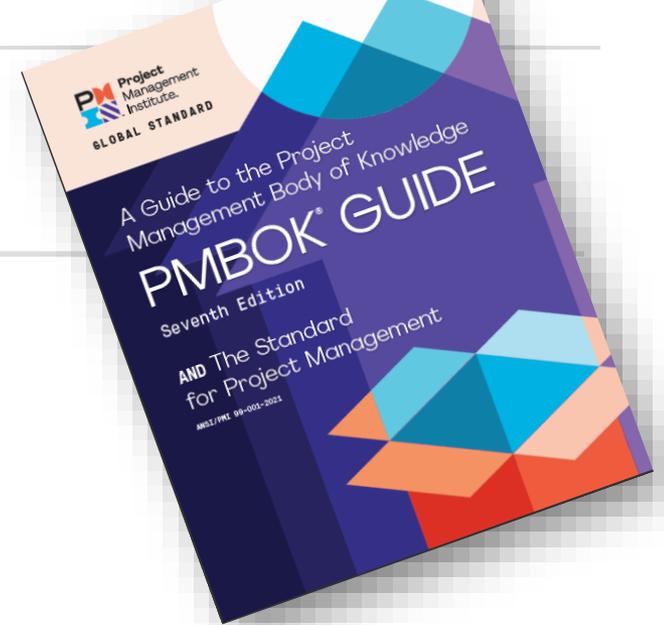


PMBOK Guide



*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*

PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

-
- ☞ Os princípios de gerenciamento de projetos estão alinhados com os **valores identificados no Código de Ética e Conduta Profissional do PMI.**
 - ☞ Os princípios de gerenciamento de projetos foram identificados e desenvolvidos por meio do envolvimento de uma **equipe global de gerentes de projeto.**
 - ☞ Várias rodadas resultaram em **12 princípios** que fornecem orientação para a gestão eficaz do projeto.
-

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.
-

1. Seja diligente, respeitoso e atencioso

- ⌘ Agir com responsabilidade para realizar as atividades **com integridade, cuidado e confiabilidade, mantendo a conformidade** com as diretrizes internas e externas.
-

Ser diligente significa ser

Cuidadoso, atento e persistente na execução de uma tarefa ou no cumprimento de um dever. Uma pessoa diligente é aquela que age com empenho, dedicação e disciplina em relação ao trabalho ou aos objetivos que possui. Ela se esforça para realizar suas atividades de forma eficiente, levando em consideração os detalhes, seguindo instruções e buscando a excelência em suas ações.

Envolve também ser proativo, tomar iniciativa e estar disposto a enfrentar desafios e obstáculos para alcançar os resultados desejados. Uma pessoa diligente valoriza a organização, o planejamento e a gestão adequada do tempo, pois entende que esses aspectos são fundamentais para atingir o sucesso em suas empreitadas.

Além disso, ser diligente implica em agir com responsabilidade, cumprindo prazos, honrando compromissos e buscando constantemente aprimorar suas habilidades e conhecimentos. É uma qualidade muito apreciada no ambiente de trabalho, pois demonstra comprometimento.

Integridade



Comportam-se de forma **honesto e ética** em todos os compromissos e comunicações.



Mantêm os mais **altos padrões** e refletem os valores, princípios e comportamentos esperados daqueles em sua organização.



São **modelos**, construindo confiança e demonstrando valores pessoais e organizacionais em seus compromissos e decisões.



Empático, autoreflexivo e aberto ao feedback.

Cuidados

Supervisionam diligentemente os **assuntos organizacionais**, além dos limites de responsabilidades estritamente definidas.

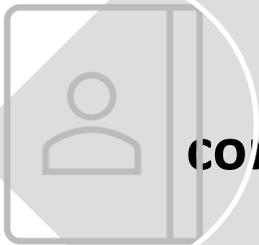
Prestam muita atenção e exercem o mesmo nível de cuidado com esses assuntos que **teriam com seus assuntos pessoais**.

O cuidado também é em relação ao **meio ambiente**, o uso sustentável dos recursos naturais e a preocupação com as condições das pessoas em todo o planeta.

Confiabilidade



A confiabilidade implica que os indivíduos identifiquem proativamente os **conflitos entre seus interesses** pessoais e os de sua organização ou clientes.



Esses conflitos podem minar a confiança, resultar em **comportamentos antiéticos ou ilegais**, criar confusão ou contribuir para resultados abaixo do ideal.



Devem **proteger os projetos** de tais quebras de confiança.

Conformidade

Cumprem as leis, regras, regulamentos e requisitos devidamente autorizados dentro ou fora de sua organização.



No entanto, projetos buscam formas de **integrar a conformidade** de forma mais completa à cultura do projeto, criando mais alinhamento com diretrizes diversas e potencialmente conflitantes.



É preciso se esforçar para **cumprir as diretrizes destinadas** a protegê-los, sua organização, seus stakeholders e o público em geral.



Nos casos de dúvidas ou situações conflitantes sobre se as ações ou planos, se estão ou não alinhados com as diretrizes estabelecidas, é preciso procurar **aconselhamento** e orientação apropriados.



Em resumo:

- ⌘ Atuar em **alinhamento com a organização**, seus objetivos, estratégia, visão, missão e sustentação de seu valor de longo prazo.
 - ⌘ Compromisso e **envolvimento respeitoso** dos membros da equipe do projeto, incluindo acesso a oportunidades e tratamento justo.
 - ⌘ Compreender o **uso apropriado da autoridade**, prestação de contas e responsabilidade, especialmente em cargos de liderança.
-

- ☞ Demonstrar um **amplo compromisso com as questões financeiras, sociais, e impactos ambientais** dos projetos que apoiam.
- ☞ Engloba responsabilidades *dentro e fora da organização.*

1. Seja diligente, respeitoso e atencioso

- ☞ Agir com responsabilidade para realizar as atividades **com integridade, cuidado e confiabilidade, mantendo a conformidade** com as diretrizes internas e externas.
- ☞ Demonstrar um amplo compromisso com as questões financeiras, sociais, e impactos ambientais dos projetos que apoiam.
- ☞ Engloba responsabilidades dentro e fora da organização.

Fora da organização inclui responsabilidades em:

Sustentabilidade ambiental
e uso de materiais e
recursos naturais pela
organização

Relacionamento da
organização com
stakeholders externos como
seus parceiros e canais

No mercado, **comunidade
social** e regiões em que atua

Avançar o estado da arte
no campo de atuação

2. Crie um ambiente de projeto colaborativo

- ⌘ As equipes de projeto são compostas por **indivíduos que possuem diversas habilidades, conhecimento e experiência.**
 - ⌘ Equipes de projeto que trabalham de forma colaborativa podem atingir um objetivo **compartilhado de forma mais eficaz e eficiente** do que indivíduos trabalhando isoladamente.
 - ⌘ Um ambiente de equipe de projeto colaborativo facilita:
 - ⌘ **Alinhamento** com outras culturas e diretrizes organizacionais.
 - ⌘ **Aprendizado** e desenvolvimento individual e em equipe.
 - ⌘ **Contribuições ideais** para entregar os resultados desejados.
-

3. Envolver-se efetivamente com as partes interessadas

- ☞ **Envolver as PI de forma proativa** e na medida necessária para contribuir para o sucesso do projeto e a satisfação do cliente.
- ☞ As PI podem **afetar muitos aspectos** de um projeto, incluindo, mas não limitado a: **escopo, planejamento, custo, equipe, resultados, cultura, risco, qualidade, sucesso.**
- ☞ As PI podem **ir e vir** ao longo do ciclo de vida do projeto e o grau de interesse, influência ou impacto pode mudar ao longo do tempo.
- ☞ As PI, especialmente aquelas com alto grau de influência e que têm uma visão desfavorável ou neutra sobre um projeto, **precisam ser efetivamente engajadas** para que seus interesses, preocupações e direitos sejam compreendidos.
- ☞ Buscar **engajamento e suporte efetivos**, levando à probabilidade de um resultado de projeto bem-sucedido.

4. Foque no valor

- ☞ Avalie e ajuste continuamente o alinhamento do projeto aos objetivos de negócios e benefícios e **valor pretendidos**.
 - ☞ O valor é o **indicador final** do sucesso do projeto.
 - ☞ O valor pode ser percebido ao **longo do projeto, no final, ou depois** que o projeto for concluído.
 - ☞ O valor e os benefícios que contribuem para o valor podem ser definidos em termos **quantitativos ou qualitativos**.
 - ☞ O **foco nos resultados** permite que as equipes de projeto apoiem os benefícios pretendidos que levam à criação de valor.
 - ☞ As equipes de projeto avaliam o progresso e se **adaptam para maximizar o valor esperado**.
-

5. Reconheça, avalie e responda às interações do sistema

- ☞ Um sistema é um conjunto de componentes interativos e interdependentes que funcionam como um todo unificado. Tomando uma visão holística, ***um projeto é uma entidade multifacetada que existe em circunstâncias dinâmicas, exibindo as características de um sistema.***
- ☞ Um **projeto funciona dentro de outros sistemas maiores**, e uma entrega do projeto pode se tornar parte de um sistema maior.
- ☞ As equipes de projeto **equilibram as perspectivas** para o alinhamento em todo o sistema.
- ☞ ***Os sistemas estão em constante mudança, exigindo atenção consistente às condições internas e externas.***

6. Demonstre comportamentos de liderança

- ☞ A liderança contribui para resultados positivos do projeto. A liderança compreende a **atitude, talento, caráter e comportamentos para influenciar** os indivíduos dentro e fora da equipe do projeto *em direção aos resultados desejados*.
 - ☞ **Qualquer membro** da equipe do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança.
 - ☞ É **diferente de autoridade**, que é a posição de controle dada aos indivíduos dentro de uma organização para promover uma função global efetiva e eficiente. **Autoridade é o direito de exercer o poder**. A autoridade geralmente é delegada a uma pessoa por meios formais.
 - ☞ Líderes eficazes adaptam seu estilo à situação: os estilos variam de **autocrático, democrático, laissez-faire, diretivo, participativo, assertivo e solidário**. Nenhum estilo de liderança único provou ser a abordagem universalmente melhor ou recomendada.
 - ☞ Líderes eficazes **reconhecem as diferenças de motivação** entre os membros da equipe do projeto.
-

Exemplos de liderança

- ☞ Articulando uma **visão motivadora** para os resultados do projeto
- ☞ **Buscando recursos** e apoio para o projeto
- ☞ **Gerando consenso** sobre o melhor caminho a seguir
- ☞ Superando **obstáculos** ao progresso do projeto,
- ☞ Negociando e resolvendo **conflitos** no projeto
- ☞ **Adaptando o estilo de comunicação** para que sejam relevantes
- ☞ **Treinando** e orientando os membros da equipe
- ☞ **Apreciando** e recompensando comportamentos e contribuições positivas
- ☞ Facilitando a **tomada de decisão** colaborativa

-
- ⌘ **Empregando conversas eficazes e escuta ativa**
 - ⌘ Delegando responsabilidades
 - ⌘ **Construindo uma equipe de projeto coesa**
 - ⌘ Demonstrando empatia pelas perspectivas da equipe do projeto e das partes interessadas
 - ⌘ Gerenciando e adaptando-se às mudanças durante o ciclo de vida do projeto
 - ⌘ Ter autoconsciência dos próprios preconceitos e comportamentos.
-

7. Adapte-se com base no contexto

- ☞ Cada projeto é **único**. A equipe do projeto deve examinar o conjunto único de condições para cada projeto, para que possa **determinar os métodos mais apropriados** para produzir os resultados desejados.
 - ☞ A equipe do **projeto adota** um sistema de processos, governança, métodos e modelos que **fornecem orientação** sobre como executar o projeto
 - ☞ O sucesso do projeto é baseado na adaptação ao contexto único do projeto para **determinar os métodos mais apropriados** de produção dos resultados desejados.
 - ☞ Adaptar a abordagem é um processo **iterativo** e, portanto, **contínuo** ao longo do projeto.
-

8. Construa processos e entregas de qualidade

- ⌘ A qualidade do projeto implica **satisfazer as expectativas das partes interessadas** e **atender aos requisitos do projeto e do produto**.
 - ⌘ A qualidade se concentra em atender aos critérios de **aceitação** das entregas.
 - ⌘ A qualidade do projeto implica garantir que os **processos** do projeto **sejam apropriados e tão eficazes** quanto possível.
-

-
- ⌘ A qualidade pode ter várias dimensões diferentes, incluindo, mas não se limitando ao seguinte:
 - ⌘ **Desempenho:** a entrega funcionou como a equipe do projeto e outras partes interessadas desejaram?
 - ⌘ **Conformidade:** a entrega é adequada ao uso e atende às especificações?
 - ⌘ **Confiabilidade:** a entrega produz métricas consistentes cada vez que é executada ou produzido?
 - ⌘ **Resiliência:** a entrega é capaz de lidar com falhas imprevistas e se recuperar rapidamente?
-

-
- ⌘ **Satisfação:** a entrega gerou retorno positivo dos usuários finais?
 - ⌘ **Uniformidade:** a entrega mostra paridade com outras entregas produzidas do mesmo jeito?
 - ⌘ **Eficiência:** a entrega produziu a maior saída com a menor quantidade de entradas e esforço?
 - ⌘ **Sustentabilidade:** a entrega produziu impacto positivo na economia, sociedade e meio ambiente?
-

9. Navegue pela complexidade

- ⌘ A **complexidade é o resultado do comportamento humano, interações de sistemas, incerteza e ambiguidade.**
 - ⌘ A complexidade pode surgir a **qualquer momento** durante o projeto.
 - ⌘ A complexidade pode ser **introduzida por eventos** ou condições que afetam **valor, escopo, comunicações, partes interessadas, risco e inovação tecnológica**
 - ⌘ As equipes de projeto podem permanecer **vigilantes** na identificação de elementos de complexidade e usar uma variedade de métodos para reduzir o impacto da complexidade.
-

A complexidade pode ser decorrente:

- ☞ **1. Comportamento humano:** a interação de conduta, comportamentos, atitudes e experiência das pessoas introduz elementos de **subjetividade** como agendas pessoais que entram em conflito com as metas e objetivos do projeto.
- ☞ **2. Comportamento do sistema:** é o resultado de **interdependências dinâmicas** dentro e entre os elementos do projeto. Por exemplo, a integração de diferentes sistemas de tecnologia pode causar ameaças que podem afetar os resultados e o sucesso do projeto. As interações entre os componentes do sistema do projeto podem levar a riscos interconectados, criar problemas emergentes ou imprevisíveis e produzir relações de causa e efeito pouco claras e desproporcionais

☞ 3. Incerteza e ambiguidade:

- ☞ A **ambiguidade** é um estado de não estar claro, de não saber o que esperar ou como compreender uma situação e pode surgir de muitas opções ou falta de clareza sobre a escolha ideal.
 - ☞ A **incerteza** é a falta de compreensão e consciência de questões, eventos, caminhos a seguir ou soluções a serem buscadas e lida com as probabilidades de ações, reações e resultados alternativos. **A incerteza inclui incógnitas que estão completamente fora do conhecimento ou experiência existente.**
 - ☞ *Dentro de um **ambiente complexo**, a incerteza e a ambiguidade podem se combinar para confundir as relações causais a ponto de as probabilidades e os impactos serem mal definidos.*
-

-
- ⌘ **4. Inovação tecnológica:** pode causar **disrupção** em produtos, serviços, formas de trabalho, processos, ferramentas, técnicas, procedimentos e muito mais.
 - ⌘ As **novas tecnologias, juntamente com a incerteza de como essa tecnologia será usada**, contribui para a complexidade. A inovação tem o **potencial de ajudar a** mover projetos em direção a uma solução **ou interromper** o projeto quando as incertezas associadas não são definidas.
-

10. Otimize as respostas aos riscos

- ☞ Avaliar continuamente a exposição ao risco, tanto de oportunidades quanto de ameaças, para maximizar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos para o projeto e seus resultados.
 - ☞ Os riscos são abordados continuamente ao longo do projeto e as respostas aos riscos devem considerar:
 - ☞ *Apropriado para a significância do risco.*
 - ☞ *Custo-benefício*
 - ☞ *Realista dentro do contexto do projeto*
 - ☞ *O risco geral do projeto é o efeito da incerteza no projeto como um todo, incluindo riscos individuais, e representa a exposição das partes interessadas às implicações das variações no resultado do projeto, tanto positivas quanto negativas.*
-

11. Adote a adaptabilidade e a resiliência

- ☞ **Um projeto raramente funciona exatamente como planejado.** Os projetos são influenciados por fatores internos e externos – novos requisitos, questões, influências das partes interessadas, entre outros fatores – que existem em um sistema de interações.
 - ☞ *A maioria dos projetos encontra desafios ou obstáculos* em algum momento e *por isso a adaptabilidade e a resiliência são importantes*, pois ajudam a acomodar mudanças, recuperar-se de contratemplos e avançar no trabalho do projeto.
 - ☞ **A adaptabilidade é a capacidade de responder a condições de mudança.**
 - ☞ **Resiliência é a capacidade de absorver impactos e se recuperar rapidamente de um revés ou falha.**
-

Recursos para a promover adaptabilidade e a resiliência:

- ☞ Ciclos de **feedback curtos** para adaptação rápida.
 - ☞ **Aprendizagem e melhoria** contínuas.
 - ☞ **Equipes de projeto com:**
 - ☞ **Amplio conjunto de habilidades**, juntamente com indivíduos com amplo conhecimento em cada área de habilidade necessária.
 - ☞ **Diversificadas** para capturar uma ampla gama de experiências.
 - ☞ **Inspeção** regular.
 - ☞ **Planejamento aberto** e transparente que envolve stakeholders internos e externos.
-

-
- ⌘ **Protótipos** e experiências em pequena escala para **testar** ideias e experimentar novas abordagens.
 - ⌘ Capacidade de **alavancar novas formas de pensar** e trabalhar.
 - ⌘ Desenho de processo que **equilibra velocidade de trabalho e estabilidade de requisitos**.
 - ⌘ **Conversas** organizacionais abertas.
 - ⌘ **Compreensão do aprendizado passado** de empreendimentos iguais ou semelhantes.
 - ⌘ Capacidade e vontade de antecipar **múltiplos cenários potenciais**.
-

12. Permitir a mudança para alcançar o estado futuro

- ☞ **Os projetos, por sua própria definição, criam algo novo: são agentes de mudança.**
 - ☞ Gerenciamento de mudanças, é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a **transição da organização do estado atual para um futuro** e envolve a transição de indivíduos, grupos e organizações.
 - ☞ **Preparar para a adoção** e sustentação de novos e diferentes comportamentos e processos necessários para a transição do estado atual para o estado futuro pretendido criado pelos resultados do projeto.
 - ☞ *O projeto também pode incluir atividades para reforçar a mudança **após sua implementação**, a fim de evitar que as pessoas retornem ao estado inicial.*
-

Princípios de Gerenciamento de Projetos			
Seja um mordomo diligente, respeitoso e atencioso	Crie um ambiente de equipe colaborativa	Envolva-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

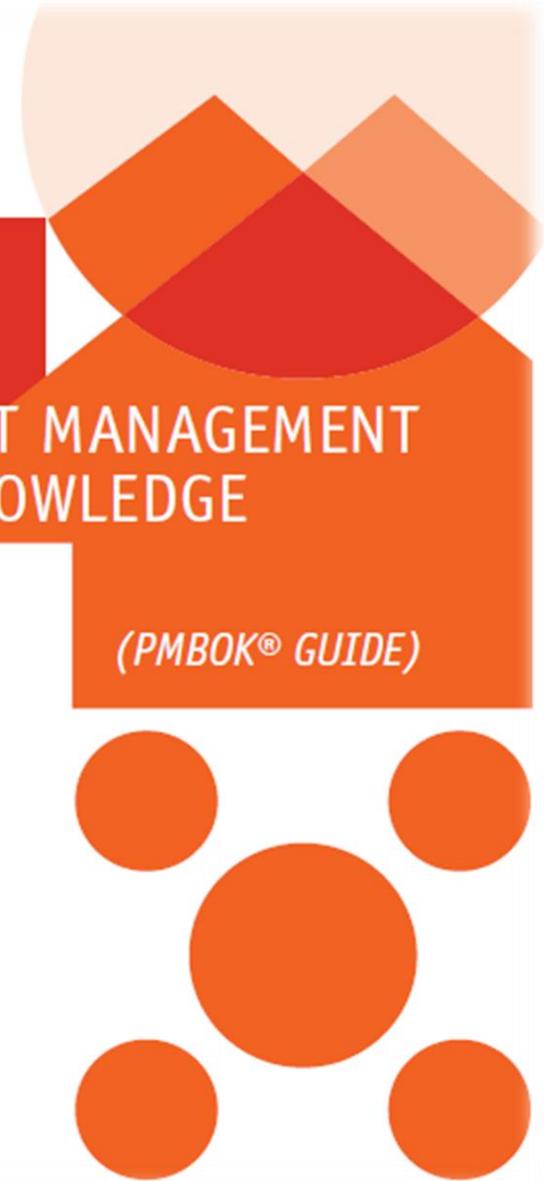
***A GUIDE TO THE PROJECT
MANAGEMENT BODY
OF KNOWLEDGE***

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.



DOMÍNIOS DE DESEMPENHO DO PROJETO

Partes Interessadas

Equipe

Desenvolvimento e Desempenho do Ciclo de Vida

Planejamento

Projeto de trabalho

Entrega

Medição

Incerteza

FIM
