***Gerenciamento de Projetos – PMBoK***

O método do **caminho crítico** é usado para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo de cronograma.

**Para internalizar o conhecimento**:

* **Caminho crítico** - O caminho crítico é a sequência de atividades que representa o caminho mais longo de um projeto, que determina a menor duração possível do mesmo. O caminho mais longo tem a menor folga total - geralmente zero.

**O caminho crítico e as folgas**

**Para que se possa obter o caminho crítico do projeto, é preciso somar as durações de todas as atividades em cada um dos sequenciamentos existentes. Ao fazer isso e identificar a maior duração, tem-se o caminho crítico do projeto. No que tange às folgas, correspondem aos períodos (geralmente dados em dias) que as atividades de um caminho não crítico têm a possibilidade de atrasar sem que o**[**cronograma**](https://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/projetos/plano-de-gerenciamento-de-cronograma-como-fazer)**seja afetado. É bom ressaltar que apenas as atividades que não participam do caminho crítico possuem folga.**

**Caminho Crítico**:

* Maior dos caminhos;
* Menor folga;
* Determina a duração do projeto;
* Adiciona tempo = aumenta a sua duração.

**PERT** (Program Evaluation and Review Tecnique) - calcula o tempo de execução a partir da média ponderada das estimativas otimista, pessimista e a mais provável.

**CPM** (Critical Path Method) – todas as atividades com tempo estimado. Caminho crítico é o mais longo. Valores determinísticos.

**A diferença determinante entre essas duas ferramentas de Gestão de Projetos é:**

* **CPM** é DETERMINISTA: vai te dar uma **data** específica de quando o projeto vai terminar. No CPM serão identificadas as atividades da sequência lógico-evolutiva de cada projeto que não podem sofrer atrasos, integrantes do denominado caminho crítico, sob pena de comprometer o prazo de conclusão do projeto.
* **PERT** é PROBABILÍSTICO: vai te dar alguns **cenários** (otimista, pessimista e realista) em relação ao tempo de conclusão do projeto. Haverá uma análise probabilística para a conclusão do projeto, sopesando as diferentes variáveis do cenário interno e externo que impactam o cronograma de execução, gerando um resultado estatístico. O foco do monitoramento de cada projeto será o gerenciamento de riscos, com a adoção de uma matriz de probabilidades denominada **PERT**.

**A EAP, estrutura analítica do projeto, ou WBS, work breakdown structure, define as entregas do projeto e sua decomposição em pacotes de trabalho. A EAP fornece uma visão estruturada das entregas do projeto e é um ótimo instrumento para alinhar o entendimento do projeto e integrar todas as áreas, normalmente é representada de forma gráfica para facilitar o entendimento e a visualização.**

O método de caminho crítico (**CPM**) estabelece a sequência mais longa **(Sem Folga)** de atividades em um projeto **(Atividades que não podem sofrer atrasos)**.

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

**São características de um projeto:**

* Ser temporário e único;
* Possuir início, meio e fim;
* Romper com o “status quo” dos processos;
* Gerar um resultado único, como um produto ou uma melhoria em processos;
* Ter sua elaboração progressiva;
* Estar conectado a um ou mais processos da organização;
* Possuir um escopo e recursos definidos.

Estimar o prazo de término de um projeto é um dos principais desafios do gerente de projetos. Assim, é importante que esse profissional compreenda a importância do **caminho crítico** do diagrama de **rede** do projeto, o qual determina a duração **mínima** que esse projeto pode ter.

**“Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.”**

Segundo o Guia PMBOK (Sexta Edição, p. 395), o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto. Seu objetivo é maximizar a exposição aos eventos positivos e minimizar a exposição aos eventos negativos.

O PMBOK cita **seis** restrições de projetos que são:

* Escopo
* Cronograma
* Qualidade
* Riscos
* Recursos
* Orçamento

**No entanto esse rol de restrições é exemplificativo,** assim, cada projeto é um evento único a qual pode sofrer interferências e restrições diversas desse ROL.

**TAP - Termo de abertura do projeto -** Conforme o guia PMBOK (5º edição), temos:

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

* **Finalidade** ou justificativa do projeto,
* **Objetivos mensuráveis do projeto** e critérios de sucesso relacionados;
* Requisitos de alto nível,
* **Premissas e restrições,**
* Descrição de alto nível do projeto e seus limites,
* Riscos de alto nível, **(Risco geral do projeto – PMBOK – 6º edição).**
* Resumo do cronograma de marcos,
* Resumo do orçamento,
* **Lista das partes interessadas (descrição),**
* Requisitos para aprovação do projeto (ou seja, o que constitui o sucesso do projeto, quem decide se o projeto é bem sucedido e quem assina o projeto),
* Gerente do projeto, responsabilidade, nível de autoridade designados, e
* Nome e autoridade do patrocinador ou outra(s) pessoa(s) que autoriza(m) o termo de abertura do projeto.

***A redação da questão não está das melhores, mas já vimos piores não é mesmo?***

(**V**) **o Termo de Abertura de Projeto (TAP) é o documento que autoriza formalmente o início do projeto. Ele inclui a justificativa e os objetivos do projeto, devendo ser aprovado por um patrocinador.**

Correta, vi o colega Eduardo meio que questionando a veracidade do item, entretanto vamos ver o que diz o PMBOK: "**TAP**: Um documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente de projeto a autoridade”.

Ora, se o patrocinador publica, leia-se assina, o documento ele deve tomar ciência, sendo assim: APROVANDO O TAP.

(**V**) **entrada é tudo aquilo que é fornecido ao processo, ou seja, os insumos.**

Correta, muito parecido com o que está no glossário do PMBOK: qualquer item, interno ou externo ao projeto, que é exigido por um processo antes que esse processo continue.

(**V**)**a Técnica Program Evaluation and Review Tecnique (PERT) refere-se a um método para estimar a duração das atividades e estimar o custo de um projeto.**

Correta, é correta, mas leiamos com açúcar, ainda bem que não há alternativa dúbia, sabendo que a primeira opção é V eliminaríamos a alternativa B, porém acredito que o examinador quis correlacionar a duração das atividades com o custo do projeto, não está totalmente errado, mas para fins de concurso: ou está certo ou está errado, se eu errasse esta questão na prova entraria com recurso, pois, consoante PMBOK, não há nada que a corrobore.

(**V**) **a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou Work Breakdown Structure (WBS) reflete o escopo do projeto, sendo uma decomposição hierárquica orientada ao trabalho a ser executado pela equipe para que se atinja os objetivos de um projeto.**

Correta, sem maiores comentários.

**I**- deve-se analisar e identificar os riscos a que cada atividade do projeto está exposta. **CERTO.**

**II**- Responder ao risco pode implicar em reservar dinheiro para tratar a ocorrência ou manifestação do risco. **CERTO.**

**III**- o gasto previsto para responder aos riscos identificados deverá ser agregado ao orçamento do projeto. **CERTO.**

O processo de **planejamento** é dinâmico, constante e mutável. Por ser um **processo**, permite a revisão e a correção da direção a todo o momento. O Planejamento é **dinâmico**. Logo, pode sofrer **alterações** ao longo do projeto. Ex**:** aceitação de uma mudança no projeto gerada a partir do controle integrado de mudanças.

**Analise de valor agregado**: É uma metodologia utilizada para integrar escopo, cronograma e recursos em gerência de projetos, que consiste em medir objetivamente o desempenho e o progresso do projeto comparando custos (real e planejado) e valor agregado.

**Gerenciamento de riscos do projeto**: É um conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretize, influenciam o objetivo do projeto, negativa ou positivamente.

**Cronograma**: É um instrumento de planejamento e controle semelhante a um diagrama, em que são definidas e detalhadas minuciosamente as atividades a serem executadas durante um período estimado.

**Melhoria do processo:** Consiste no planejamento, execução, checagem e ajustamento dos processos envolvidos em um projeto.

**Planejamento de projeto:** É o processo para quantificar o tempo que um projeto custará e seu orçamento.

***Processo do gerenciamento de projetos:***

**1. Inicialização:**Levantamento de todas as necessidades físicas, financeiras e de pessoal para concretização do projeto.

**2. Planejamento:** Definição dos caminhos para que os objetivos do projeto sejam alcançados.

**3. Execução:** Realização e conclusão dos produtos ou serviços.

**4. Controle:** Medições regulares para a avaliação de desempenho e a solução de problemas em tempo hábil.

**5. Encerramento:** Formalização, histórico e arquivamento dos documentos e avaliação dos envolvidos.

De acordo com o **PMBOK**, o ciclo de vida de um projeto pode ser descrito assim:

* Ø Início do projeto.
* Ø Organização e preparação.
* Ø Execução do trabalho do projeto.
* Ø Encerramento do projeto.

Um **programa** é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem **gerenciados individualmente**. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

Importante separar **Método do caminho crítico** do conceito de **Caminho crítico**:

No **Método do caminho crítico** são analisados todos os possíveis caminhos a serem seguidos para o alcance de um objetivo, identificando-se o **caminho crítico (mais longo)** e escolhendo aquele com menor duração possível, tendo esse maior folga. Folga é a diferença de tempo de um caminho com relação ao caminho crítico.

**Conceito de Risco conforme o PMBOK (5º edição):**

**O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. Uma causa pode ser um requisito, premissa, restrição ou condição potencial que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos.**

**Portanto, a probabilidade de aprovação de um orçamento adicional no qual possibilitará a redução do cronograma e aumentará a qualidade do produto é exemplo de um RISCO POSITIVO.**

Quando pensamos em riscos, já deduzimos algo negativo, porém, há também riscos positivos como é o caso da questão. Há 4 formas de responder aos riscos positivos:

* **M**elhorar - **A**ceitar - **C**ompartilhar - **E**xplorar.

Há também 4 formas de responder aos riscos negativos:

* **M**itigar - **A**ceitar - **T**ransferir – **E**liminar

Respostas aos **RISCOS NEGATIVOS OU AMEAÇAS**

* **Prevenir** - eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra seu impacto. Envolve alterar objetivos, suspender os projetos, entre outros.
* **Transferir** - transfere o impacto para terceiros juntamente com a responsabilidade pela sua resposta. Envolve contratação de seguros, garantias, fianças, etc.
* **Mitigar** - ação para reduzir a probabilidade de ocorrência ou impacto do risco. Envolve adoção de processos menos complexos, fazer mais testes, escolher fornecedor mais estável, etc.
* **Aceitar** - a equipe reconhece a existência do risco e NÃO age, a menos que o risco ocorra.

Respostas aos **RISCOS POSITIVOS OU OPORTUNIDADES**

* **Explorar** - garantir que a oportunidade se concretize/aconteça.
* **Melhorar** - aumentar a probabilidade e/ou impactos positivos de uma oportunidade.
* **Compartilhar** - alocação integral ou parcial da responsabilidade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de explorar para beneficiar o projeto.
* **Aceitar** - é estar disposto a aproveitá-la CASO OCORRA, nas NÃO PERSEGUI-LA ativamente.

Isso mesmo, a opção de **ACEITAR** vale tanto para os riscos positivos quanto para os negativos.

O **Diagrama de Gantt** é uma ferramenta gráfica que permite controlar o cronograma de um projeto. Para isso, conta com todas as tarefas que precisam ser realizadas para conclusão do mesmo, além de diversas informações relevantes de cada tarefa, tais como:

* Descrição simplificada;
* Datas de início e fim;
* Duração;
* Responsável;
* Interdependência.

***Ciclo de vida de um projeto –*** É a série de fases pelas quais um projeto passa do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

* ***Ciclos de vida preditivos –*** São ciclos inteiramente planejados, são aqueles em que o escopo do projeto, bem como o tempo e custo exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em **cascata**.
* ***Ciclos de vida interativos e incrementais –*** São aqueles em que as fases do projeto se repetem intencionalmente uma ou mais atividades do projeto à medida que a compreensão do produto pela equipe do projeto aumenta.

Na versão 5, o Guia PMBOK® apresenta novos ciclos de vida que são:

* **Preditivo -** Este é um dos casos típicos do gerenciamento tradicional e ocorre quando o escopo, o tempo e o custo requeridos para as entregas do projeto são determinados o mais cedo possível. Este é o ciclo que podemos chamar de cascata.
* **Iterativo e incremental -** Este é o antigo conhecido dos GPs tradicionais, é o ciclo por Ondas Sucessivas, que agora ganhou um nome mais reconhecido.
* **Adaptativo ou Método ágil -** Este ciclo é novo e veio realmente para comprovar que o Guia PMBOK® pode sim ser tão ágil quanto outras abordagens consideradas ágeis.Este ciclo, além de iterativo e incremental, já sugere a aplicação de iterações menores com tempo e custo fixo, além de trazer uma regra de que cada ciclo deve durar de 2 a 4 semanas, e é orientado a mudança.

**Assertiva**: Capacitação insuficiente da equipe do projeto para o desenvolvimento de algumas de suas etapas, resistência de parte da comunidade envolvida no seu desenvolvimento e falta de apoio do Poder Legislativo local são fatores que impactam a execução do projeto e, por isso, quando identificados, devem ser registrados como premissas do projeto na declaração do escopo do projeto.

De acordo com o PMBOK (5º edição), as restrições e premissas são elementos da declaração do Escopo do projeto mas não se confundem:

***Restrições -*** *Um****fator limitador****que afeta a execução de um projeto ou processo. As restrições identificadas com a declaração do escopo do projeto listam e descrevem as****restrições ou limitações internas e externas específicas****associadas com o escopo do projeto que afetam a execução do mesmo como, por exemplo, um orçamento pré-definido ou quaisquer datas impostas ou marcos do cronograma comunicados pelo cliente ou pela organização executora. Quando um projeto é feito sob contrato, as cláusulas contratuais geralmente serão restrições. Informações sobre as restrições podem ser listadas na declaração do escopo do projeto ou em um registro separado.*

***Premissas -*** *Um****fator do processo****de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração. Também descreve o****impacto potencial****desses fatores se forem comprovados como falsos. As equipes de projetos frequentemente identificam,documentam e validam as premissas como parte do seu processo de planejamento. Informações sobre as premissas podem ser listadas na declaração do escopo do projeto ou em um registro separado.*

Os exemplos elencados pelo examinador são **restrições do projeto** que não se confundem com as **premissas.**

TAP – Termo de abertura do projeto: O termo de abertura do projeto é um documento que formalmente “**autoriza” a existência**de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais nas atividades do projeto.

O termo de abertura do projeto documenta o **objetivo** do projeto, a **descrição de alto nível do projeto, as premissas, as restrições e os requisitos de alto nível** que o projeto pretende satisfazer.

Portanto, a assertiva está errada ao dizer que é um documento por meio do qual se “solicita” a autorização para iniciar o projeto. O termo de abertura é o documento que “autoriza” a existência de um projeto.

Além disso, conforme vimos, o termo de abertura não traz**a “descrição detalhada”**dos elementos essenciais descritos pela assertiva. Ele se limita a documentar o **objetivo**do projeto, e trazer a **descrição de alto nível do projeto, as premissas, as restrições e os requisitos de alto nível** que o projeto pretende satisfazer.

Os **componentes do Plano de Gerenciamento do Projeto i**ncluem, entre outros, as**Linhas de Base**. Especificamente, as principais linhas de base mencionadas no PMBOK são:

* **Linha de Base do Escopo;**
* **Linha de Base do Cronograma; e**
* **Linha de Base dos Custos.**

**As linhas de base do escopo, do cronograma e dos custos compõem as linhas de base do projeto**, utilizadas no planejamento para a elaboração do plano de gerenciamento do projeto. **Resposta:** Certo.

Quando aparecer linhas de base pensem naquelas restrições de um projeto (Custo/Tempo/Escopo ou Qualidade). Portanto, eles são as linhas de base do projeto.

\*\*A linha de base do escopo para o projeto é a versão aprovada da ***especificação do escopo do projeto***, da***estrutura analítica do projeto (EAP)***, e o respectivo ***dicionário da EAP***.

**ORGANIZAÇÃO MATRICIAL = FUNCIONAL + POR PROJETOS**

As **organizações matriciais** podem ser classificadas como **fracas**, **balanceadas** ou **fortes**, dependendo do **nível relativo de poder e influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos**.  
  
As organizações **matriciais fracas**:  mantêm muitas das características de uma organização funcional, e o papel do **gerente de projetos** assemelha-se mais ao de um **coordenador** ou **facilitador**. O facilitador não pode tomar ou executar decisões por conta própria.

 As organizações **matriciais fortes**: apresentam muitas das características da organização projetizada, e têm **gerentes de projeto**de tempo integral com **autoridade considerável**e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto.

Embora a organização **matricial balanceada**reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela **não** dá ao gerente do projeto autoridade total sobre o projeto e sobre o financiamento do projeto. Ou seja, aqui a **EQUIPE** que manda.

**Tipos de PMO:**

1. **PMO de Suporte:** Treinar os gerentes de projetos e habilitá-los a terem mais sucesso em seus projetos através das melhores práticas de gerenciamento de projetos;
2. **PMO de Controle:** Definir, criar e implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos e fornecer suporte e exigir conformidade com a metodologia;
3. **PMO Diretivo:** Gerenciar o portfólio de projetos e assumir responsabilidade direta pelos resultados de cada projeto. Nessa estrutura, muitas vezes, o PMO será responsável também para criar e coordenar comitês relacionados aos projetos de modo a garantir que as principais partes interessadas estejam bem informadas em relação aos projetos e que possam deliberar em relação as questões dos projetos e seu portfólio.

**Técnica Delphi é uma maneira de obter um consenso de especialistas**. Os especialistas em riscos do projeto participam anonimamente nessa técnica. O facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser obtido após algumas rodadas desse processo. **A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado.**

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