**Módulo 1: Princípios e domínios do Guia PMBOK 7**

A sétima edição do Guia PMBOK, lançada em agosto de 2021, marcou uma mudança significativa ao abandonar a estrutura detalhada de 49 processos com entradas, ferramentas e saídas. **A nova abordagem é orientada por 12 princípios que servem como guia para o comportamento e as ações da equipe de projetos**. Essa estrutura é projetada para ser um "guarda-chuva", um framework flexível que se integra a qualquer abordagem de desenvolvimento, seja ela preditiva, ágil ou híbrida.

Os 12 princípios são interligados e não seguem uma ordem específica, podendo ser aplicados em diferentes contextos. São eles:

• **Administração**: Zelar por cada entrega com integridade, cuidado, confiabilidade e conformidade.

• **Equipe**: Criar um ambiente colaborativo, o que é especialmente estratégico no contexto do trabalho remoto.

• **Partes interessadas**: Engajar-se ativamente, ouvindo e atendendo às necessidades para evitar resistências.

• **Valor**: Focar na entrega de valor, que deve ser percebido pelos usuários e validado após a conclusão do projeto.

• **Pensamento sistêmico**: Reconhecer que os princípios e domínios interagem entre si e com os ambientes interno e externo da organização.

• **Liderança**: Estimular que qualquer membro da equipe possa liderar quando necessário para agregar valor.

• ***Tailoring***: Adaptar a abordagem "na medida certa" para cada projeto, pois cada um é único. O *tailoring* é a adaptação deliberada da abordagem, governança e processos do projeto.

• **Qualidade**: Incluir a qualidade tanto nos processos quanto nas entregas, com critérios de aceitação e melhoria contínua.

• **Complexidade**: Navegar na complexidade resultante do comportamento humano, interações do sistema, incerteza e ambiguidade.

• **Risco**: Otimizar as respostas aos riscos, que são eventos incertos com impacto positivo (oportunidades) ou negativo (ameaças).

• **Capacidade de adaptação e resiliência**: Habilidade de reagir a mudanças e absorver impactos, recuperando-se rapidamente.

• **Mudança**: Aceitar mudanças que geram um resultado melhor no futuro, especialmente em projetos ágeis.

**Módulo 2: Domínios de desempenho de equipe e partes interessadas**

O PMBOK 7 introduz oito domínios de desempenho, que são **grupos de atividades relacionadas e críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto**. Eles são interativos, interdependentes e não seguem uma sequência prescrita. Este módulo foca em dois domínios essenciais:

• **Domínio de Desempenho das Partes Interessadas**: O objetivo é **manter uma relação de trabalho produtiva com as partes interessadas** (indivíduos ou organizações que impactam ou são impactados pelo projeto). As atividades críticas incluem:

    ◦ **Identificar, analisar e priorizar** as partes interessadas usando variáveis como influência, interesse, poder e impacto.

    ◦ **Engajar e comunicar** de forma eficaz para aumentar o apoio e reduzir resistências. A comunicação não verbal (55%) e o tom de voz (38%) são mais impactantes que as palavras (7%).

    ◦ **Desenvolver estratégias** para cada tipo de parte interessada, como entender as causas da resistência ou mostrar os benefícios do projeto para os clientes.

• **Domínio de Desempenho da Equipe**: Foca nas pessoas que executam o trabalho do projeto, com o objetivo de gerar **propriedade compartilhada e formar uma equipe de alto desempenho**. Para isso, a liderança é fundamental e envolve:

    ◦ **Valorizar a liderança servidora**, que coloca as necessidades da equipe em primeiro lugar, compartilhando o poder e ajudando as pessoas a se desenvolverem.

    ◦ **Determinar um estilo de liderança apropriado** com base na liderança situacional de Hersey e Blanchard, que adapta o estilo (controlador, orientador, apoiador, delegador) ao nível de maturidade da equipe.

    ◦ **Estabelecer uma visão clara**, por exemplo, usando o sistema OKR (Objectives and Key Results) para criar alinhamento e engajamento com metas mensuráveis.

    ◦ **Inspirar e motivar** por meio de eventos de integração, regras básicas definidas em conjunto e um sistema de recompensas.

**Módulo 3: Domínios de desempenho complementares**

Este módulo detalha os seis domínios de desempenho restantes:

• **Abordagem de Desenvolvimento e Ciclo de Vida**: Define como as entregas do projeto serão desenvolvidas (preditiva, iterativa, incremental, ágil ou híbrida). A abordagem preditiva é adequada quando os requisitos são fixos, enquanto a ágil é usada quando eles podem mudar.

• **Planejamento**: Atividade contínua e adaptativa para organizar e coordenar o trabalho. Em abordagens ágeis como o Scrum, o planejamento é concentrado em eventos periódicos (como o *Sprint Planning*), enquanto em abordagens preditivas, há um grande esforço inicial.

• **Trabalho do Projeto**: Envolve o estabelecimento de processos, gerenciamento de recursos e promoção do aprendizado. Inclui a gestão de aquisições, decidindo o que será feito internamente e o que será terceirizado via contrato.

• **Entrega**: Foca em entregar valor alinhado aos objetivos estratégicos, garantindo que as entregas atendam ao escopo e à qualidade.

• **Medição**: Avalia o desempenho do projeto comparando o realizado com as linhas de base (escopo, custo, prazo) para agilizar a tomada de decisão.

• **Incerteza**: Trata da gestão de riscos e do ambiente VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade). As atividades são similares aos processos de gerenciamento de riscos da 6ª edição do PMBOK, como identificar, analisar e planejar respostas aos riscos.

**Módulo 4: Framework híbrido com Scrum e PMBOK 7**

Este módulo apresenta um exemplo prático de como construir um **framework híbrido, aplicando o princípio de *Tailoring* (adaptação) para integrar o Scrum com o Guia PMBOK 7**. O objetivo é criar uma estrutura "viva", que comece de forma simples e seja aperfeiçoada continuamente com base na maturidade da organização e nas lições aprendidas em cada projeto.

O framework proposto no exemplo se baseia em quatro pilares fundamentais: os valores do Scrum, os princípios do PMBOK 7, os domínios de desempenho do PMBOK 7 e os eventos e artefatos do Scrum.

**1. Valores do Scrum Adotados**

O framework adota os cinco valores do Scrum para nortear o comportamento da equipe. São eles:

• **Compromisso**: A equipe se compromete a alcançar os objetivos definidos e a apoiar uns aos outros, o que aumenta o engajamento e a produtividade.

• **Foco**: Manter atenção plena no trabalho que está sendo feito. Os eventos do Scrum, como a *Daily Scrum*, ajudam a manter esse foco.

• **Abertura**: Estar aberto a ouvir, agregar e viabilizar melhorias, especialmente durante eventos como a *Sprint Retrospective*, que é ideal para identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

• **Respeito**: Estimular interações positivas na equipe. Praticar a empatia, colocando-se no lugar do outro, melhora a convivência e os resultados gerais.

• **Coragem**: Assumir responsabilidades, acreditar na capacidade da equipe, propor mudanças e inovar sem medo de errar.

**2. Princípios do PMBOK 7 Adotados**

O framework proposto adota todos os 12 princípios do Guia PMBOK 7 para orientar as ações e decisões da equipe:

1. **Administração**: Ser um administrador diligente, respeitoso e atencioso.

2. **Equipe**: Criar um ambiente colaborativo para a equipe de projeto.

3. **Partes interessadas**: Envolver-se de fato com as partes interessadas.

4. **Valor**: Ter enfoque no valor.

5. **Pensamento sistêmico**: Reconhecer, avaliar e reagir às interações do sistema.

6. **Liderança**: Demonstrar comportamentos de liderança.

7. **Tailoring**: Fazer a adaptação de acordo com o contexto.

8. **Qualidade**: Incluir qualidade nos processos e nas entregas.

9. **Complexidade**: Navegar na complexidade.

10. **Risco**: Otimizar as respostas aos riscos.

11. **Capacidade de adaptação e resiliência**: Adotar a capacidade de adaptação e resiliência.

12. **Mudança**: Aceitar a mudança para alcançar o futuro estado previsto.

**3. Domínios de Desempenho do PMBOK 7 Adotados**

Todos os oito domínios de desempenho do Guia PMBOK são incorporados e devem ser utilizados conforme a necessidade de cada projeto ou situação.

• **Partes interessadas**: Inclui as atividades e funções relacionadas às partes interessadas.

• **Equipe**: Abrange as atividades e funções relacionadas aos responsáveis pela produção das entregas do projeto.

• **Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida**: Refere-se às atividades relacionadas às fases, cadência e ciclo de vida do projeto.

• **Planejamento**: Envolve a organização e coordenação (inicial, contínua e evolutiva) necessárias para entregar os resultados do projeto.

• **Trabalho do projeto**: Inclui atividades para estabelecer processos, gerenciar recursos físicos e promover um ambiente de aprendizado.

• **Entrega**: Relaciona-se às atividades para entregar o escopo e a qualidade esperados para o projeto.

• **Medição**: Contempla as atividades de avaliação do desempenho do projeto e a tomada de ações para manter um desempenho aceitável.

• **Incerteza**: Abrange as atividades e funções relacionadas aos riscos e incertezas do projeto.

**4. Eventos e Artefatos do Scrum**

Para estruturar o trabalho, o framework utiliza os eventos e artefatos do Scrum:

• **Eventos do Scrum**: O trabalho é organizado dentro de **Sprints** (períodos de até um mês). Cada Sprint contém os seguintes eventos:

    ◦ ***Sprint Planning***: Onde se define o trabalho a ser realizado na Sprint (o *Sprint Backlog*).

    ◦ ***Daily Scrum***: Reunião diária de 15 minutos para inspecionar o progresso em direção à meta da Sprint.

    ◦ ***Sprint Review***: Reunião ao final da Sprint para inspecionar o resultado (o incremento) e obter feedback.

    ◦ ***Sprint Retrospective***: Evento final da Sprint para identificar pontos de melhoria no processo de trabalho.

• **Artefatos do Scrum**: São as ferramentas para gerenciar o trabalho e o valor:

    ◦ ***Product Backlog***: Lista priorizada de tudo o que é necessário para o produto.

    ◦ ***Sprint Backlog***: O conjunto de itens do *Product Backlog* selecionados para a Sprint, mais o plano para entregá-los.

    ◦ **Incremento**: A soma de todos os itens do *Backlog* concluídos durante uma Sprint, que representa um passo em direção à meta do produto.

Em resumo, este framework híbrido integra a agilidade estruturada do Scrum (com seus valores, eventos e artefatos) com a visão abrangente e os princípios orientadores do PMBOK 7, criando uma abordagem robusta e adaptável para a gestão de projetos.

Exercícios:

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Interface gráfica do usuário, Texto, Aplicativo, Email

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.