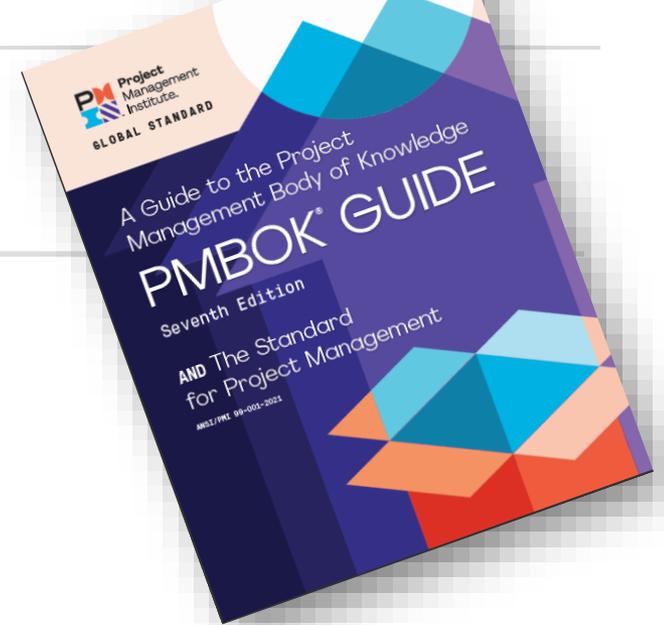


PMBOK Guide



*A guide to the project management body of knowledge and
The standard for project management*

2021, Sétima edição

*Universidade de Brasília
Faculdade de Ciência da Informação
Profa. Lillian Alvares*

Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge and the standard for project management.** 7a.ed. Delaware County, Pennsylvania: PMI, 2021.

**THE STANDARD FOR
PROJECT MANAGEMENT
(ANSI)**

*EUA: American National
Standards Institute (ANSI)*

*Brasil: Associação
Brasileira de Normas
Técnicas (ABNT)*



1. CRIAÇÃO DE VALOR
Como os projetos operam dentro de um sistema para produzir valor para as organizações e seus stakeholders.

2. SISTEMAS DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL
Como a governança dá suporte a um sistema de entrega de valor.

3. FUNÇÕES ASSOCIADAS A PROJETOS
As funções que suportam projetos.

4. O AMBIENTE DO PROJETO
Fatores internos e externos que influenciam os projetos e entrega de valor.

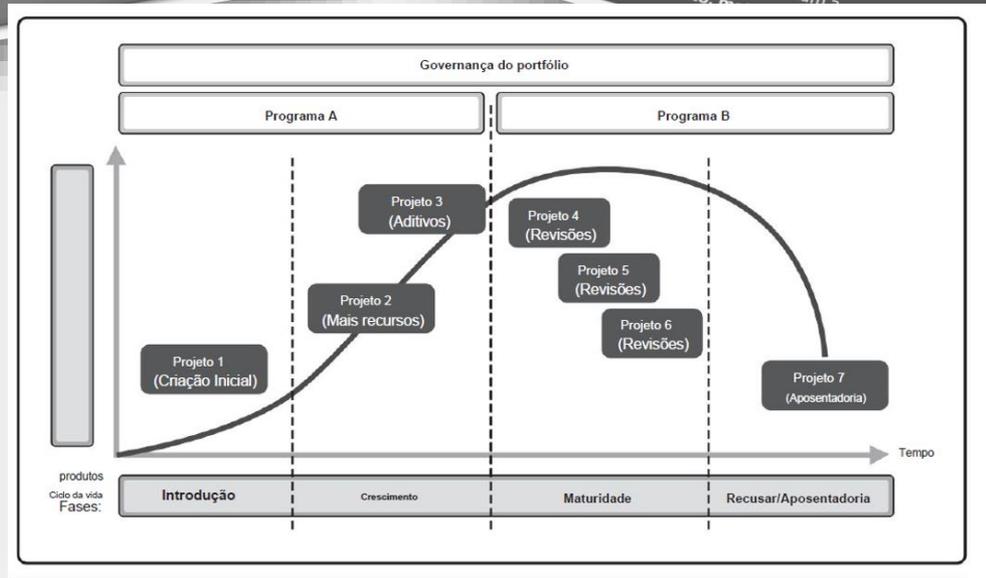
5. GERENCIAMENTO DE PRODUTOS

Um produto é um artefato que é produzido, é quantificável e pode ser um item final ou um item componente.

O gerenciamento de produtos envolve a **integração de pessoas, dados, processos e sistemas** de negócios para criar, manter e desenvolver um produto ou serviço ao longo de seu ciclo de vida.

O ciclo de vida do produto é uma série de fases que representam a evolução de um produto, desde a **introdução até o crescimento**.

SISTEMAS PARA ENTREGA DE VALOR



PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Seja **diligente**, respeitoso e atencioso.
2. Crie um ambiente de equipe de projeto **colaborativo**.
3. Envolver-se efetivamente com as **partes interessadas**.
4. Foque no **valor**.
5. Reconheça, avalie e responda às interações do **sistema**.
6. Demonstre comportamentos de **liderança**.
7. Adapte-se com base no **contexto**.
8. Construa processos e entregas de **qualidade**.
9. Navegue pela **complexidade**.
10. Otimize as respostas aos **riscos**.
11. Adote a **adaptabilidade** e a **resiliência**.
12. Ative a mudança para alcançar o **estado futuro** previsto.

Princípios de Gerenciamento de Projetos			
Seja um mordomo diligente, respeitoso e atencioso	Crie um ambiente de equipe colaborativa	Envolve-se efetivamente com as partes interessadas	Foco no valor
Reconhecer, avaliar e responder às interações do sistema	Demonstrar comportamentos de liderança	Adaptar com base no contexto	Construir qualidade em processos e entregas
Complexidade de navegação	Otimize as respostas aos riscos	Abrace a adaptabilidade e a resiliência	Habilite a mudança para alcançar o estado futuro previsto

Comportamento do Guia



Figura 1-1. Relação entre os Princípios de Gerenciamento de Projetos e os Domínios de Desempenho do Projeto

***A GUIDE TO THE PROJECT
MANAGEMENT BODY
OF KNOWLEDGE***

PMBOK GUIDE

**A GUIDE TO
THE PROJECT MANAGEMENT
BODY OF KNOWLEDGE**

(PMBOK® GUIDE)

The information contained in the PMBOK® Guide is not an American National Standard (ANS) and has not been processed in accordance with ANSI's requirements for an ANS. As such, the information in the PMBOK® Guide may contain material that has not been subjected to public review or a consensus process. In addition, it does not contain requirements necessary for conformance to an ANS standard.

8 DOMÍNIOS DE DESEMPENHO DO PROJETO

Partes Interessadas

Equipe

Desenvolvimento e Desempenho do Ciclo de Vida

Planejamento

Desenvolvimento do Projeto

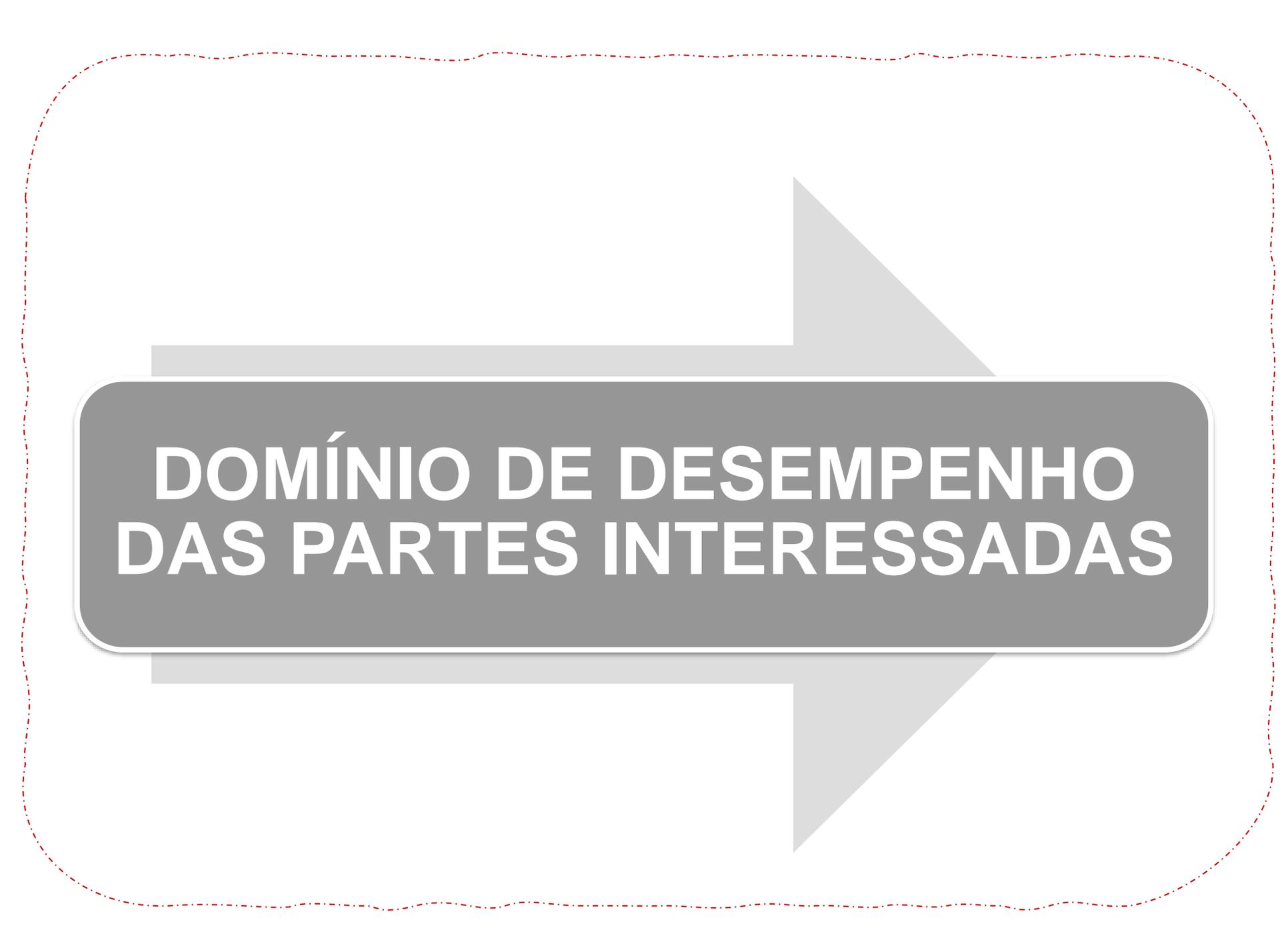
Entrega

Medição

Incerteza

Domínio de Desempenho

- ⌘ *grupo de atividades relacionadas que são críticas para a entrega efetiva dos resultados do projeto.*
 - ⌘ Coletivamente, os domínios de desempenho **representam um sistema de gerenciamento de projetos ...**
 - ⌘ *interativos, inter-relacionados e interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados desejados do projeto.*
 - ⌘ À medida que os domínios de desempenho interagem e reagem entre si, ocorrem mudanças.
-



**DOMÍNIO DE DESEMPENHO
DAS PARTES INTERESSADAS**

1. DOMÍNIO DE DESEMPENHO DAS PARTES INTERESSADAS

- ☞ **Parte interessada.** Um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado ou perceber-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.
 - ☞ **Análise das partes interessadas.** Um método de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interessam.
 - ☞ *Envolve trabalhar com as partes interessadas **para manter o alinhamento e engajar-se com elas para promover relacionamentos positivos e satisfação ao longo do projeto.***
 - ☞ *Pode haver **diferentes partes interessadas em diferentes fases do projeto, e a influência, poder ou interesses das partes interessadas podem mudar à medida que o projeto se desenvolve.***
-

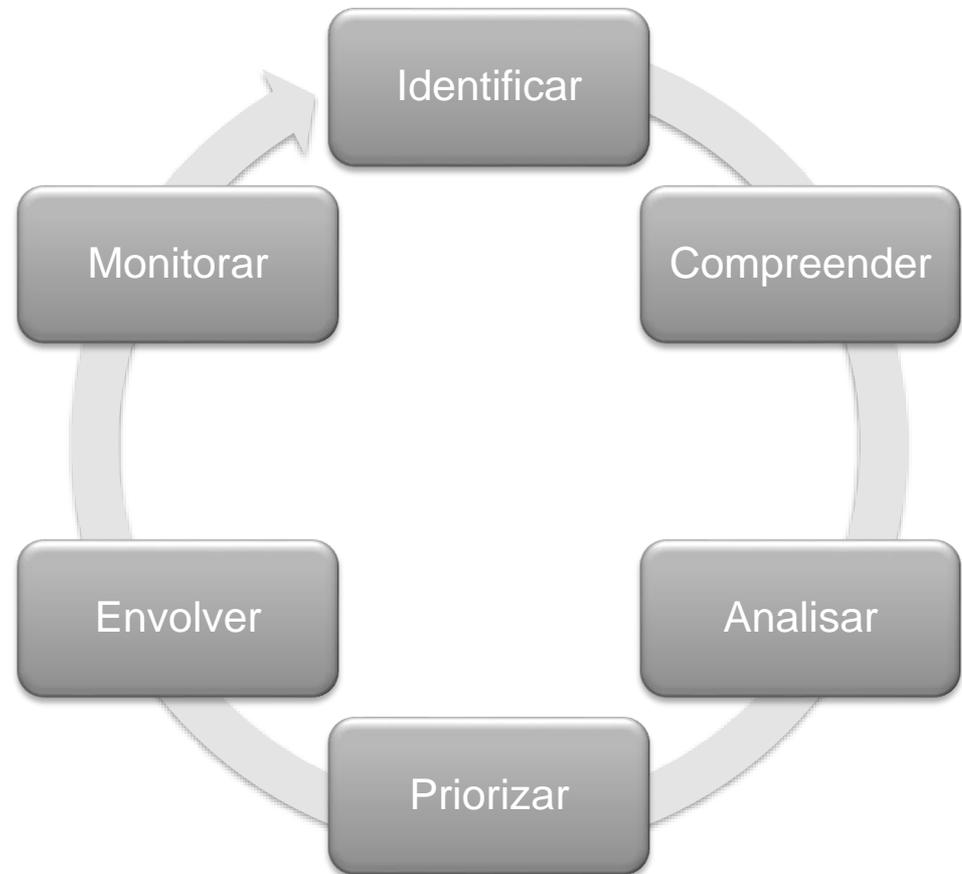
-
- ∅ A identificação, análise e engajamento eficazes das partes interessadas **incluem partes interessadas internas e externas à organização, *aquelas que apoiam o projeto e aquelas que podem não apoiar ou são neutras.***
 - ∅ Embora ter habilidades técnicas relevantes de gerenciamento de projetos seja um aspecto importante de projetos bem-sucedidos, **ter as habilidades interpessoais e de liderança para trabalhar efetivamente com as partes interessadas é tão importante quanto, *se não mais importante.***
-

Exemplo de stakeholders em projeto



O envolvimento das partes interessadas inclui a **implementação de estratégias e ações para promover envolvimento** das partes interessadas.

As atividades de engajamento das partes interessadas **começam antes ou quando o projeto começa e continuam durante todo o projeto.**





**DOMÍNIO DE
DESEMPENHO DA EQUIPE**

2. DOMÍNIO DE DESEMPENHO DA EQUIPE

CULTURA DA EQUIPE DO PROJETO

- ⌘ Estabelecimento da **cultura e do ambiente que permita que uma equipe evolua** (para uma equipe de projeto de alto desempenho).
 - ⌘ Cada equipe de projeto desenvolve sua **própria cultura** de equipe.
 - ⌘ A cultura da equipe do projeto pode ser estabelecida deliberadamente pelo desenvolvimento de **normas** para a equipe do projeto ou informalmente por meio dos **comportamentos** e ações dos membros da equipe do projeto.
 - ⌘ A cultura da equipe do projeto opera **dentro da cultura da organização**, mas reflete as formas individuais de trabalhar e interagir.
-

DESENVOLVIMENTO

- ☞ Reconhece as atividades necessárias para promover o **desenvolvimento da equipe** do projeto

LIDERANÇA

- ⌘ Envolve **incentivar comportamentos de liderança de todos os membros** da equipe do projeto.
 - ⌘ A liderança inclui
 - ⌘ **influenciar**
 - ⌘ **motivar**
 - ⌘ **ouvir**
 - ⌘ **capacitar em atividades relacionadas ao projeto**
-

- Uma visão desenvolvida de **forma colaborativa** entre os membros da equipe do projeto e as principais partes interessadas deve responder a estas perguntas:

- Qual é o **objetivo** do projeto?
- O que **define** o projeto bem-sucedido?
- **Como o futuro será melhor** quando os resultados do projeto forem entregues?
- Como a equipe do projeto saberá que está **se afastando da visão?**

- Uma boa visão, clara e concisa proporciona:
 - Resumir o projeto com uma frase poderosa ou uma **breve descrição**
 - Descrever o **melhor resultado** alcançável
 - Criar uma **imagem comum e coesa** na mente dos membros da equipe do projeto
 - Inspirar **paixão pelo resultado.**

Pensamento Crítico

Inclui o pensamento

- ❑ Baseado em evidências
- ❑ Disciplinado
- ❑ Racional
- ❑ Lógico

Requer

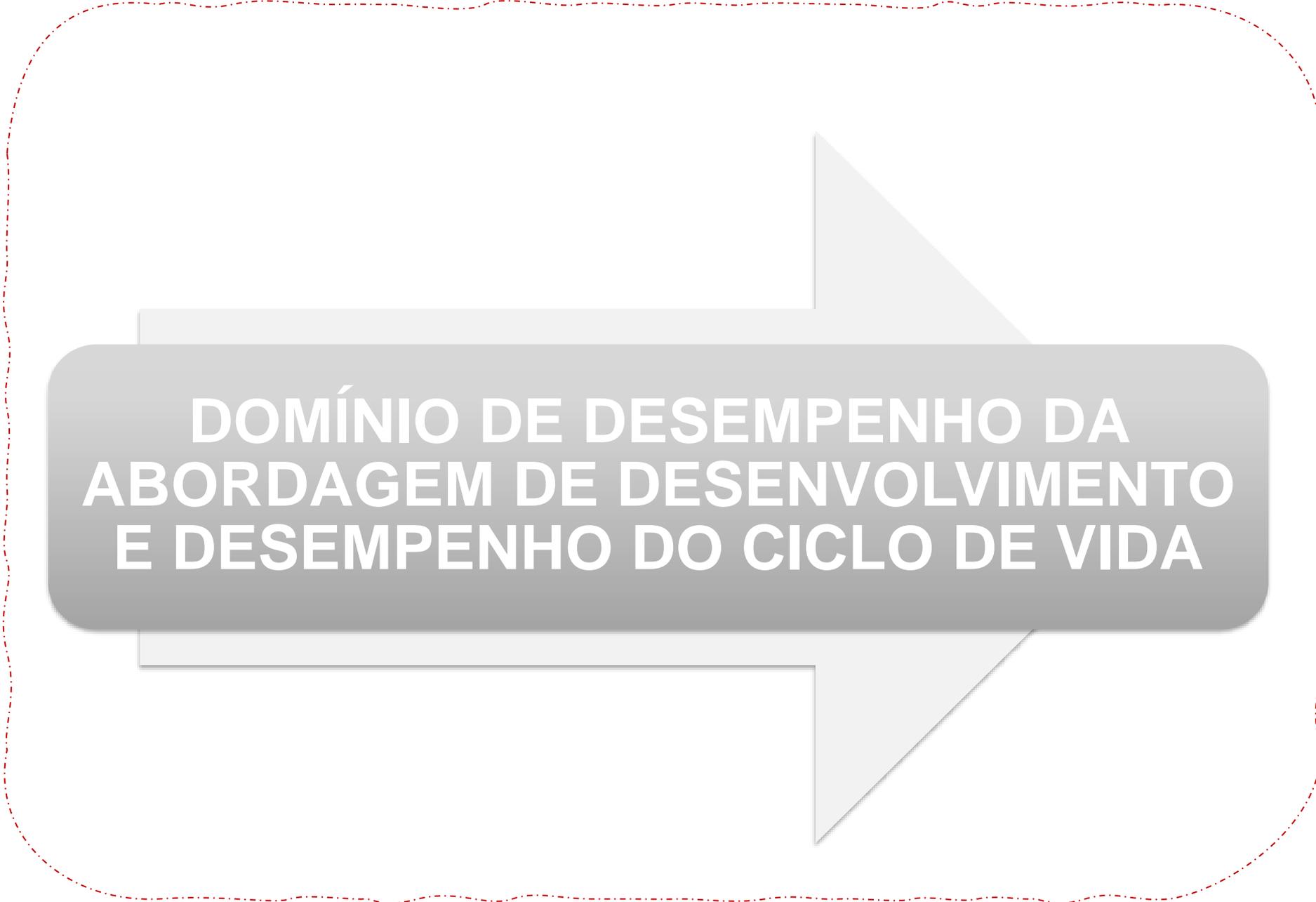
- ❑ Mente aberta
 - ❑ Capacidade de reconhecer preconceitos
 - ❑ Identificar a causa dos problemas
 - ❑ Considerar questões desafiadoras, como ambiguidade e complexidade.
-

Habilidades Interpessoais: 1. Inteligência emocional

- Capacidade de reconhecer as próprias emoções e as dos outros, a fim de orientar o pensamento e o comportamento.
 - A **empatia pelos sentimentos dos outros e a capacidade de agir adequadamente ...**
 - ... são os pilares para uma **comunicação, colaboração e liderança eficazes.**
-

Habilidades Interpessoais: 2. Gestão de conflitos

- Conflito acontece em todos os projetos, já que operam em ambientes dinâmicos e enfrentam muitas restrições (incluindo orçamento, escopo, cronograma e qualidade)
 - Mas nem todo conflito é negativo. ***A forma como o conflito é tratado pode levar a mais conflito ou a uma melhor tomada de decisão e soluções mais fortes.***
-



**DOMÍNIO DE DESEMPENHO DA
ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO
E DESEMPENHO DO CICLO DE VIDA**

3. DOMÍNIO DA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO DO CICLO DE VIDA

Aborda atividades e funções associadas à:

☞ **Abordagem de desenvolvimento**

☞ **Cadência de desenvolvimento**

☞ **Fases do ciclo de vida do projeto**

Definições

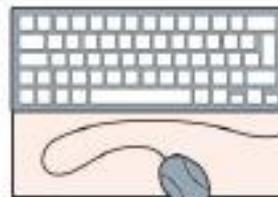
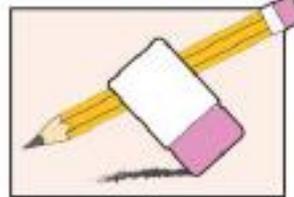
- ⌘ **Abordagem de desenvolvimento:** método usado para criar e evoluir o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto, com um método **preditivo, híbrido ou adaptativo (interativo, incremental)**.
 - ⌘ **Cadência de desenvolvimento:** o **ritmo** de atividades realizadas ao longo do projeto.
 - ⌘ **Cadência de entrega:** refere-se ao **tempo e à frequência das entregas do projeto**. Os projetos podem ter uma única entrega, várias entregas, entregas periódicas ou entregas contínuas.
-

INTERATIVO

Iterativo
Tente diferentes ideias para esclarecer o escopo, abordagem, e requisitos



Cliente:
Preciso de um método para capturar ideias que possam mudar.



Feedback e adaptação



Feedback e adaptação

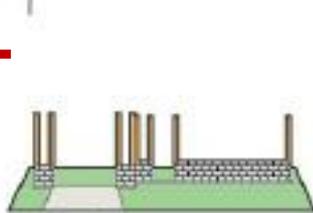


Feedback e adaptação



INCREMENTAL

Incremental
Progressivamente desenvolver recursos e funções



Feedback e adaptação



Feedback e adaptação



Feedback e adaptação



Figura 2-8. Desenvolvimento Iterativo e Incremental

Definições

- ☞ **Fase:** uma coleção de atividades de projeto logicamente relacionadas que culminam na conclusão de uma ou mais entregas.
 - ☞ **Ciclo de vida do projeto:** a série de fases pelas quais um projeto passa desde seu início até sua conclusão.
 - ☞ **Entregável:** qualquer produto, resultado ou capacidade exclusivo e verificável, que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto
-

As abordagens **preditivas, híbridas e adaptativas** frequentemente são vistas em um contínuo, desde a abordagem preditiva em uma extremidade até a adaptativa na outra extremidade.

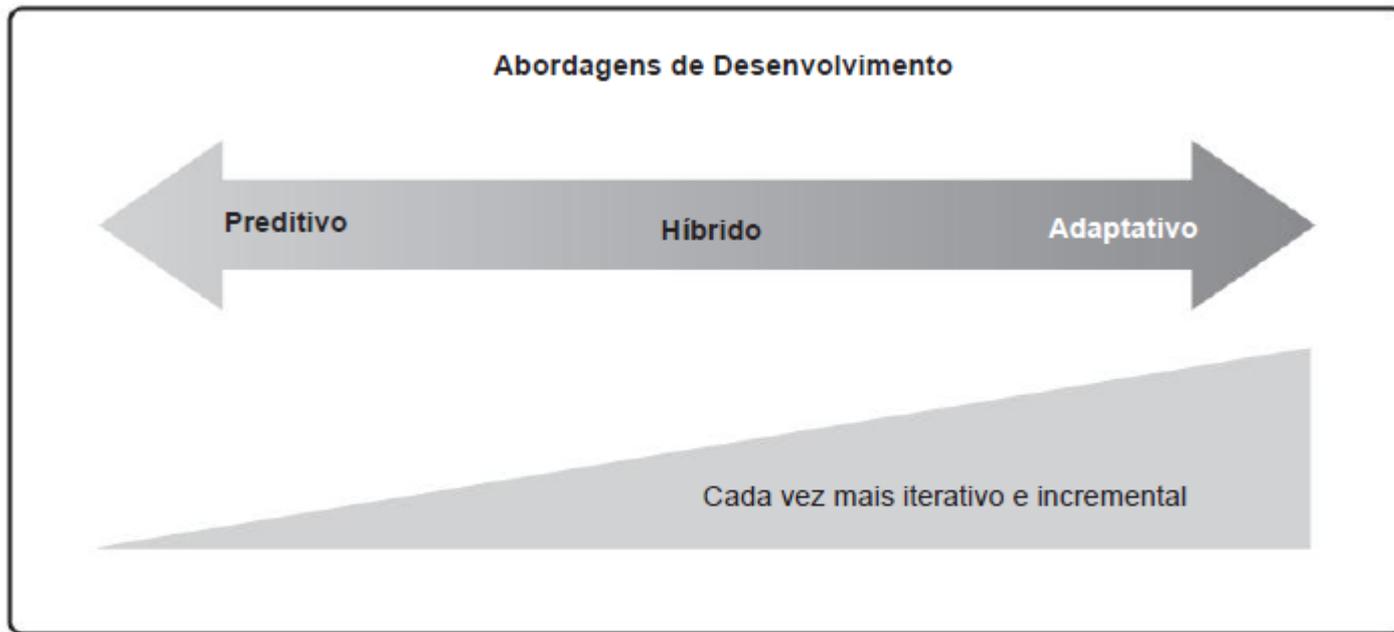
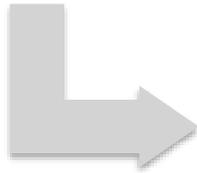
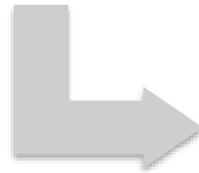


Figura 2-7. Abordagens de Desenvolvimento

**O tipo de entrega(s) do projeto
determina como ele pode ser
desenvolvido.**



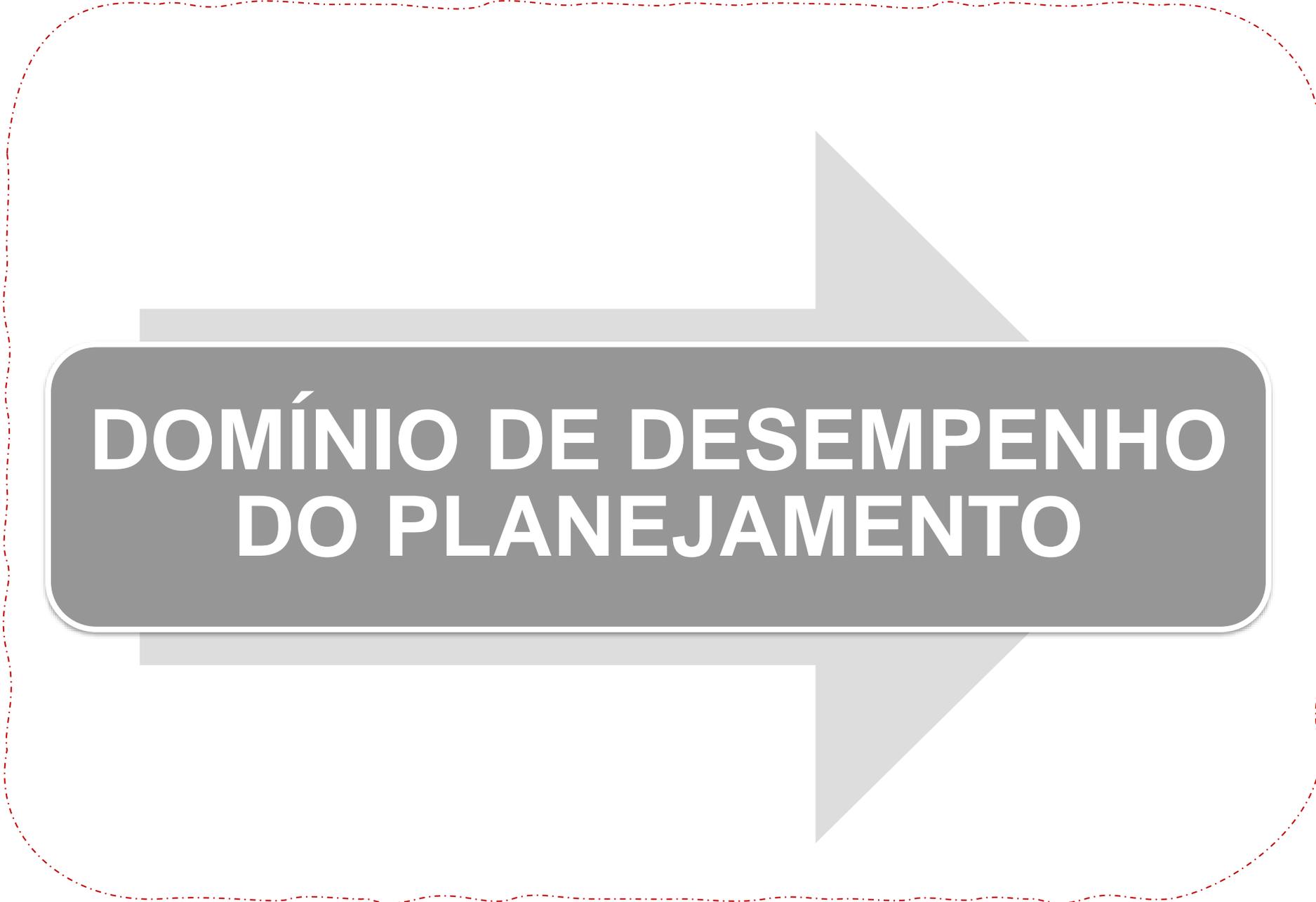
**A abordagem de desenvolvimento
influencia o número e a cadência
das entregas do projeto.**



**A cadência de entrega desejada
determina o ciclo de vida do projeto
(e suas fases).**

Exemplos de fases em um ciclo de vida

- ☞ **Viabilidade:** determina se o projeto é **válido** e se a organização tem a **capacidade** de entregar o resultado pretendido.
- ☞ **Projeto:** o **planejamento e a análise** levam ao desenho da entrega do projeto que será desenvolvido.
- ☞ **Construção:** a **realização da entrega** com atividades integradas de garantia de qualidade.
- ☞ **Teste:** **revisão final da qualidade e a inspeção das entregas** são realizadas antes da transição, entrada em operação ou aceitação pelo cliente.
- ☞ **Implantação:** as entregas do projeto são **colocadas em uso** e as atividades de transição -- *necessárias para manutenção e gerenciamento de mudanças organizacionais* -- são concluídas.
- ☞ **Encerramento:** o **conhecimento e os artefatos do projeto são arquivados**, a equipe do projeto os membros são liberados e os contratos são fechados.



**DOMÍNIO DE DESEMPENHO
DO PLANEJAMENTO**

4. DOMÍNIO DE DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO

- ⌘ O objetivo do planejamento é **desenvolver proativamente uma abordagem para chegar às entregas** do projeto.
 - ⌘ O planejamento de alto nível pode começar **antes da autorização do projeto**. A equipe do projeto elabora progressivamente os documentos iniciais do projeto, como uma *declaração de visão, termo de abertura do projeto (TAP), ou documentos semelhantes para identificar ou definir um caminho coordenado para alcançar os resultados desejados*.
 - ⌘ Está se tornando **mais comum o planejamento inicial considerar os impactos sociais e ambientais além dos impactos financeiros**, considerando os impactos de materiais e processos no que diz respeito *à sustentabilidade, toxicidade e meio ambiente*.
-

- ⌘ A quantidade de tempo gasto no planejamento, tanto no início quanto ao longo do projeto, deve ser determinada pelas circunstâncias. **É ineficiente gastar mais tempo planejando do que o necessário.**
- ⌘ Portanto, as informações obtidas no planejamento devem ser suficientes para avançar de maneira adequada, **mas não mais detalhada do que o necessário.**
- ⌘ *O planejamento deve confirmar as **expectativas das partes interessadas** e fornecer às partes interessadas as informações necessárias para tomar decisões, agir e manter o alinhamento entre o projeto e as partes interessadas.*

⌘ O planejamento começa com a **compreensão do caso, dos requisitos das partes interessadas e do escopo do projeto e do produto.**

⌘ **Escopo do produto:** os recursos e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado.

⌘ **Escopo do projeto:** trabalho realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com os recursos e funções especificados.

Envolve:

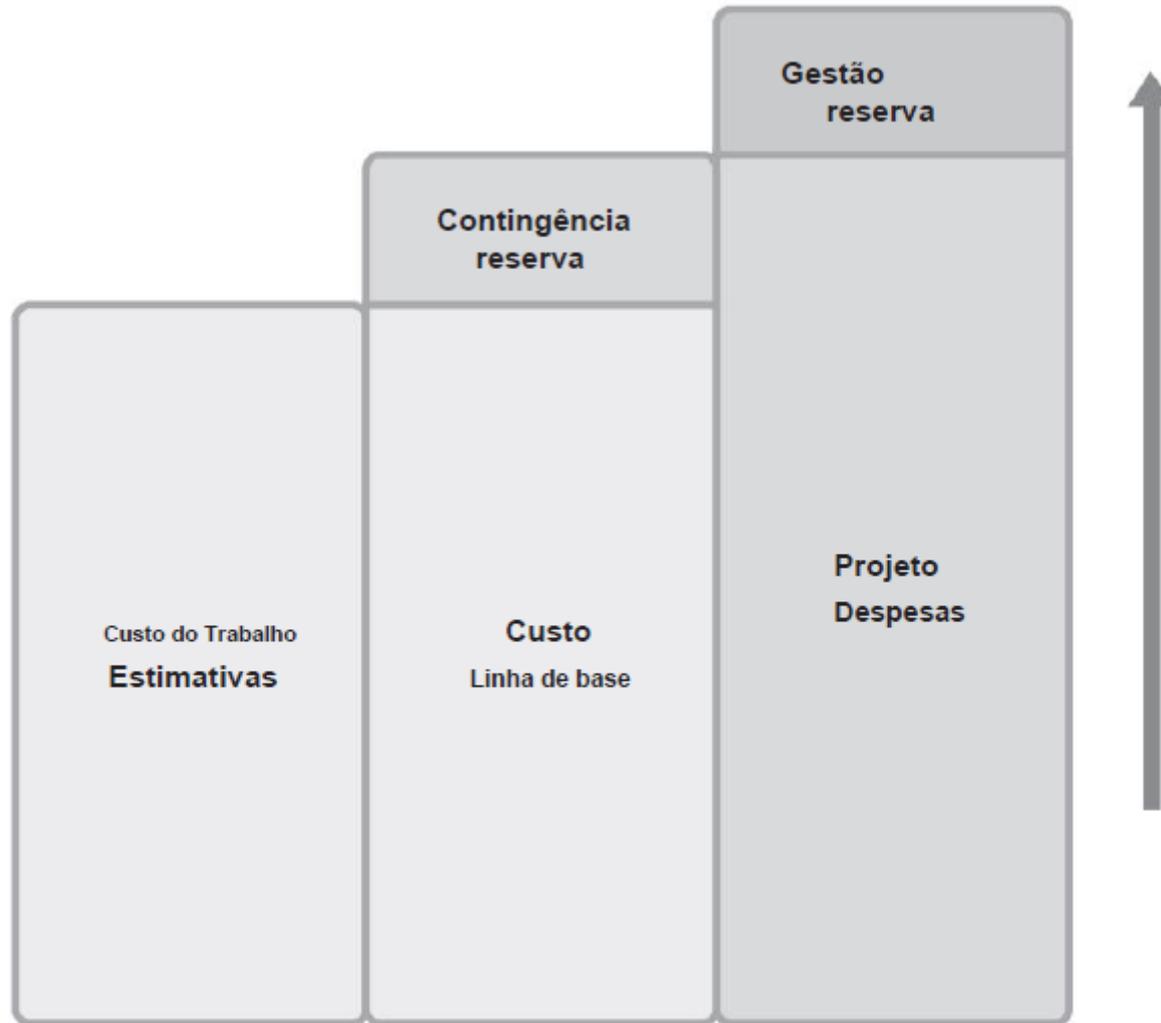
- ✎ CRONOGRAMA
 - ✎ ORÇAMENTO
 - ✎ EQUIPE (QUE TAMBÉM É UM DD)
 - ✎ COMUNICAÇÃO
 - ✎ RECURSOS FÍSICOS
 - ✎ AQUISIÇÃO
 - ✎ MUDANÇAS
 - ✎ MÉTRICAS (QUE TAMBÉM É UM DD)
 - ✎ ALINHAMENTO
 - ✎ INTERAÇÕES COM OUTROS DOMÍNIOS DE DESEMPENHO
 - ✎ VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS
-

CRONOGRAMA

Os quatro tipos de dependências são:

- ☞ **Dependência obrigatória:** relação que é contratualmente **exigida ou inerente à natureza do trabalho**. Esse tipo de dependência geralmente não pode ser modificado.
- ☞ **Dependência discricionária:** relacionamento baseado em **melhores práticas ou projetos preferências**. Este tipo de dependência pode ser modificada.
- ☞ **Dependência externa:** relação entre as atividades do projeto e as atividades **não relacionadas ao projeto**. Esse tipo de dependência geralmente não pode ser modificado.
- ☞ **Dependência interna:** relacionamento **entre uma ou mais atividades** do projeto. Esse tipo de dependência pode ser modificada.

ORÇAMENTO



Componente do orçamento do projeto

EQUIPE (QUE TAMBÉM É UM DD)

- ∅ Identificação dos **conjuntos de habilidades necessários para realizar o projeto.**
 - ∅ Isso implica avaliar não apenas as habilidades, mas também **o nível de proficiência e anos de experiência** em projetos semelhantes.
-

COMUNICAÇÃO

- ☞ **Quem** precisa de informação?
 - ☞ **De que informações** cada parte interessada precisa?
 - ☞ Por que as informações devem ser **compartilhadas** com as partes interessadas?
 - ☞ Qual é a melhor **maneira** de fornecer informações?
 - ☞ Quando e com que **frequência** as informações são necessárias?
 - ☞ **Quem** tem as informações necessárias?
-

RECURSOS FÍSICOS

- ⌘ Os recursos físicos se aplicam a qualquer recurso que **não seja uma pessoa.**
- ⌘ Projetos com recursos *físicos significativos, precisarão planejar atividades de **aquisição** para adquirir os recursos.* Isso pode ser tão simples quanto utilizar um contrato de pedido básico ou tão complicado quanto gerenciar, coordenar e integrar várias atividades de aquisição de grande porte.
- ⌘ ***O planejamento de recursos físicos inclui levar em consideração o tempo de entrega, movimentação, armazenamento e disposição de materiais.***

AQUISIÇÃO

- ⌘ As aquisições podem **acontecer a qualquer momento** durante um projeto.
 - ⌘ No entanto, o **planejamento antecipado ajuda** a definir expectativas que garantem que o processo de aquisição seja realizado sem problemas.
 - ⌘ Deve-se realizar a análise de **fazer ou comprar**.
 - ⌘ Isso inclui identificar as entregas e serviços que serão desenvolvidos internamente e aqueles que serão adquiridos de fontes externas.
-

MUDANÇAS

- ⌘ As mudanças vão acontecer ao longo do projeto.
 - ⌘ Algumas mudanças são resultado de:
 - ⌘ **ocorrência de um evento de risco**
 - ⌘ **mudança no ambiente do projeto**
 - ⌘ **desenvolvimento de uma compreensão mais profunda dos requisitos**
 - ⌘ **solicitações do cliente ou outros motivos.**
 - ⌘ ***Portanto, as equipes de projeto devem preparar um processo para adaptar os planos ao longo do projeto.***
-

MÉTRICAS (QUE TAMBÉM É UM DD)

- ∅ O estabelecimento de métricas inclui **definir os limites que indicam se o desempenho do projeto está conforme o esperado**, tendendo positiva ou negativamente para longe do desempenho esperado ou inaceitável.
 - ∅ As métricas geralmente são **orientados por padrões organizacionais**.
-

ALINHAMENTO

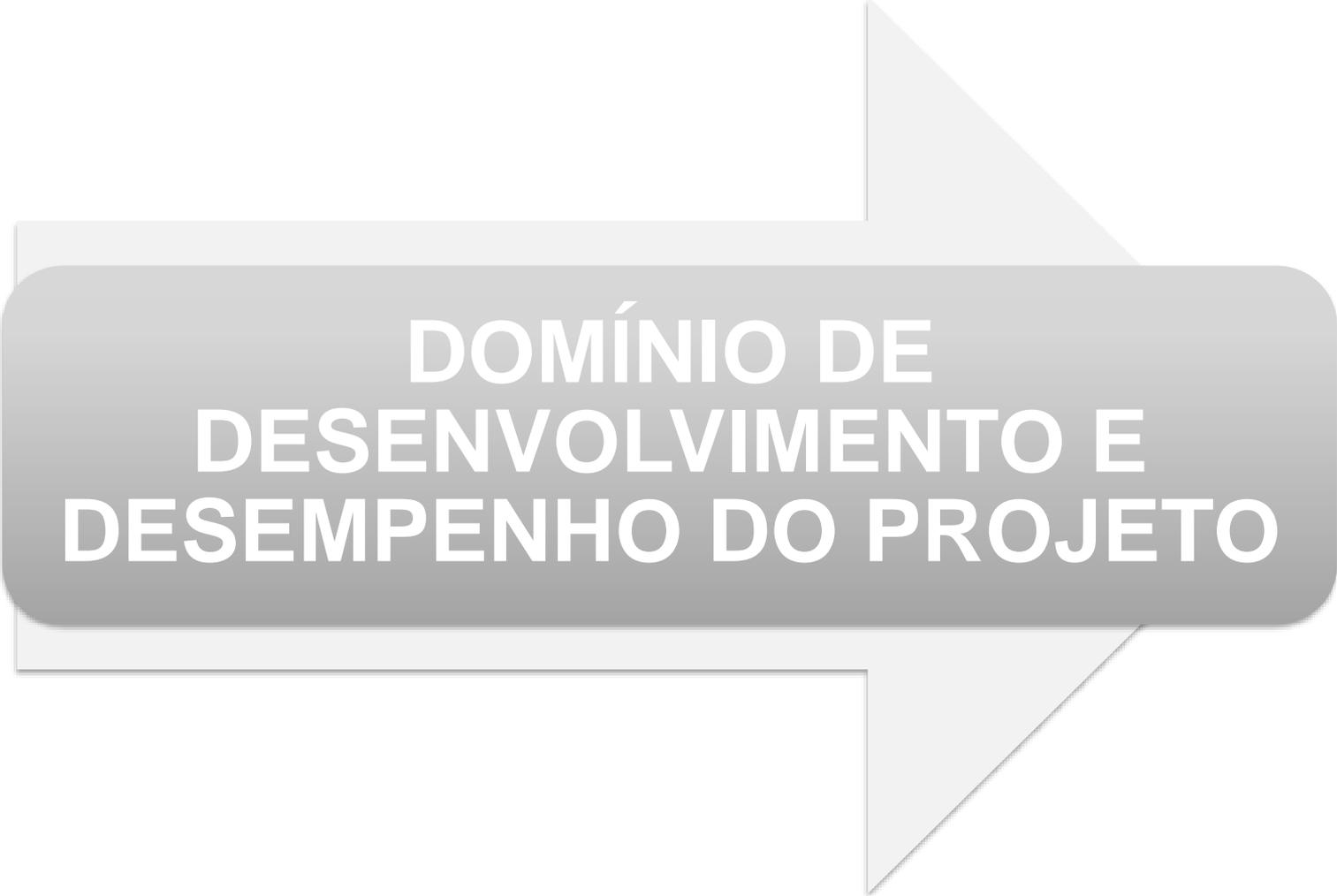
- ⌘ **As atividades e artefatos de planejamento precisam permanecer integrados em todo o projeto.**
 - ⌘ *Isso significa que o planejamento para o desempenho em termos de escopo e requisitos de qualidade esteja alinhado com os compromissos de entrega, fundos alocados, tipo e disponibilidade de recursos, a incerteza inerente ao projeto e as necessidades das partes interessadas.*
 - ⌘ **O tempo de um único projeto deve estar alinhado com:**
 - ⌘ ***as necessidades do trabalho em projetos relacionados***
 - ⌘ ***o trabalho operacional da organização.***
-

INTERAÇÕES COM OUTROS DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

- ⌘ **O planejamento ocorre em todo o projeto e se integra a cada domínio de desempenho.**
 - ⌘ No início do projeto, os resultados esperados são identificados e os planos para alcançá-los são desenvolvidos.
 - ⌘ *O planejamento orienta o trabalho do projeto, a entrega de resultados e o valor do negócio.*
 - ⌘ *A incerteza e o planejamento interagem à medida que as equipes de projeto planejam como lidar com a incerteza e os riscos.*
 - ⌘ **Os planos podem precisar ser revisados ou novos planos desenvolvidos para levar em conta eventos ou condições que surgem.**
-

VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

- ☞ O projeto **avança** de maneira organizada e coordenado?
 - ☞ Existe uma **abordagem integrada**?
 - ☞ A **informação em evolução** é registrada?
 - ☞ O planejamento do tempo gasto é **apropriado** para a situação?
 - ☞ As **informações** de planejamento são suficientes para gerenciar as **expectativas das partes interessadas**?
 - ☞ Existe um processo para **adaptação de planos**, no caso de mudança de condições?
-



**DOMÍNIO DE
DESENVOLVIMENTO E
DESEMPENHO DO PROJETO**

5. DOMÍNIO DE DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO DO PROJETO

- ☞ Gerenciar o **fluxo de trabalho existente, novo trabalho e mudanças no trabalho.**
 - ☞ Manter a equipe do projeto **focada.**
 - ☞ Estabelecer **sistemas e processos de projeto eficientes.**
 - ☞ **Comunicação** com as partes interessadas.
 - ☞ Gerenciar **materiais, equipamentos, suprimentos e logística.**
 - ☞ Planejar e gerenciar **aquisições e contratos.**
 - ☞ Monitorar **mudanças** que possam afetar o projeto.
 - ☞ ***Permitir a aprendizagem do projeto e a transferência de conhecimento.***
-



**DOMÍNIO DE DESEMPENHO
DA ENTREGA**

6. DOMÍNIO DE DESEMPENHO DA ENTREGA

- ⌘ **Entrega de valor: criando um novo produto, criando contribuições sociais ou ambientais positivas, melhorando a eficiência, produtividade, eficácia ou capacidade de resposta,**
 - ⌘ **Entrega dos produtos**, serviços ou resultados: requisitos e escopo.
 - ⌘ **Qualidade**
 - ⌘ **Possibilidade de Resultados Subótimos: potencial para resultados abaixo do ideal existe em todos os projetos.**
 - ⌘ *Alguns projetos podem não entregar resultados esperados por vários motivos. O gerenciamento eficaz de projetos pode minimizar os resultados negativos, mas essas possibilidades fazem parte da incerteza.*
-



**DOMÍNIO DE DESEMPENHO
DA MEDIÇÃO**

7. DOMÍNIO DE DESEMPENHO DA MEDIÇÃO

- ∅ A medição envolve **avaliar o desempenho do projeto e implementar respostas para manter o desempenho ideal.**
 - ∅ Avalia o grau em que o trabalho realizado no **Domínio de Desempenho de Entrega está atendendo às métricas identificadas no Domínio de Desempenho de Planejamento.**
-

-
- ⌘ As medidas são usadas por vários motivos, incluindo:
 - ⌘ **Avaliação do desempenho** em relação ao plano.
 - ⌘ Acompanhamento da utilização de **recursos e orçamento** gasto.
 - ⌘ Demonstra **responsabilidade**.
 - ⌘ Fornece **informações** às partes interessadas.
 - ⌘ Avalia se as entregas do projeto estão no **caminho desejado**.
 - ⌘ Garante que as entregas do projeto atendam aos **critérios de aceitação do cliente**.
-

Métricas Eficazes

Medir leva tempo e esforço, portanto, deve-se medir apenas o que é relevante.

As características de métricas eficazes incluem:

-
- ⌘ **S Específico**: as medições devem ser específicas quanto ao que medir.
 - ⌘ **M Mensurável**: as medidas devem estar **vinculadas aos resultados**. Não é eficiente medir os atributos do produto ou o desempenho do projeto que não levem a atingir os objetivos ou melhorar o desempenho.
(Significativo)
 - ⌘ **A Alcançável**: a meta prevista deve ser **alcançável pelas pessoas, tecnologia e ambiente**. *(Realista)*
 - ⌘ **R Relevante**: as informações fornecidas pela medida devem permitir **interferência para melhorias ou correções**.
 - ⌘ **T Temporal** : informações antigas **não são tão úteis quanto as novas**. Informações prospectivas, como tendências emergentes, podem ajudar as equipes de projeto mudar de direção e tomar melhores decisões.
(Oportuna)
-



**DOMÍNIO DE DESEMPENHO
DA INCERTEZA**

8. DOMÍNIO DE DESEMPENHO DA INCERTEZA

- ⌘ Aborda as atividades e funções associadas ao *risco e à incerteza*.
 - ⌘ Incerteza: é um **estado de não saber** ou imprevisibilidade.
 - ⌘ Risco: evento ou **condição** que, se ocorrer, terá um efeito **positivo ou negativo** em um ou mais objetivos do projeto
 - ⌘ A incerteza está associada ao
 1. Risco: associado a não conhecer eventos futuros.
 2. Ambiguidade: aquilo que pode ter **mais do que um sentido** ou significado.
 3. Complexidade: associada a **sistemas dinâmicos com resultados imprevisíveis**
-

AMBIGUIDADE

- ⌘ Existem duas categorias de ambiguidade: **ambiguidade conceitual** e **ambiguidade situacional**.
 - ⌘ A **ambiguidade conceitual**: ocorre quando as pessoas **usam termos semelhantes ou argumentos de diferentes maneiras**.
 - ⌘ A **ambiguidade situacional** surge **quando mais de um resultado é possível**.
 - ⌘ *Ter várias opções para resolver um problema é uma forma de ambiguidade situacional.*
-

AMBIGUIDADE

☞ Soluções para exploração de ambiguidade incluem:

- ☞ **Elaboração progressiva:** processo **interativo de aumentar o nível de detalhe em um plano de gerenciamento de projeto** como maiores quantidades de informações e estimativas ficam disponíveis.
 - ☞ **Experimentos:** uma série bem projetada de experimentos pode ajudar a **identificar causas e efeitos relacionados** ou, pelo menos, pode reduzir a quantidade de ambiguidade.
 - ☞ **Protótipos:** **podem ajudar a distinguir as relações entre diferentes variáveis**
-

Navegar com sucesso na incerteza começa com a compreensão

do ambiente mais amplo dentro em que o projeto está operando.

Aspectos do ambiente que contribuem para a incerteza do

projeto incluem:

-
- ∅ Fatores **econômicos**.
 - ∅ Aspectos **técnicos**: tecnologia nova ou emergente, complexidade associada sistemas e interfaces.
 - ∅ **Restrições** ou **requisitos** legais ou legislativos.
 - ∅ Ambiente **físico**: no que se refere à segurança, clima e condições de trabalho.
 - ∅ Ambiguidade associada às **condições atuais ou futuras**.
 - ∅ Influências **sociais e de mercado**.
 - ∅ Influências **políticas externas ou internas** à organização.
-

Existem várias opções para responder à incerteza, entre eles:

☞ Ter informação:

- ☞ A incerteza pode ser reduzida com mais informações.
- ☞ Também é importante **reconhecer quando a coleta e análise de informações excede o benefício de ter as informações.**

☞ Construir resiliência:

- ☞ Os efeitos de qualquer atividade **não podem ser previstos com precisão, e uma série de consequências** podem ocorrer.
 - ☞ A **capacidade de se adaptar e responder rapidamente** a mudanças inesperadas.
-

ADAPTAÇÃO

A adaptação envolve a compreensão do contexto do projeto, objetivos e ambiente operacional, a fim de:

- ⌘ Entregar o **mais rápido possível**.
 - ⌘ **Minimizar os custos** do projeto.
 - ⌘ **Otimizar o valor** entregue.
 - ⌘ Criar entregas e resultados de **alta qualidade**.
 - ⌘ Fornecer **conformidade** com as normas regulatórias.
 - ⌘ **Satisfazer** as diversas expectativas das partes interessadas.
 - ⌘ **Adaptar-se à mudança**.
-

Situações comuns e soluções de adaptação

SITUAÇÃO	SUGESTÃO
ENTREGAS DE MÁ QUALIDADE	ADICIONE MAIS CICLOS DE VERIFICAÇÃO DE FEEDBACK E ETAPAS DE GARANTIA DE QUALIDADE.
OS MEMBROS DA EQUIPE NÃO TÊM CERTEZA DE COMO PROCEDER OU REALIZAR SEU TRABALHO	ADICIONE MAIS ORIENTAÇÕES, TREINAMENTO E ETAPAS DE VERIFICAÇÃO. VERIFIQUE
LONGOS ATRASOS À ESPERA DE APROVAÇÕES	SIMPLIFIQUE AS DECISÕES DE APROVAÇÃO
MUITO TRABALHO EM ANDAMENTO OU ALTAS TAXAS DE TRABALHO REJEITADO	USE TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR PARA VISUALIZAR O TRABALHO, IDENTIFICAR OS PROBLEMAS E PROPOR SOLUÇÕES.
AS PARTES INTERESSADAS NÃO ESTÃO ENGAJADAS OU COMPARTILHAM FEEDBACK NEGATIVO	AVALIAR SE INFORMAÇÕES SUFICIENTES ESTÃO SENDO COMPARTILHADAS COM AS PARTES INTERESSADAS E A NECESSIDADE DE ENVOLVIMENTO MAIS PROFUNDO, ALÉM DO QUE SIMPLEMENTE COMUNICAR.
FALTA DE VISIBILIDADE E COMPREENSÃO DO PROGRESSO DO PROJETO	VERIFIQUE SE AS MÉTRICAS SÃO APROPRIADAS E SE ESTÃO SENDO COLETADAS, ANALISADAS, COMPARTILHADAS E DISCUTIDAS DURANTE AS REUNIÕES DA EQUIPE E DAS PARTES INTERESSADAS.
PROBLEMAS OU RISCOS PARA OS QUAIS A EQUIPE NÃO ESTÁ PREPARADA CONTINUAM A SURGIR, EXIGINDO QUE A EQUIPE REAJA EM VEZ DE PROGREDIR NO TRABALHO	EXPLORE AS CAUSAS DOS PROBLEMAS OU RISCOS PARA IDENTIFICAR SE EXISTEM LACUNAS RELACIONADAS AOS PROCESSOS OU ATIVIDADES DO PROJETO.

A PLATAFORMA DE CONTEÚDO DIGITAL PMISTANDARDS

PMIstandards+

- ⌘ O avanço mais significativo na história do Guia PMBOK.
 - ⌘ **Uma plataforma digital interativa que incorpora práticas, métodos, artefatos e outras informações úteis atuais, emergentes e futuras.**
 - ⌘ O conteúdo digital reflete melhor a natureza dinâmica de um corpo de conhecimento.
 - ⌘ Fornece aos profissionais de projeto e outras partes interessadas acesso a uma gama mais rica e ampla de informações e recursos que podem acomodar mais rapidamente avanços e mudanças no gerenciamento de projetos.
 - ⌘ O conteúdo explica como práticas, métodos ou artefatos específicos se aplicam a projetos com base em segmentos de mercado, tipos de projetos ou outras características.
-

Guia PMBOK® – Sexta Edição

Um guia para o gerenciamento de projetos

Corpo de Conhecimento: •

Introdução, Ambiente do Projeto e Papel do Gerente de Projeto

- Áreas de Conhecimento •
- Integração • Escopo •
- Cronograma •
- Custo • Qualidade •
- Recursos •
- Comunicações •
- Risco • Aquisição •
- Partes Interessadas

O Padrão para Gerenciamento de Projetos:

- Iniciação •
- Planejamento
- Execução •
- Monitoramento e Controle •
- Encerramento

Apêndices, Glossário e Índice

Guia PMBOK® – Sétima Edição

O Padrão para Gerenciamento de Projetos: • Introdução

• Sistema para Entrega de Valor •

Princípios de Gerenciamento de Projetos •

- Stewardship • Adaptação • Equidade •
- Partes Interessadas • Complexidade • Valor
- Pensamento Sistêmico • Adaptabilidade •
- Liderança • Mudança

Um guia para o gerenciamento de projetos

Corpo de Conhecimento: •

Domínios de Desempenho do Projeto: •

- Partes interessadas
- Equipe •
- Desenvolvimento
- Abordagem e
- Ciclo de
- Vida • Adaptação
- Modelos, Métodos e Artefatos
- Planejamento
- Trabalho do
- Projeto • Entrega •
- Medição • Incerteza

Apêndices, Glossário e Índice

Plataforma de Conteúdo Digital PMStandards+TM

• A plataforma vincula-se ao Guia PMBOK® por meio da seção Modelos, Métodos e Artefatos enquanto expande ainda mais esse conteúdo. • A plataforma incorpora conteúdo de todos os padrões do PMI, bem como conteúdo desenvolvido especificamente para a plataforma. • O conteúdo reflete “como...” na prática real, incluindo práticas emergentes.

FIM
