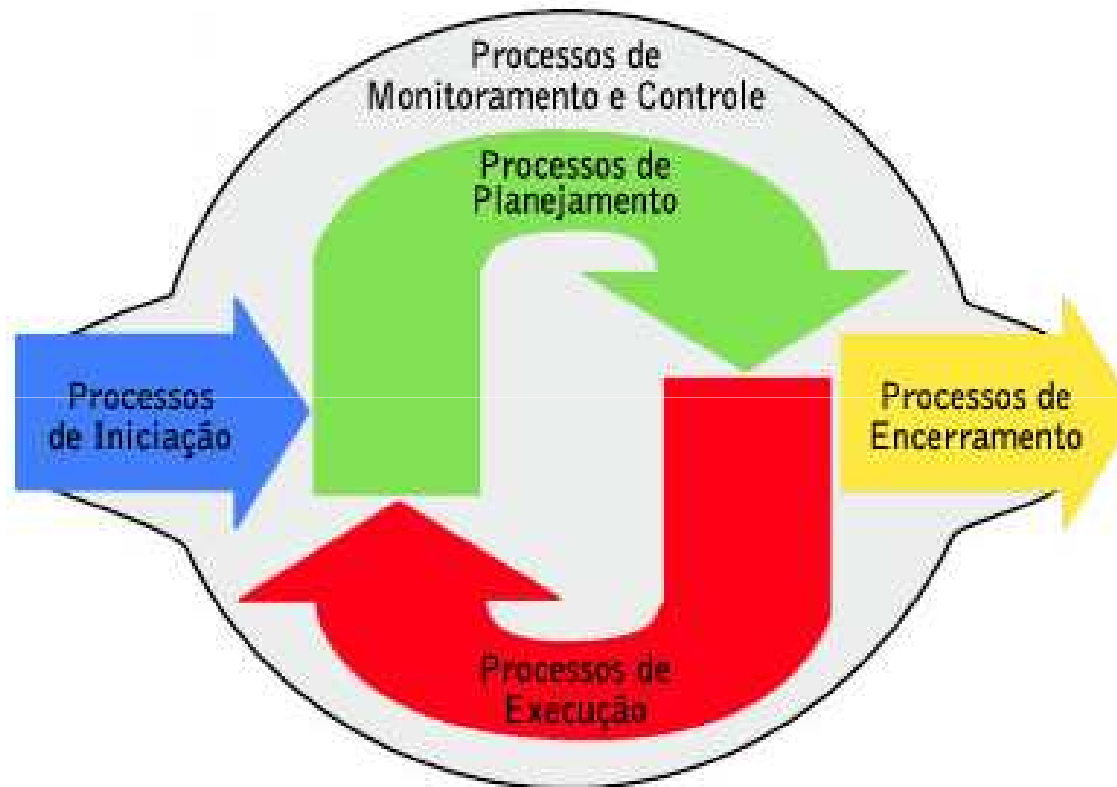


Onde Estamos?

- I. Introdução
- II. Organização do Projeto**
- III. Processos de Gerenciamento
- IV. Integração
- V. Escopo
- VI. Tempo
- VII. Custos
- VIII. Qualidade
- IX. Recursos Humanos
- X. Comunicações
- XI. Riscos
- XII. Aquisições

2. Organização do Projeto

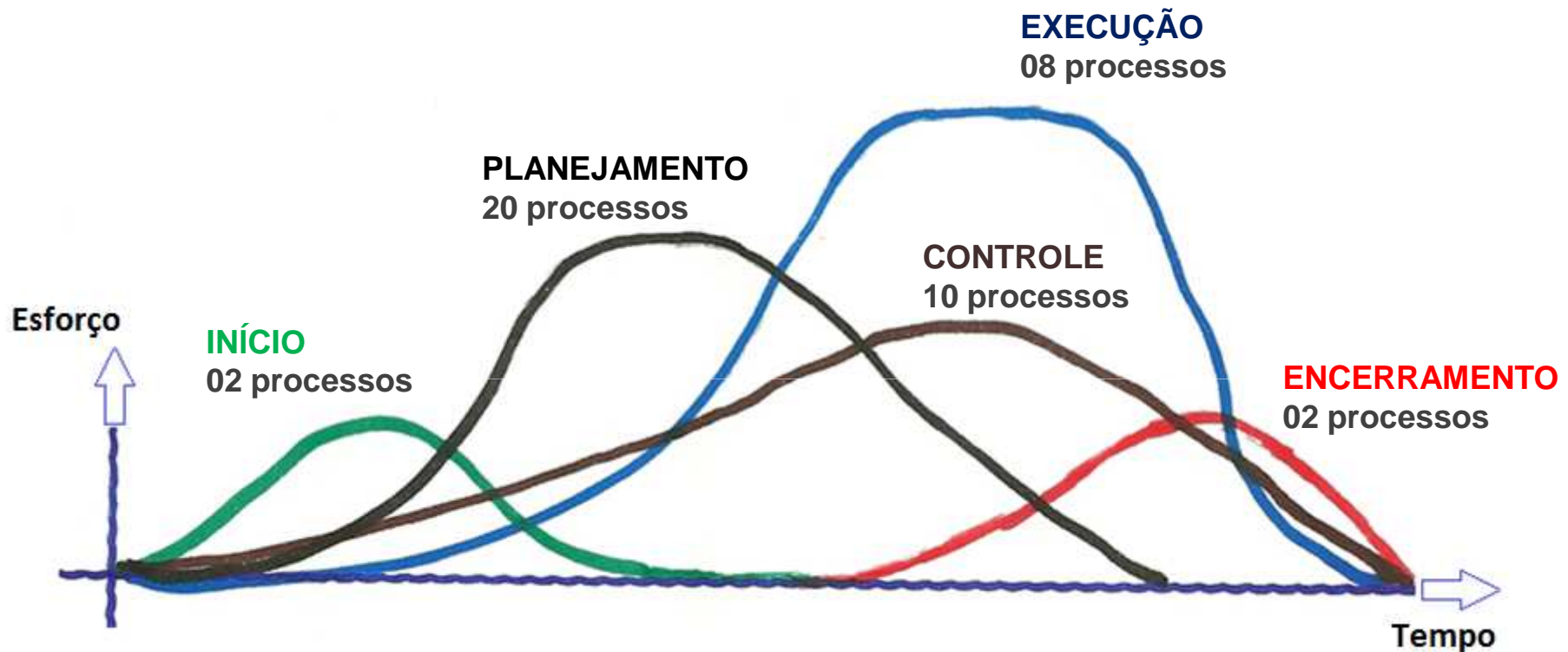
Grupos de Processos



- Grupos de processos NÃO são fases do projeto!

2. Organização do Projeto

Grupos de Processos



- O PMBoK® v.4 possui 42 processos divididos em 05 grupos.

2. Organização do Projeto

Fases do Projeto

- Uma fase é uma divisão do projeto onde um controle adicional é necessário sobre uma entrega importante.
- O final da fase (quando sequencial), representa um ponto natural de reavaliação de esforços, modificação ou término do projeto.
- Em cada fase o trabalho tem foco diferente e envolve diferentes organizações e conjuntos de habilidades

ATENÇÃO

As fases podem se sobrepôr em alguns casos.

2. Organização do Projeto

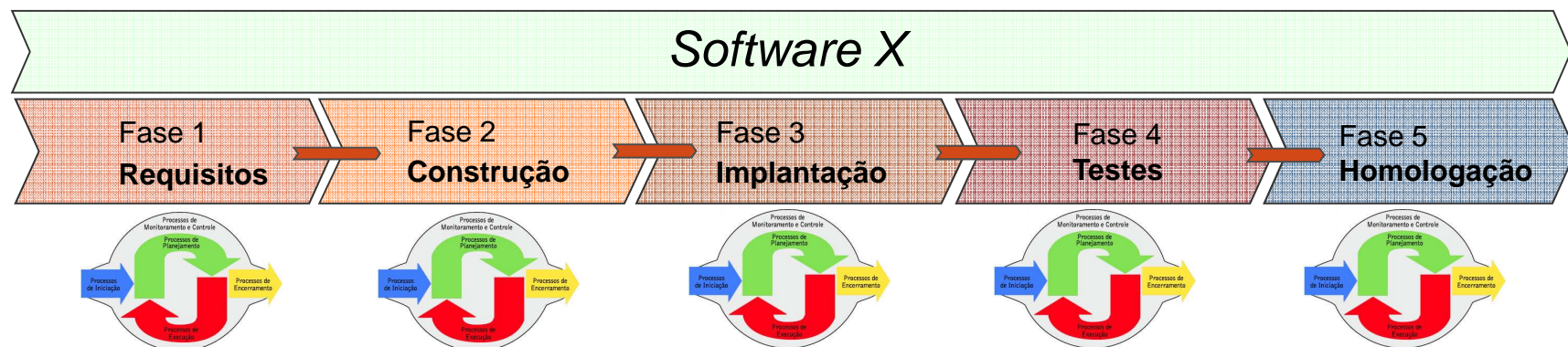
Fases do Projeto

- Geralmente as fases do projeto são **sequenciais** e, neste caso, geram uma entrega para a fase seguinte.
- Porém, as fases podem:
 - Ser **sobrepostas**: em que há fases que podem ter início antes do término da anterior. Essa abordagem aumenta o risco.
 - Ser **iterativas**: em que apenas uma fase está planejadas a qualquer momento e o planejamento da próxima é feito à medida que o trabalho avança. Essa abordagem aumenta a necessidade de disponibilidade dos membros.

2. Organização do Projeto

Ciclo de Vida de Projeto

- O ciclo de vida de um projeto é composto por suas fases, geralmente sequenciais, mas às vezes sobrepostas.
- O nome e a quantidade de fases dependem das necessidades de gerenciamento e controle, da natureza do projeto, da área de aplicação etc.



2. Organização do Projeto

Ciclo de Vida de Projeto - Genérico

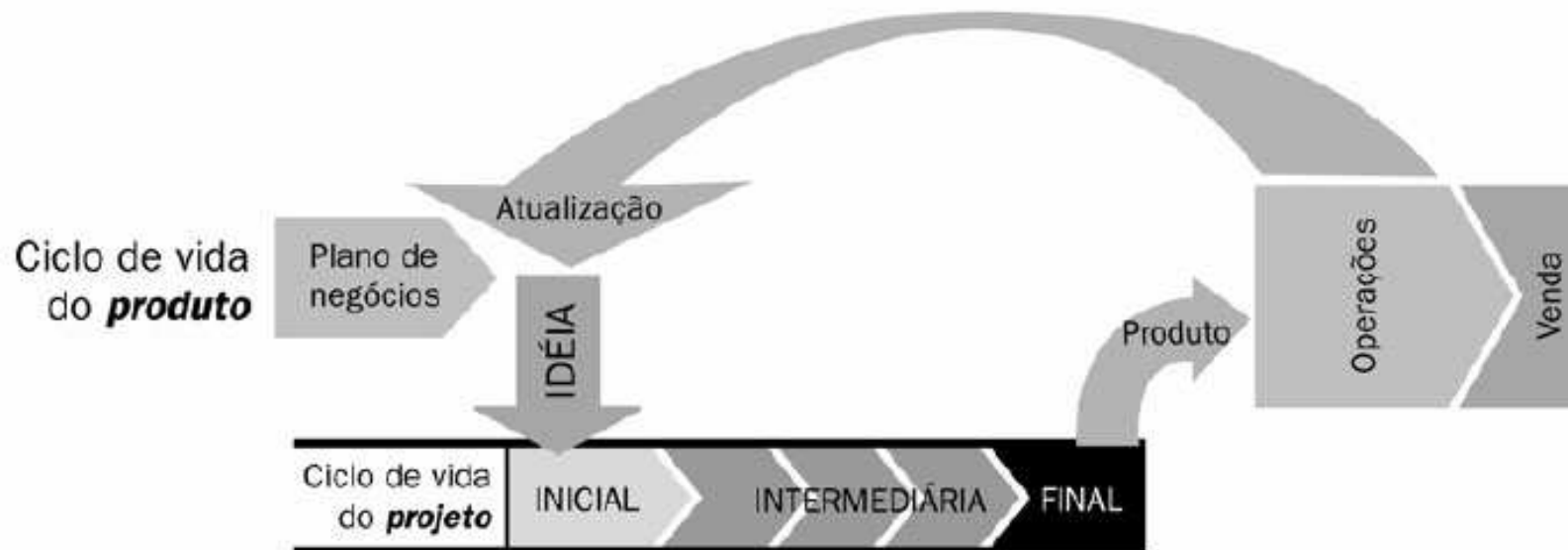
- A estrutura genérica de ciclo de vida é frequentemente utilizada com a alta administração ou outras entidades menos familiarizadas com os detalhes do projeto.

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



2. Organização do Projeto

Ciclo de Vida de Produto



- O ciclo de projeto está contido no ciclo do produto.
- A última fase é a retirada de circulação do produto OU sua atualização (o que envolverá um novo projeto).

QUESTÕES

ESAF CVM/2010 – Analista – Sistemas

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

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

QUESTÕES

CESPE Correios/2011 – Analista de Correios – Desenvolvimento

Com base na concepção do PMBoK, versão 4, julgue os itens a seguir acerca de gerenciamento de projetos

[110] O ciclo de vida de um produto inicia-se quando os ciclos de vida dos projetos a ele relacionados são encerrados.

[111] Quando o projeto é dividido em fases, o fim de cada fase representa um marco que, quando atingido, possibilita o início da fase seguinte do projeto.

QUESTÕES

CESPE ABIN/2010 – Oficial Técnico de Inteligência – Suporte a Rede

Julgue os itens subsequentes, relativos aos elementos funcionais e estruturais que constituem a gerência de projetos e o modelo proposto pelo Project Management Institute (PMI).

[98] Em projetos com várias fases, os processos de iniciação são realizados durante fases subsequentes para validar as premissas e as decisões tomadas no início do projeto.

QUESTÕES

ESAF MPOG/2005 – Analista de Plan. e Orçamento – TI

Segundo o PMBOK, o ciclo de vida do projeto geralmente define

- a. o valor do projeto.
- b. que trabalho técnico deve ser realizado e quem deve estar envolvido em cada fase.
- c. quanto tempo, após colocado no mercado, o programa ainda poderá ser considerado atualizado.
- d. quanto tempo, após colocado em funcionamento, o programa deverá receber manutenção.
- e. a medida de produtividade da equipe de desenvolvimento.

QUESTÕES

CESPE MEC/2009 – Analista de TI – Redes e Suporte

Julgue os seguintes itens à luz do guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK).

[112] A criação de um novo produto de software pode ser conduzida como um projeto que terá seu final declarado com a sua entrega. Depois de implantado o produto de software, pode ser criado um novo projeto com o objetivo de gerenciar as atividades que são necessárias para que o software se mantenha operacional.

[113] O ciclo de vida de um projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final. A transição de uma fase para a outra normalmente é definida por alguma forma de transferência técnica ou entrega sem, entretanto, significar que o término formal de uma fase inclua a autorização da fase seguinte.

2. Organização do Projeto

Partes Interessadas

- Podem ser pessoas ou organizações; internas ou externas; com interesses negativos ou positivos.
- Tem algum “direito adquirido sobre o projeto”.
- Exemplos: patrocinador, GP, equipe do projeto, clientes/usuários, PMO, gerentes funcionais, de programa e de portfólio, terceiros, fornecedores etc.

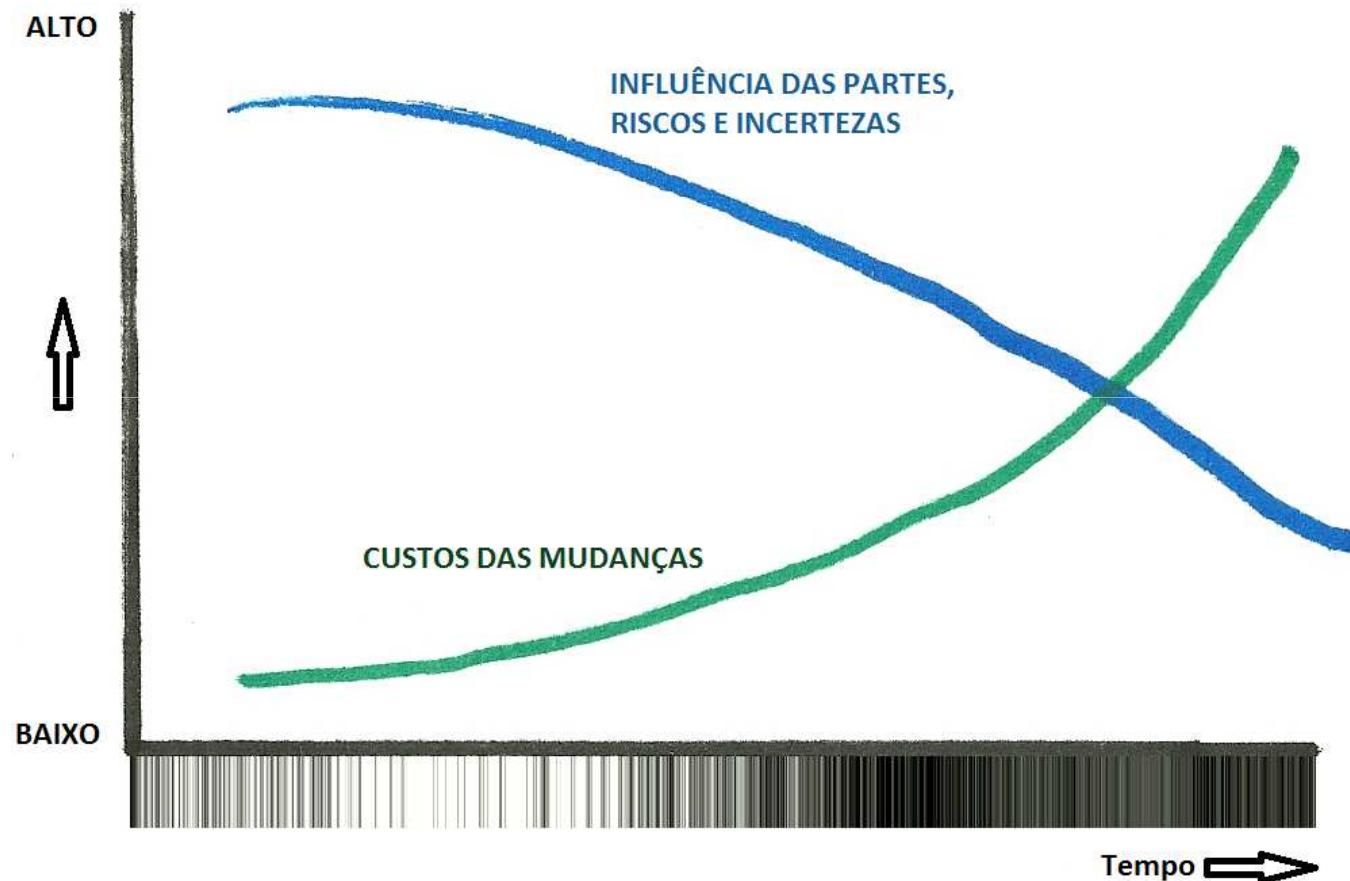
ATENÇÃO

Na dúvida, conflitos entre as partes devem ser resolvidos pelo gerente em favor do cliente.



2. Organização do Projeto

Partes Interessadas - Influência, Mudanças, Riscos e Incertezas

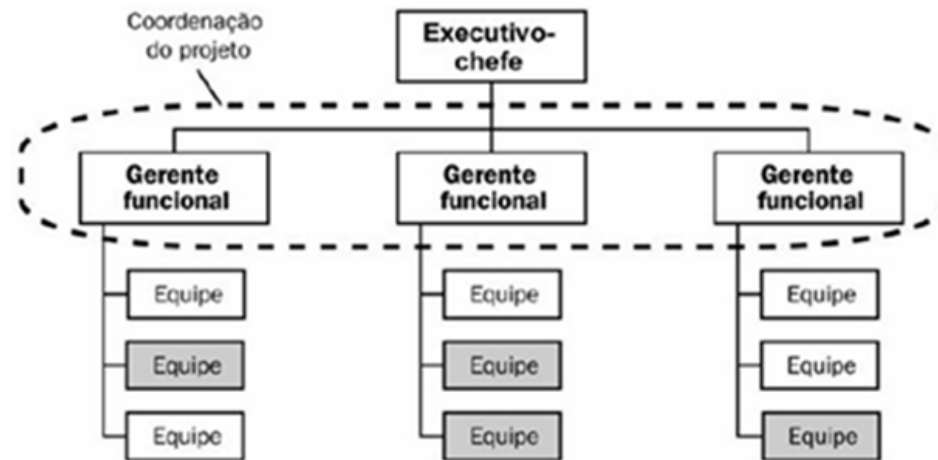


2. Organização do Projeto

Estruturas Organizacionais - FUNCIONAL

Funcional

- Funcionários são agrupados por área técnica.
- O nível de especialização é alto.
- Gerente funcional detém o poder sobre o projeto.
- Comunicação dentro do projeto é ruim.

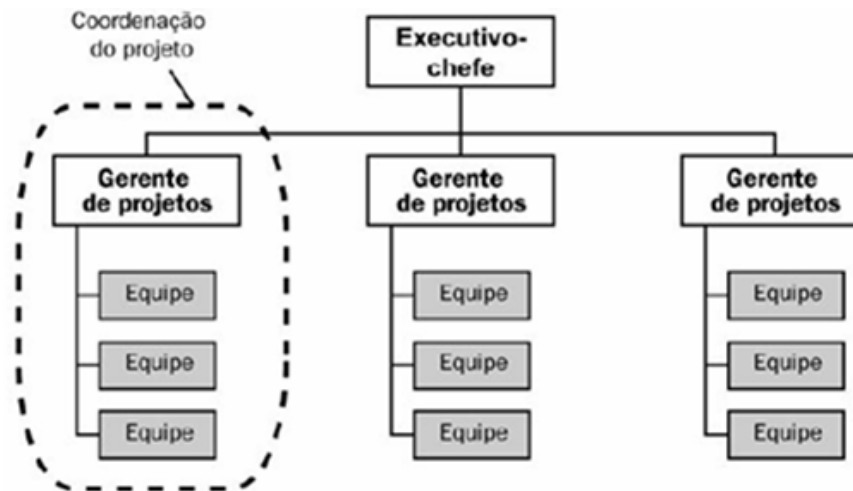


2. Organização do Projeto

Estruturas Organizacionais - PROJETIZADO

Projetizado

- Funcionários são agrupados por projeto.
- Nível de multidisciplinaridade alto.
- Gerente de projeto detém o poder sobre o projeto.
- Comunicação dentro do projeto é ótima.



2. Organização do Projeto

Estruturas Organizacionais

- A estrutura organizacional é um fator ambiental.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

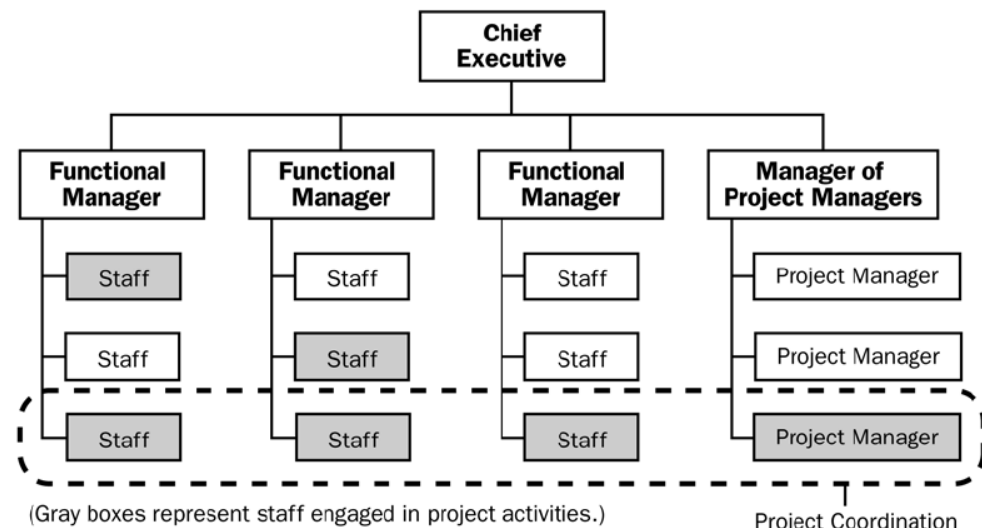
2. Organização do Projeto

O PMO dentro de cada Estrutura

- Um PMO pode existir em qualquer uma das estruturas organizacionais, inclusive nas que apresentam uma organização funcional.

ATENÇÃO

A estrutura matricial forte não implica, necessariamente, a existência de um PMO.



2. Organização do Projeto

Ativos de Processos Organizacionais

- Qualquer ativo relacionado a processo que pode ser usado para influenciar o sucesso do projeto.
- São agrupados em duas categorias:
 - processos e procedimentos (políticas, modelos, procedimentos de controle e verificação, procedimentos de auditoria, listas de verificação, etc.);
 - base de conhecimento organizacional (arquivos de projetos, lições aprendidas, informações históricas, bancos de dados etc.).

QUESTÕES

FCC TRE-PE/2011 – Analista Judiciário – Administrativa

O ciclo de vida de um projeto, de acordo com a metodologia PMBOK, possui 4 fases: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho; encerramento do projeto. Analise os itens I a IV abaixo.

I. Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo durante a execução e caem rapidamente, conforme o projeto é finalizado.

II. A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são menores durante o início do projeto, aumentando ao longo da vida deste.

III. A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

IV. Os custos das mudanças e correções de erros aumentam significativamente conforme o projeto se aproxima do término.

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

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

QUESTÕES

ESAF CVM/2010 – Analista – Sistemas

Segundo o PMBOK, são stakeholders de um projeto:

- a. Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente, Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Departamento. Fornecedores. Distribuidores.
- b. Gerente do Projeto. Analista do Projeto. Cliente. Programa de Treinamento. Assessoria. Gerentes de Conta. Fornecedores Concorrentes. Mantenedores.
- c. Pool de Programação. Controlador do Projeto. Servidores. Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Operações. Entidades Externas. Webmasters.
- d. Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente. Coaches. Secretaria Executiva. Gerentes de Treinamento. Fornecedores. Empresas Concorrentes.
- e. Gerente do Projeto. Estratégias. Logística. Diretoria. Escritório de Projetos. Gerentes de Contingência. Fornecedores. Distribuidores.

QUESTÕES

CESGRANRIO BNDES/2009 – Análise de Sistemas – Desenvolvimento

Considere as afirmações a seguir, sobre os conceitos de gerenciamento de projetos com base no PMBOK.

I - Assim como o desenvolvimento de um novo processador de computador, a produção do lote 22 de um novo refrigerante é considerada um trabalho de operação e não um projeto.

II - Um escritório de projetos supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois.

III - O ciclo de vida de um produto passa pelo plano de negócios, definição da ideia, construção do produto, operações e sua venda, ao passo que o ciclo de vida do projeto, que termina quando o produto está pronto, está contido dentro do ciclo de vida do produto.

IV - As estruturas organizacionais se dividem em "funcional", "por projeto" e "matricial" que se subdivide em "fraca", "balanceada" e "forte", sendo que esta última subdivisão dá ao gerente de projetos pouca ou nenhuma autoridade.

Estão corretas as afirmativas

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

Prof. Luis Claudio
claudio@primmer.com.br



GPR-01

Gerenciamento de Projetos

Processos de Gerenciamento

Prof. Luis Claudio, M.Sc., PMP®



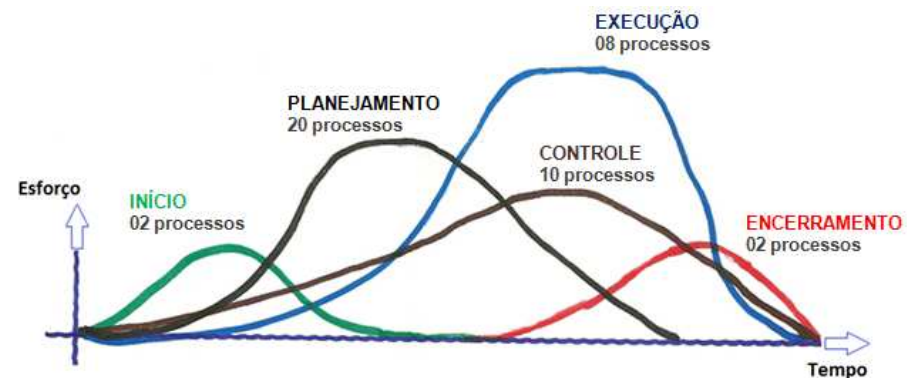
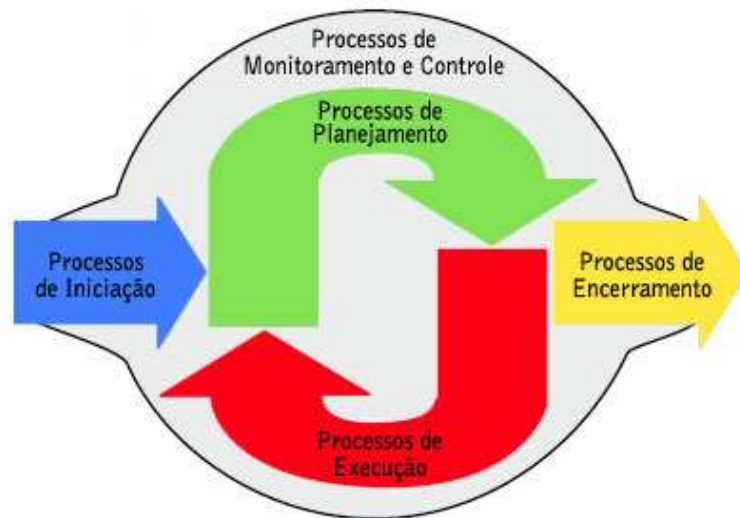
Onde Estamos?

- I. Introdução
- II. Organização do Projeto
- III. Processos de Gerenciamento**
- IV. Integração
- V. Escopo
- VI. Tempo
- VII. Custos
- VIII. Qualidade
- IX. Recursos Humanos
- X. Comunicações
- XI. Riscos
- XII. Aquisições

3. Processos de Gerenciamento

Interações em Processos de GP

1. Na prática, os processos interagem entre si e se sobrepõem de formas não detalhadas no PMBoK®.
2. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles podem ser abordados diversas vezes.



3. Processos de Gerenciamento

Interações em Processos de GP

3. Profissionais experientes reconhecem que há mais de uma forma de gerenciar um projeto.
4. Boa prática não significa que os conhecimentos, as habilidades e os processos descritos devem ser aplicados de forma uniforme em todos os projetos.
5. A equipe é quem determina quais são os processos apropriados e qual o grau de rigor.

ATENÇÃO

Ativos de Processos e Fatores Ambientais sempre devem ser considerados, mesmo que não apareçam como entrada.

3. Processos de Gerenciamento

Processos de Iniciação



Este grupo possui 02 processos realizados para “definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção da autorização para iniciar o projeto ou a fase”.

- O escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos.
- A aprovação e o financiamento do projeto são externos ao seu limite.
- Os processos deste grupo também ajudam a decidir se o projeto deve ser continuado, adiado ou interrompido.

3. Processos de Gerenciamento

Processos de Planejamento



Este grupo possui 20 processos realizados para “definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessários para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado”.

- A natureza do gerenciamento de projetos cria loops de feedback periódicos para análise adicional. À medida que mais informações são coletadas e entendidas, pode ser necessário um planejamento adicional.
- Planejar é um trabalho iterativos e contínuo e progressivamente (em ondas sucessivas).

ATENÇÃO

Elaboração progressiva não é aumento de escopo!

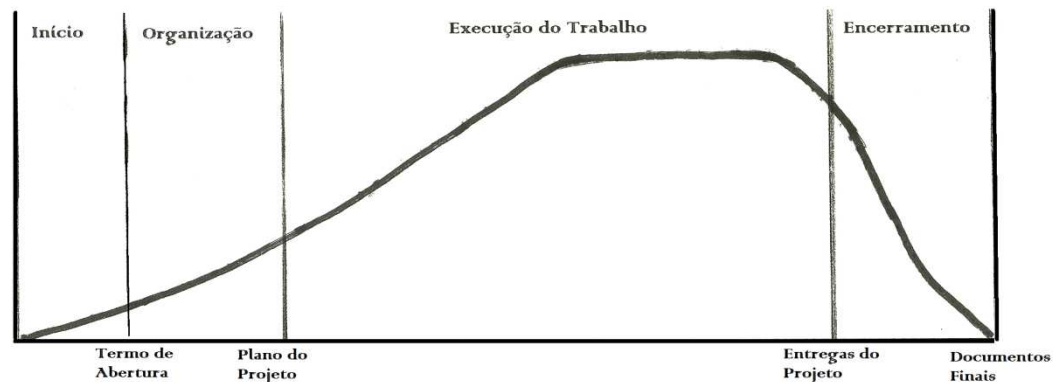
3. Processos de Gerenciamento

Processos de Execução



Este grupo possui 08 processos realizados para “executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo”.

- Aqui a maior parte do orçamento será consumido.
- Durante a execução pode ser necessário atualizar o planejamento e mudar as linhas de base.



3. Processos de Gerenciamento

Processos de Controle e Monitoramento



Este grupo possui 10 processos necessários para “acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes”.

- Através dos processos deste grupo o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano.

3. Processos de Gerenciamento

Processos de Encerramento



Este grupo possui 02 processos executados para “finalizar todas as atividades de todos os processos visando encerrar formalmente o projeto ou a fase”.

- Isso inclui:
 - Aceitação do cliente e do patrocinador;
 - Revisão pós-projeto ou fase;
 - Documentar lições aprendidas;
 - Atualizar ativos de processos;
 - Arquivar documentos relevantes no SIGP (ou PMIS).

3. Processos de Gerenciamento

Mapeamento dos Grupos e das Áreas de Conhecimento

	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	
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

QUESTÕES

CESPE BANCO DA AMAZÔNIA/2010 – TI – Redes e Telecomunicações

Com relação a gerência e administração de projetos, julgue os itens subsequentes.

[120] Os cinco grupos de processos básicos do PMBOK são: iniciando, planejando, executando, controlando e monitorando, e encerrando. Os processos se superpõem e interagem ao longo de um projeto ou fase, sendo descritos em termos de entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

QUESTÕES

FCC TRE-PE/2011 Técnico Judiciário - Administrativa

Para responder à questão, considere os conceitos de gerência de projetos baseada no modelo PMBOK. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, abrangendo cinco grupos de processos, que são, respectivamente,

- a. iniciação, planejamento, escopo, custos e encerramento.
- b. integração, escopo, recursos, comunicações e encerramento.
- c. planejamento, organização, monitoramento/controle, coordenação e direção.
- d. iniciação, planejamento, execução, monitoramento/ controle e encerramento.
- e. integração, escopo, execução, monitoramento e encerramento.

QUESTÕES

ESAF CVM/2010 – Analista – Sistemas

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

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

QUESTÕES

FCC TRE-PE/2011 – Analista Judiciário – Análise de Sistemas

A questão refere-se ao conteúdo do Guia PMBOK, quarta edição. Os processos "5.4 - Verificar o escopo" e "10.4 - Gerenciar as expectativas das partes interessadas" são, respectivamente, pertencentes aos grupos

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

QUESTÕES

CESPE MPU/2010 – Analista de Informática – Perito

Com referência aos processos, grupos de processo e áreas de conhecimento que compõe o ciclo de vida de um projeto ou de um produto, julgue os itens a seguir, com base no PMBOK, 4.^a edição.

[100] O único grupo de processos que está presente com novos processos em todas as áreas de conhecimento é o de monitoramento e controle.

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento

É uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processo que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

1. Integração
2. Escopo
3. Tempo
4. Custos
5. Qualidade
6. Recursos Humanos
7. Comunicações
8. Riscos
9. Aquisições



3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Integração

O gerenciamento de Integração do projeto, descreve os processos que integram elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

1. Desenvolver o termo de abertura do projeto
2. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
3. Orientar e gerenciar a execução do projeto
4. Monitorar e controlar o trabalho do projeto
5. Realizar o controle integrado de mudanças
6. Encerrar o projeto ou fase

Integração

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Escopo

O gerenciamento do Escopo do projeto, descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.

1. Coletar requisitos
2. Definir o escopo
3. Criar a EAP
4. Verificar o escopo
5. Controlar o escopo



Escopo

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Tempo

O gerenciamento de Tempo do projeto, descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.

1. Definir atividades
2. Sequenciar as atividades
3. Estimar os recursos da atividade
4. Estimar as durações da atividade
5. Desenvolver o cronograma
6. Controlar o cronograma



Tempo

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Custos

O gerenciamento de Custos do projeto, descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

1. Estimar custos
2. Determinar o orçamento
3. Controlar custos



Custos

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Qualidade

O gerenciamento da Qualidade do projeto, descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.

1. Planejar a qualidade
2. Realizar a garantia da qualidade
3. Realizar o controle da qualidade



Qualidade

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Recursos Humanos

O gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto, descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

1. Desenvolver o plano de recursos humanos
2. Mobilizar a equipe do projeto
3. Desenvolver a equipe do projeto
4. Gerenciar a equipe do projeto

Recursos Humanos

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Comunicações

O gerenciamento das Comunicações do projeto, descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.

1. Identificar as partes interessadas
2. Planejar as comunicações
3. Distribuição informações
4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas
5. Reportar desempenho

Comunicações

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Riscos

O gerenciamento dos Riscos do projeto, descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.

1. Planejar o gerenciamento dos riscos
2. Identificar os riscos
3. Realizar a Análise qualitativa de riscos
4. Realizar a Análise quantitativa de riscos
5. Planejar as respostas aos riscos
6. Monitorar e controlar os riscos



Riscos

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Aquisições

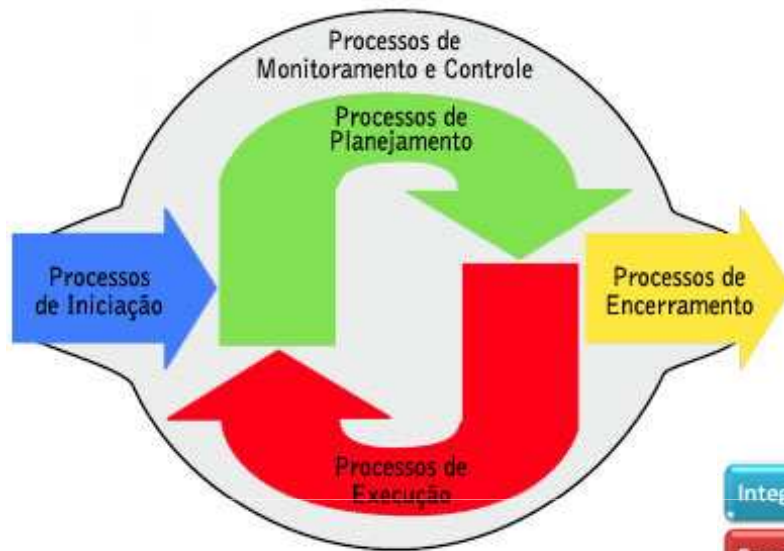
O gerenciamento das Aquisições do projeto, descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.

1. Planejar as Aquisições
2. Realizar as Aquisições
3. Administrar as Aquisições
4. Encerrar as Aquisições

Aquisições

3. Processos de Gerenciamento

Áreas de Conhecimento - Aquisições



	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	
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

QUESTÕES

CESPE SAD-PE/2010 – Analista de Controle Interno – TI

São processos do grupo de execução do PMBOK

- a. selecionar fornecedores e desenvolver a equipe do projeto.
- b. orientar e gerenciar a execução do projeto e a análise qualitativa dos riscos.
- c. planejar contratações e solicitar respostas de fornecedores.
- d. desenvolver o plano de gerenciamento do projeto e orientar e gerenciar a execução do projeto.
- e. contratar ou mobilizar a equipe do projeto e monitorar e controlar o trabalho do projeto.

QUESTÕES

FCC TCE-SE/2011 – Analista de Controle Externo – Coord. de Informática

Os processos "desenvolver o termo de abertura" e "identificar as partes interessadas" do Grupo de Processos de Iniciação do PMBOK estão relacionados, respectivamente, às áreas de conhecimento Gerenciamento

- a. do escopo do projeto e Gerenciamento de recursos humanos do projeto.
- b. do escopo do projeto e Gerenciamento das comunicações do projeto.
- c. das comunicações do projeto e Gerenciamento do escopo do projeto.
- d. das comunicações do projeto e Gerenciamento de Integração do projeto.
- e. de integração do projeto e Gerenciamento das comunicações do projeto.

QUESTÕES

CESPE MPU/2010 – Analista de Informática – Suporte Técnico

Acerca de processos e áreas de conhecimento da 4a edição do PMBOK, julgue os itens seguintes.

[87] A área de conhecimento do gerenciamento do escopo do projeto abrange os seguintes processos: coletar os requisitos, definir o escopo, desenvolver o cronograma, verificar escopo e controlar o escopo.

QUESTÕES

ESAF CVM/2010 – Analista – Infraestrutura de TI

Segundo o PMBOK, são processos do Gerenciamento das Comunicações do Projeto:

- a. planejamento de projeto; distribuição de informações; relatório de disponibilidade; gerenciamento dos riscos.
- b. planejamento de comunicações; distribuição de atividades; relatório de desempenho; identificação dos Stakeholders.
- c. planejamento de comunicações; distribuição de informações; relatório de desempenho; gerenciamento dos Stakeholders.
- d. especificação de comunicações; designação de unidades de informação; métricas de desempenho; gerenciamento dos processos.
- e. planejamento de Stakeholder; distribuição de informações; relatório de interlocutores; gerenciamento dos pontos de acesso.

QUESTÕES

ESAF CVM/2010 – Analista – Infraestrutura de TI

Segundo o PMBOK, são processos do Gerenciamento de Aquisições do Projeto:

- a. especificação de aquisições; planejamento de solicitações de usuários; autorização dos fornecedores; seleção de fornecedores; gerenciamento de fornecedores; encerramento de aquisições.
- b. planejamento de aquisições prioritárias; planejamento de informações; solicitação de respostas dos fornecedores; cadastramento de fornecedores; gerenciamento de contas; encerramento de contratos.
- c. planejamento de aquisições; planejamento de solicitações; respostas a solicitações dos fornecedores; solução de problemas de fornecimento; gerenciamento de contratos; encerramento de contratos.
- d. projeto de aquisições; desenvolvimento de solicitações; solicitação de respostas dos fornecedores; seleção de fornecedores ativos; preparação de contratos; encerramento de contas.
- e. planejamento de aquisições; planejamento de solicitações; solicitação de respostas dos fornecedores; seleção de fornecedores; gerenciamento de contratos; encerramento de contratos.

QUESTÕES

ESAF CVM/2010 – Analista – Infraestrutura de TI

Segundo o PMBOK, são entradas do processo de Planejamento de Escopo do Projeto:

- a. fatores sociais da empresa; ativos e passivos de processos organizacionais; data de abertura; declaração preliminar de escopo; declaração final de escopo.
- b. fatores ambientais da empresa; ativos de processos organizacionais; termo de abertura de solicitações; plano de gerenciamento do projeto; declaração de amplitude de escopo.
- c. fatores ambientais da empresa; ativos de processos organizacionais; termo de abertura; declaração preliminar de escopo; plano de gerenciamento do projeto.
- d. especificações organizacionais; ativos de processos ambientais; termo de abertura e fechamento; declaração preliminar de escopo; plano de gerenciamento de riscos do projeto.
- e. fatores socioculturais da empresa; agentes de processos organizacionais; termo de abertura; declaração preliminar de escopo; gerenciamento de abrangência do projeto.

Prof. Claudio Santos
claudio@primmer.com.br



GPR-01

Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento da Integração do Projeto

Prof. Luis Claudio, M.Sc., PMP®



Onde Estamos?

- I. Introdução
- II. Organização do Projeto
- III. Processos de Gerenciamento
- IV. Integração**
- V. Escopo
- VI. Tempo
- VII. Custos
- VIII. Qualidade
- IX. Recursos Humanos
- X. Comunicações
- XI. Riscos
- XII. Aquisições

4. Integração

Conceitos Iniciais da Área e seus Processos

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

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

- 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto (**In.**)
- 4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto (**Pl.**)
- 4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto (**Ex.**)
- 4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto (**Mo.**)
- 4.5 Executar o controle integrado de mudanças (**Mo.**)
- 4.6 Encerrar o projeto ou fase (**En.**)



4. Integração

Desenvolver o termo de abertura - Conceitos Principais

Desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza um projeto ou uma fase e a documentação dos requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas.

- O termo de abertura é elaborado e assinado em um contexto externo ao projeto.
- No caso de projetos com múltiplas fases, o termo de abertura deve ser revisado em cada fase.
- Conecta o projeto ao trabalho em progresso na empresa ou cria uma parceria entre o executor e o solicitante.

4.1 Desenvolver o termo de abertura



Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Declaração do trabalho	1. Opinião especializada	1. Termo de abertura
2. Business case		
3. Contrato		
4. Fatores ambientais		
5. Ativos de processos		

ATENÇÃO

1. O conteúdo do termo de abertura é de alto nível (pouco detalhado).
2. A criação do termo NÃO é responsabilidade do GP; porém, é recomendado que o GP seja designado durante a sua elaboração.

4. Integração

Desenvolver o plano de gerenciamento - Conceitos Principais

Documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares.

- Define como o projeto será executado, controlado e encerrado.
- Ele é elaborado progressivamente.
- O plano de gerenciamento define o ciclo de vida do projeto e os processos que serão aplicados a cada fase.

4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento

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

ATENÇÃO

1. Uma vez que o plano tenha sido estabelecido, somente poderá ser modificado quando uma solicitação de mudança for gerada e aprovadas através do processo *Realizar o Controle Integrado de Mudança*.

4. Integração

Orientar e gerenciar a execução - Conceitos Principais

Realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do projeto.

- Executa mudanças aprovadas (ações corretivas, ações preventivas, reparos de defeito e atualizações).
- As entregas são geradas nos processos de execução; uma entrega é qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivo e verificável.

4.3 Orientar e gerenciar a execução

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento	1. Opinião especializada	1. Entregas
2. Solicitações de mudanças aprovadas	2. Sistema de informações do gerenciamento de projetos	2. Informações sobre o desempenho
3. Fatores ambientais		3. Solicitações de mudança
4. Ativos de processos		4. Atualizações do plano de gerenciamento
		5. Atualizações dos documentos do projeto

ATENÇÃO

1. Solicitações de mudança são: ações corretivas, ações preventivas, reparo de defeitos e atualizações.

QUESTÕES

CESPE TJ-ES/2011 – Analista Judiciário 2 – Análise de Banco de Dados

Julgue os próximos itens, relativos ao gerenciamento de projetos.

[66] O plano de gerenciamento do projeto, que é o documento formal no qual é especificado como o projeto deve ser executado, controlado e monitorado, pode ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliar, como é o caso do plano de gerenciamento da qualidade.

QUESTÕES

FCC INFRAERO/2011 – Analista Superior III – Gestão de TI

No PMBOK (4.ed.), NÃO se trata de um processo do gerenciamento da integração do projeto:

- a. monitorar e controlar o trabalho do projeto.
- b. gerenciar as expectativas das partes interessadas.
- c. orientar e gerenciar a execução do projeto.
- d. desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
- e. desenvolver o termo de abertura do projeto.

QUESTÕES

FCC INFRAERO/2011 – Analista de TI

A área de conhecimento que possui pelo menos um processo em cada um de todos os cinco grupos de processos do PMBOK é a área de Gerenciamento

- a. de Tempo do Projeto.
- b. da Qualidade do Projeto.
- c. das Comunicações do Projeto.
- d. de Integração do Projeto.
- e. de Recursos Humanos do Projeto.

QUESTÕES

CESPE Correios/2011 – Analista de Correios – Engenharia Elétrica

Julgue os itens que se seguem referentes à gerência de projetos, de acordo com a metodologia do PMI.

[116] O termo de abertura do projeto é o documento que, durante um dos processos de gerenciamento da integração, formaliza o início do projeto.

QUESTÕES

CESPE PREVIC/2011 – Analista de Tecnologia da Informação

Com relação a gerenciamento de projetos, julgue os próximos itens.

[97] O termo de abertura de um projeto descreve os objetivos do projeto e os requisitos gerais necessários para satisfazer as expectativas das partes interessadas, além de ser uma das entradas do processo de desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, realizado pelo grupo de planejamento.

4. Integração

Monitorar e controlar o trabalho - Conceitos Principais

Acompanhamento, revisão e regulação do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.

- É um aspecto do gerenciamento executado do início ao término do projeto e fornece uma compreensão sistêmica sobre a saúde do projeto.
- Fornece previsões através da análise de tendência.

4.4 Monitorar e controlar o trabalho

Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento	1. Opinião especializada	1. Solicitações de mudança
2. Relatórios de desempenho		2. Atualizações do plano de gerenciamento
3. Fatores ambientais		3. Atualizações dos documentos do projeto
4. Ativos de processos		

ATENÇÃO

1. Solicitações de mudança são: ações corretivas, ações preventivas, reparo de defeitos e atualizações.

4. Integração

Realizar o controle integrado de mudanças - Conceitos Principais

Revisão de todas as solicitações de mudança, aprovação de mudanças e gerenciamento de mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto.

- Mudanças abrangentes podem afetar o escopo do projeto somente pelo tempo necessário para avaliá-la; elas devem ser analisadas imediatamente, pois uma decisão lenta pode afetar a viabilidade da mudança.
- Pode incluir um CCM (Comitê de Controle de Mudanças); o GP pode receber autoridade para aprovar certas mudanças.
- Qualquer parte interessada pode solicitar mudanças.

4.5 Realizar o controle integrado de mudanças



Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento	1. Opinião especializada	1. Atualizações do andamento de solicitação de mudança
2. Informações sobre o desempenho do trabalho	2. Reuniões de controle de mudanças	2. Atualizações do plano de gerenciamento
3. Solicitações de mudança		3. Atualizações dos documentos do projeto
4. Fatores ambientais		
5. Ativos de processos		

ATENÇÃO

1. Toda solicitações de mudança passa por este processo.

4. Integração

Encerrar o projeto ou fase - Conceitos Principais

Finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou a fase.

- Assegura que todo o trabalho do projeto está completo.
- Investiga e documenta os motivos de ações realizadas se o mesmo é encerrado antes da sua conclusão.
- Transfere o produto, serviço ou resultado do projeto para a próxima fase ou para a produção ou operações.
- Coleta lições aprendidas e arquiva informações.

4.6 Encerrar o projeto ou fase



Entradas	Ferramentas & Técnicas	Saídas
1. Plano de gerenciamento	1. Opinião especializada	1. Transição de produto, serviço ou resultado final
2. Entregas aceitas		2. Atualizações de ativos de processos
3. Ativos de processos organizacionais		

ATENÇÃO

1. Lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento.
2. Este processo NÃO gera entregas aceitas; elas são entradas.

QUESTÕES

CESPE SAD-PE/2010 – Analista de Controle Interno – TI

Entre as áreas de conhecimento do PMBOK, a área gerenciamento da integração do projeto abrange

- a. o desenvolvimento do termo de abertura do projeto e a descrição do escopo.
- b. o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto e a orientação e gerenciamento da execução do projeto.
- c. o controle integrado de mudanças e orçamento.
- d. o desenvolvimento da equipe do projeto e o encerramento do projeto.
- e. a monitoração e controle do trabalho do projeto e a administração do contrato.

QUESTÕES

FCC TRE-PE/2011 – Técnico Judiciário – Administrativa

O processo de revisão de todas as solicitações de mudança, aprovação de mudanças e gerenciamento de mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto são atividades vinculadas à área de conhecimento em gerenciamento de projeto denominada:

- a. Riscos.
- b. Escopo.
- c. Tempo.
- d. Integração.
- e. Aquisições.

QUESTÕES

CONSULPLAN DMAE – Pref. Porto Alegre/2011 – Analista de TI

A principal responsabilidade de integração, segundo o PMBOK é do(a)(s)

- a. gerente de projetos.
- b. equipe.
- c. patrocinador.
- d. partes interessadas.
- e. sponsor.

Prof. Luis Claudio
claudio@primmer.com.br

