

Unidade III

5 GUIA PMBOK

Na unidade anterior observamos o padrão de gerenciamento de projetos criado pelo PMI, bem como conhecemos um pouco sobre o modelo PRINCE2 e os métodos ágeis utilizados na gestão de projetos.

Agora daremos um dos passos mais importantes em nossa caminhada envolvendo o *Guia PMBOK*. Primeiramente, apresentaremos uma evolução deste guia, detalhando as suas edições. Depois, introduziremos a sua versão mais atualizada (sétima edição), que trouxe uma nova perspectiva no gerenciamento de projetos baseado nas práticas exibidas pelo PMI.

5.1 Conceito e histórico

5.1.1 Evolução do PMBOK

O *Guia PMBOK* é uma referência para o gerenciamento de projetos nas organizações. Ele foi elaborado pelo PMI com diversos profissionais e especialistas filiados. A sua primeira edição foi publicada em 1996, fornecendo um conjunto de orientações para o gerenciamento de projetos.



Observação

O PMI (Project Management Institute) é uma instituição internacional sem fins lucrativos, criada em 1969, com o objetivo de desenvolver normas, padrões, programas educacionais e certificação profissional para o desenvolvimento de um guia de boas práticas em gestão de projetos visando profissionalizar, expandir o conhecimento na área de gerenciamento de projetos e ser uma base para o desenvolvimento de metodologia de projetos.

Fruto de um processo evolutivo, a sua segunda edição foi lançada em 2000, redirecionando o modelo de boas práticas para a atenção às partes interessadas em um projeto. Na terceira edição, publicada em 2004, o modelo ganhou grande penetração no mercado, trazendo a ideia de atendimento a requisitos e de estruturação de práticas aplicáveis.

No lançamento e estabelecimento da quarta edição, em 2009, o modelo começou a ser bastante utilizado, principalmente na área de tecnologia da informação, mas alguns anos depois passou a sofrer forte oposição dos métodos ágeis. Isso ocorreu porque o PMBOK até então era um modelo mais preditivo.

Caminhando para a quinta edição, lançada em 2013, o PMBOK tentou obter maior penetração nas organizações, oferecendo-se ainda como um contraponto aos métodos ágeis que começavam a ganhar mais força.

Em 2017, foi lançada a sexta edição do PMBOK, considerada a primeira versão a incorporar conteúdos relacionados aos métodos ágeis, encerrando de vez o antagonismo observado durante anos entre os métodos ágeis e os métodos mais preditivos.

Em 2021, o PMI lançou a sétima edição do guia de conhecimento em gerenciamento de projetos com o padrão de gerenciamento de projetos. Esta nova versão atende às necessidades de adaptação do cenário de gerenciamento de projetos, evoluindo de um padrão baseado em processos (sexta edição e anteriores) para um modelo fundamentado em princípios (sétima edição). A ideia dessa inovação foi trabalhar a gestão de projetos de forma mais eficiente, com foco em resultados em vez de entregas.

Não obstante, é fundamental destacar que a nova edição do PMBOK de forma alguma leva à obsolescência o modelo baseado em processos, conforme pode ser visto em PMI (2021, p. 11):

Nada nesta edição do padrão de gerenciamento de projetos ou do guia de conhecimento em gerenciamento de projetos nega o alinhamento com a abordagem baseada em processos de edições anteriores. Muitas organizações e profissionais continuam considerando essa abordagem útil para orientar seus recursos de gerenciamento de projetos, alinhar metodologias e avaliar recursos de gerenciamento de projetos.

Em resumo, as mudanças encontradas na sétima edição do guia são:

- padrão totalmente baseado em princípios ao invés de processos;
- foco nos resultados pretendidos em vez das entregas;
- compatibilidade com qualquer modelo (preditivo ou adaptável);
- consistência com os padrões de gerenciamento de programas e de portfólio já estabelecidos;
- estabelecimento da ideia de domínios de desempenho em projetos;
- expansão do conceito e aplicabilidade de tailoring.

A figura a seguir faz uma comparação entre os guias PMBOK da sexta e sétima edições com algumas das mudanças executadas pelo PMI.

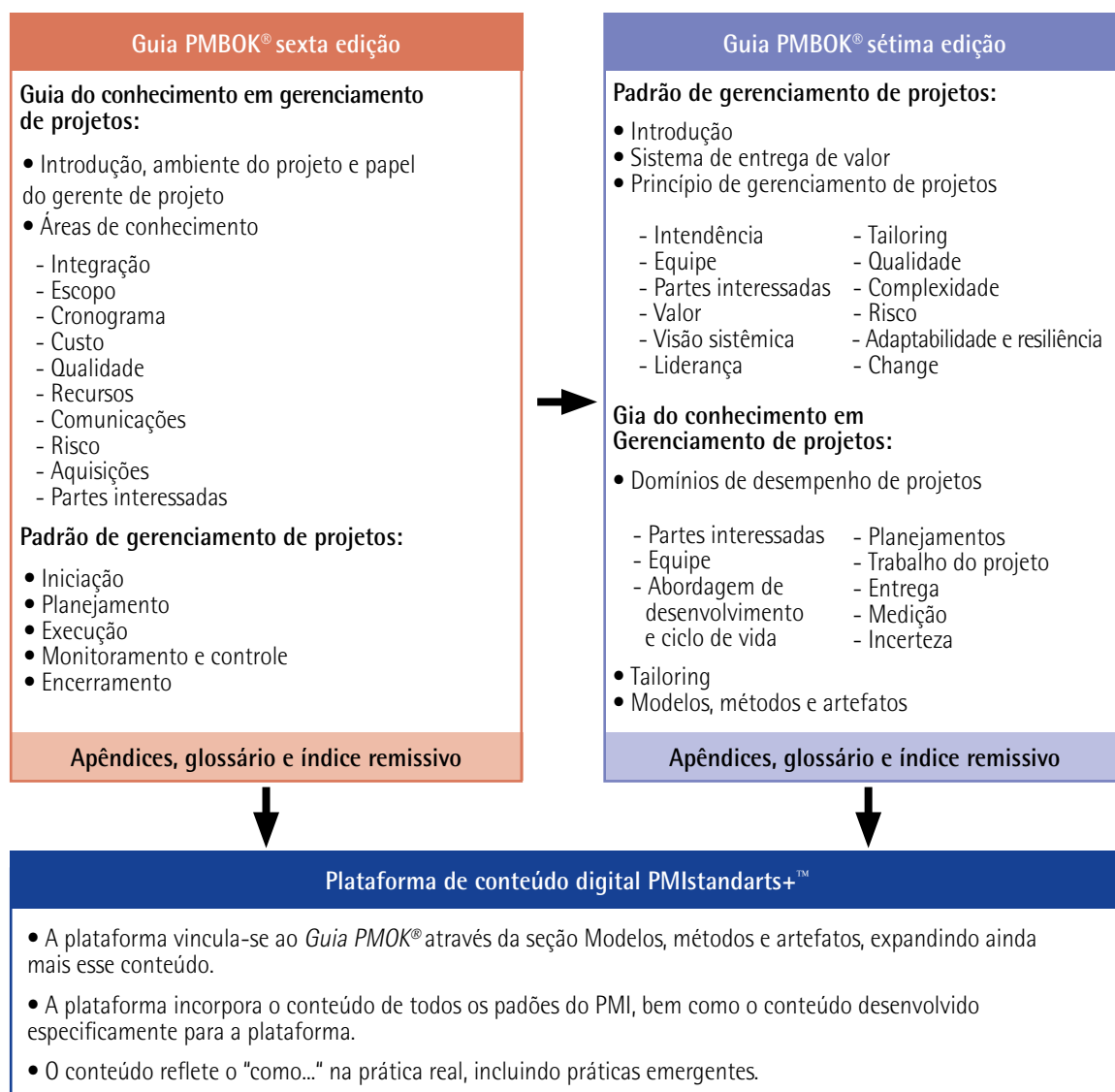


Figura 32 – Migração da sexta para a sétima edição do *Guia PMBOK*

Fonte: PMI (2021, p. 13).

5.1.2 *Guia PMBOK* sexta edição – grupos de processos

A sexta edição do *Guia PMBOK* é fortemente baseada em processos e deixa um legado bem preditivo na utilização das boas práticas para a entrega de valor. Todo o modelo desta edição está fundamentado nas etapas do ciclo de vida do gerenciamento de projetos e nas áreas de conhecimento.

O ciclo de vida do gerenciamento do projeto é aqui apresentado como um conjunto de processos que necessitam ser seguidos para a boa administração de projetos. Ele se divide em cinco grandes grupos de processos de gerenciamento, que são compostos de processos individuais e relacionados.

Ao total, são cinco grupos: grupo de processos de iniciação; grupo de processos de planejamento; grupo de processos de execução; grupo de processos de monitoramento e controle; e grupo de processos de encerramento. O ciclo de vida de gerenciamento de projeto é diferente do ciclo de vida de um projeto.



Lembrete

O ciclo de vida do projeto retrata o seu nascimento, a sua evolução, alcançando desde a sua maturidade até a sua efetiva finalização.

Observe as características desses grupos a seguir:

- **Grupo de processos de iniciação:** reúne os processos de definição de um novo projeto ou a nova fase do projeto, incluindo as aprovações para comprometimento dos recursos organizacionais necessários ao início de um projeto ou de uma fase específica.
- **Grupo de processos de planejamento:** inclui os processos que estabelecem o escopo total do esforço, determinando um planejamento, bem como revisitando e refinando as metas e os objetivos do projeto. Trata-se de uma das fases mais importantes de um ciclo de vida de gerenciamento de projetos.
- **Grupo de processos de execução:** é composto de processos que concretizam os planos de projeto. Assegura, também, que a execução do processo permaneça sincronizada com os objetivos e as metas definidos.
- **Grupo de processos de monitoramento e controle:** efetua as avaliações de desempenho e as analisa, visando regular, rever e controlar o progresso do desempenho do projeto.
- **Grupo de processos de encerramento:** tem a responsabilidade de terminar formalmente e ordenadamente as atividades de uma fase ou do projeto propriamente dito. Em muitas situações, a esse grupo de processo é dispensada pouca atenção, o que prejudica o alinhamento final do projeto.

Os processos desses grupos interagem e se sobrepõem uns aos outros, muitas vezes, de formas iterativas, devendo ser revisitados em vários momentos ao longo do ciclo de vida. Eles produzem saídas que são entradas em outros processos, inclusive de grupos diferentes.

5.1.3 *Guia PMBOK* sexta edição – áreas de conhecimento

Além dos grupos de processos, a sexta edição do *Guia PMBOK* é constituído por dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. São elas:

- **Integração:** responsável pela identificação, definição, combinação e coordenação das mais diversas atividades em gerenciamento de projetos.
- **Escopo:** responsável pela definição do trabalho a ser executado em um projeto.

- **Cronograma:** responsável pela entrega do projeto dentro do prazo, além de proporcionar uma visão geral das atividades do projeto.
- **Custo:** responsável por garantir que o executado em matéria de custos seja igual ao planejado.
- **Qualidade:** responsável por garantir o plano de atendimento das necessidades dos clientes.
- **Recursos:** responsável pela aquisição e gestão de recursos humanos, infraestruturas, de informações, dentre outros, necessários a um projeto.
- **Comunicações:** responsável pela manutenção e execução do plano de comunicação em um projeto.
- **Riscos:** responsável pela identificação, análise e resposta aos riscos relacionados ao projeto.
- **Aquisições:** responsável pela aquisição e compras de produtos e serviços utilizados pelos projetos em vista da entrega do resultado.
- **Partes interessadas:** responsável pela identificação de pessoas, grupos ou organizações que tenham interesses legítimos em um projeto.

O quadro a seguir acentua todos os processos da sexta edição do *Guia PMBOK*, especificando o grupo de processos e a área de conhecimento.

Quadro 29 – Áreas de conhecimento e grupos de processos da sexta edição do *Guia PMBOK*

Área de conhecimento: gerenciamento de integração	
Grupos de processos	Atividades dos processos
Iniciação	Desenvolver o termo de abertura do projeto
Planejamento	Criar o plano de gerenciamento do projeto
Execução	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto Gerenciar o conhecimento do projeto
Monitoria e controle	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças
Encerramento	Encerrar o projeto ou fase
Área de conhecimento: gerenciamento do escopo	
Grupos de processos	Atividades dos processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento do escopo Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP
Execução	-
Monitoria e controle	Validar o escopo Controlar o escopo
Encerramento	-

Área de conhecimento: gerenciamento do cronograma	
Grupos de processos	Atividades dos processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento do cronograma Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar as durações das atividades Desenvolver o cronograma
Execução	-
Monitoria e controle	Controlar o cronograma
Encerramento	-
Área de conhecimento: gerenciamento dos custos	
Grupos de processos	Atividades dos processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento dos custos Estimar os custos Determinar o orçamento
Execução	-
Monitoria e controle	Controlar os custos
Encerramento	-
Área de conhecimento: gerenciamento da qualidade	
Grupos de processos	Atividades dos processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento da qualidade
Execução	Gerenciar a qualidade
Monitoria e controle	Controlar a qualidade
Encerramento	-
Área de conhecimento: gerenciamento dos recursos	
Grupos de processos	Atividades dos processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento dos recursos Estimar os recursos das atividades
Execução	Adquirir recursos Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe
Monitoria e controle	Controlar os recursos
Encerramento	-
Área de conhecimento: gerenciamento das comunicações	
Grupos de processos	Atividades dos processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento das comunicações
Execução	Gerenciar as comunicações

Área de conhecimento: gerenciamento das comunicações	
Monitoria e controle	Monitorar as comunicações
Encerramento	-
Área de conhecimento: gerenciamento dos riscos	
Grupos de processos	Atividades de processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Fazer a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos
Execução	Implementar respostas aos riscos
Monitoria e controle	Monitorar os riscos
Encerramento	-
Área de conhecimento: gerenciamento das aquisições	
Grupos de processos	Atividades de processos
Iniciação	-
Planejamento	Planejar o gerenciamento das aquisições
Execução	Conduzir as aquisições
Monitoria e controle	Controlar as aquisições
Encerramento	-
Área de conhecimento: gerenciamento das partes interessadas	
Grupos de processos	Atividades de processos
Iniciação	Identificar as partes interessadas
Planejamento	Planejar o engajamento das partes interessadas
Execução	Gerenciar o engajamento das partes interessadas
Monitoria e controle	Monitorar o engajamento das partes interessadas
Encerramento	-

Adaptado de: PMI (2017).

Os processos da sexta edição do *Guia PMBOK* ocorrem de forma interligada e integrada, oferecendo entradas uns para os outros e, de forma preditiva, um conjunto de tarefas que favorecem as entregas.



Saiba mais

Para conhecer um pouco mais sexta edição do *Guia PMBOK*, leia o livro indicado a seguir:

VARGAS, R. V. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

5.2 Guia PMBOK – sétima edição

5.2.1 Introdução

Conforme já mencionamos, muitas foram as mudanças introduzidas pela sétima edição do *Guia PMBOK*, fazendo-o dar um passo adiante em relação a outros modelos, métodos e guias em gerenciamento de projetos. Com esta versão, o *Guia PMBOK* deixa de ser preditivo para ser utilizado em qualquer abordagem, quebrando assim eventuais resistências, inclusive na própria área da TI, que acolhia com maior facilidade os métodos ágeis (PMI, 2021).

Dessa forma, é possível utilizá-lo como uma abordagem do Scrum. É possível, também, usar a sétima edição do *Guia PMBOK* e os processos do PRINCE2. Para a surpresa de muitos, é permitido empregar a sétima edição do *Guia PMBOK* e ter os processos da sexta edição do mesmo guia em uma forma de abordagem preditiva.

5.2.2 Estrutura

O *Guia PMBOK*, em sua sétima edição, é composto de quatro partes distintas:

- **Parte 1:** introdução.
- **Parte 2:** domínios de desempenho de projetos.
- **Parte 3:** tailoring.
- **Parte 4:** modelos, métodos e artefatos.

Na introdução são apresentadas as alterações feitas no *Guia PMBOK*, além de conceitos gerais envolvendo os seus componentes. Ainda nesta parte inicial do guia, é mencionado o PMIstandards+, que é a nova plataforma de conteúdo digital do PMI, contendo uma série de padrões, informações e aplicações práticas voltadas para projetos.



As quatro partes também são chamadas de seção no *Guia PMBOK* em sua sétima edição.

A parte 2 exhibe os oito domínios de desempenho de projeto que integram o sistema de gestão de projetos. São eles: partes interessadas; equipe; abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida; planejamento; trabalho do projeto; entrega; medição; e incerteza (PMI, 2021).

Segundo o PMI (2021, p. 7):

Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto. Os domínios de desempenhos de projetos são áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados desejados do projeto.

A relação entre a sétima edição do *Guia PMBOK* e o padrão de gerenciamento de projetos reside justamente nos doze princípios de gerenciamento de projetos que direcionam os oito domínios de desempenho. A figura a seguir mostra esta relação.

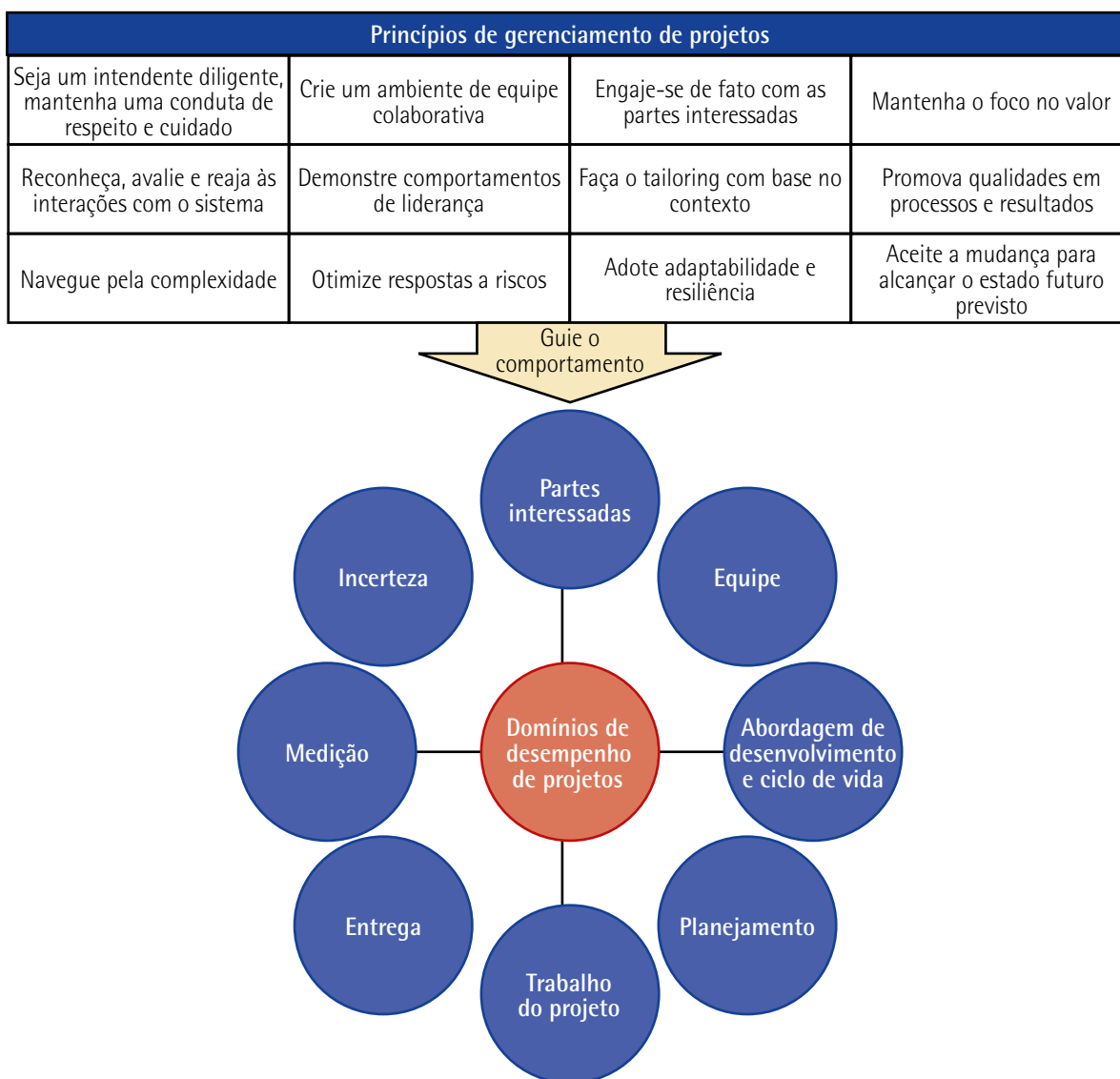


Figura 33 – Relação entre os princípios de gerenciamento de projetos e os domínios de desempenho de projetos

Os domínios de desempenho substituíram as áreas de conhecimento e os seus respectivos grupos de processos sob diversos aspectos. No entanto, é importante a percepção de que aquela forma sequenciada da sexta edição não subsiste na sétima. Ou seja, as tarefas contidas nesses domínios podem e devem ocorrer de modo simultâneo, sem o engessamento característico das edições anteriores do *Guia PMBOK* (PMI, 2021).

Por exemplo, considerando um projeto de software, durante todo o ciclo de vida do projeto, é necessária a execução de tarefas que envolvam a gestão de incertezas e o atendimento das necessidades das partes interessadas. Por isso, conforme o PMI (2021, p. 7), "As atividades específicas realizadas em cada um dos domínios de desempenho são determinadas pelo contexto da organização, o projeto, as entregas, a equipe de projetos, as partes interessadas e outros fatores".

A parte 3 do guia é chamada de tailoring e retrata a visão, a classificação e a execução de um tailoring em um projeto. A parte 4 traz de forma resumida o ferramental (modelos, métodos e artefatos) utilizado no gerenciamento de projetos.

6 PMBOK – DOMÍNIOS DE DESEMPENHO – PARTE 1

A utilização de domínios de desempenho pode ser considerada uma grande inovação trazida pelo *Guia PMBOK* em sua sétima edição no intuito de gerenciar projetos. Há uma tentação de enxergar esses domínios de forma simplificada, como as áreas de conhecimento e grupos de processos. No entanto, há grandes diferenças entre eles.

Os domínios de desempenho precisam ser pensados como conjuntos de tarefas e funções executadas de forma integrada e simultânea. A quantidade de tarefas ou atividades em cada um dos domínios depende das necessidades e do contexto da organização que adota o *Guia PMBOK*, norteando-se sempre pelo princípio de tailoring.

Neste tópico, abordaremos os domínios de desempenho: partes interessadas; equipe; abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida; e planejamento. Os outros domínios serão vistos posteriormente.

6.1 Domínios de desempenho das partes interessadas e domínio de desempenho da equipe

6.1.1 Domínio de desempenho das partes interessadas

Direcionado pelo princípio de gerenciamento que pede o engajamento de fato com as partes interessadas, o *Guia PMBOK* apresenta como primeiro domínio de desempenho as partes interessadas. Nele, encontramos um grupo de tarefas e funções relacionadas às partes interessadas em um projeto.



Lembrete

As partes interessadas representam indivíduos, grupos e organizações que exerçam influência e poder em projeto, ou que sejam simplesmente afetados por sua execução.

Em um projeto de software, encontramos diversas partes interessadas. É possível citar, por exemplo: desenvolvedores, analistas, gerentes de projetos, patrocinadores, fornecedores de ferramentas informatizadas, alta direção, usuário final do sistema, clientes etc.

A figura a seguir ilustra exemplos de partes interessadas em um projeto genérico.

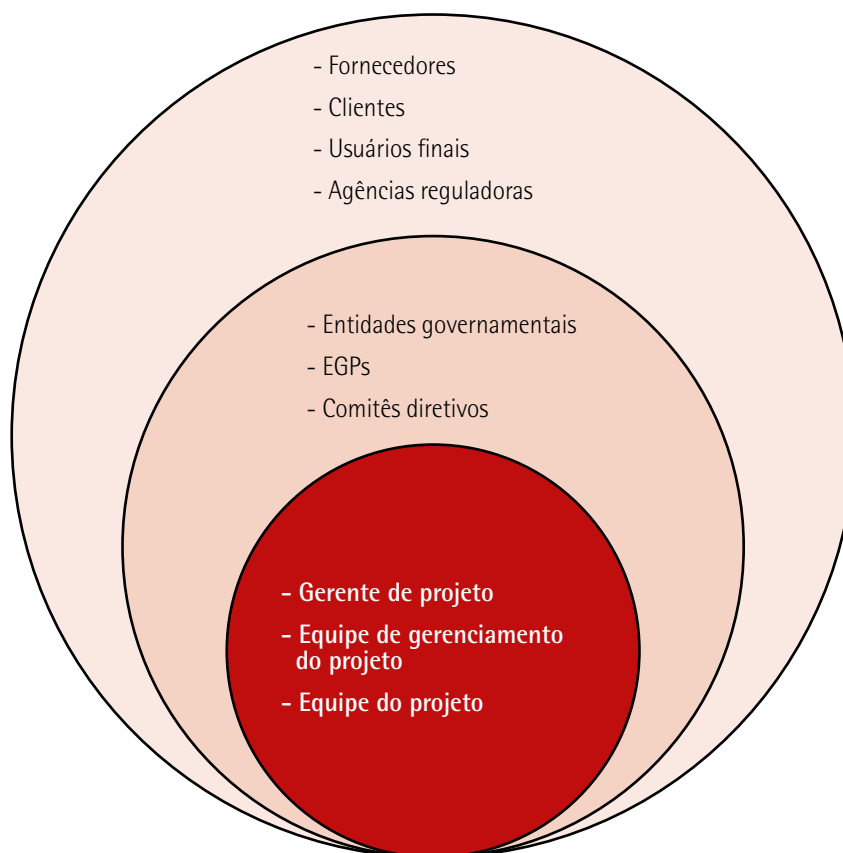


Figura 34 – Exemplos de partes interessadas

Adaptada de: PMI (2021, p. 9).

A essência do trabalho com as partes interessadas consiste em engajamento. Consequentemente, consta no PMI (2021, p. 10) que "o engajamento das partes interessadas inclui a implementação de estratégias e as ações para promover o envolvimento produtivo delas". Esse engajamento ocorre em seis etapas, que estão descritas na figura a seguir.

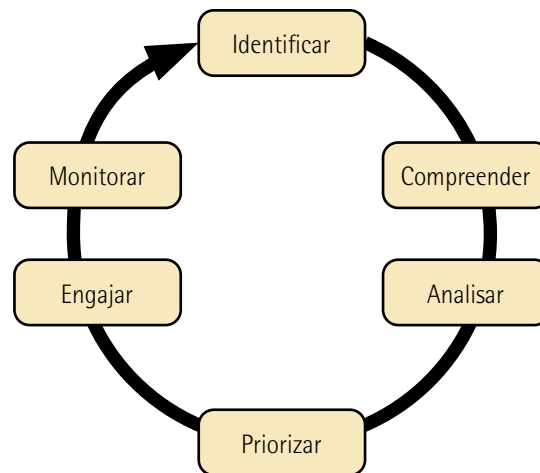


Figura 35 – Etapas do engajamento das partes interessadas

Fonte: PMI (2021, p. 10).

O primeiro passo no engajamento das partes interessadas é **identificar**. Na versão antiga do *Guia PMBOK*, a identificação de partes interessadas ocorria apenas na iniciação do projeto; já na sétima edição a ideia é não somente encontrar as partes interessadas no início, mas continuamente durante todo o ciclo de vida do projeto.

Pensando em um projeto de software, por exemplo, podemos imaginar que alguns stakeholders só são “descobertos” quando avançamos em mais de 50% do ciclo de vida de um projeto. É o caso dos usuários envolvidos nos testes com protótipos de alta fidelidade.

O segundo passo do engajamento é chamado de **compreender** e deve ser executado com o terceiro passo, denominado **analisar**. Quando mencionamos compreensão e análise dos stakeholders, nos referimos ao entendimento das suas crenças, sentimentos, valores etc. Ter o conhecimento desses e de outros aspectos relacionados aos stakeholders é fundamental para o mapeamento dos ambientes internos e externos, por meio da análise SWOT, além de analisar adequadamente aspectos relacionados a: poder que o stakeholders exerce; impactos e influências; expectativas e interesse no projeto; dentre outros aspectos (PMI, 2021).



Lembrete

A análise SWOT é utilizada para conhecer as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Considerando um projeto de software, é de grande importância compreender e analisar o comportamento de desenvolvedores de sistemas para constatar eventuais faltas de comprometimento com o projeto, oriundas de expectativas frustradas. Um exemplo seria um aumento salarial que não se concretizou no decurso do projeto.

O quarto passo no engajamento consiste em **priorizar**. Esta tarefa é necessária, principalmente quando temos um número relativamente alto de stakeholders, impossibilitando o atendimento de todos ao mesmo tempo. Desta forma, deve-se fazer a priorização considerando os aspectos mapeados nos passos que envolveram a compreensão e a análise.

O quinto passo é chamado de **engajar** e consiste, segundo o PMI (2021, p. 12), em "trabalhar de forma colaborativa com as partes interessadas para apresentar o projeto, coletar seus requisitos, gerenciar expectativas, lidar com questões, negociar, priorizar, resolver problemas e tomar decisões".

Ainda, conforme o PMI (2021), para que haja o engajamento, é necessária uma adequada comunicação, seja no método ativo (quando a informação é enviada para as partes interessadas), seja no método passivo (quando as partes interessadas procuram a informação) ou no método interativo (momento da troca de informações e busca de todas as partes interessadas).

A comunicação pode ocorrer a partir dos tipos vistos no quadro a seguir.

Quadro 30 – Tipos de comunicação

Tipo	Formais	Informais
Verbais	Apresentações Revisões do projeto Sumários Demonstrações de produtos Brainstorming	Conversas Discussões ad hoc
Por escrito	Relatórios de progresso Documentos do projeto Business case	Notas curtas E-mail Mensagens instantâneas Mensagens de texto Mídia social

Fonte: PMI (2021, p. 13).

Complementando os passos para o engajamento, encontramos a tarefa **monitorar**. Sua ideia principal é, considerando a dinâmica de mudanças de projetos, acompanhar eventuais mudanças relacionadas às partes interessadas, avaliando a estratégia de engajamento e zelando pelo grau de satisfação para com o engajamento.



Observação

Segundo o PMI (2021), o domínio de desempenho de partes interessadas relaciona-se com todos os outros domínios de desempenho. O motivo principal reside na influência, relação e importância das partes interessadas com o projeto como um todo.

Os três principais resultados desejados a partir do domínio de desempenho das partes interessadas, segundo o PMI (2021), são:

- execução do projeto com forte interação entre as partes interessadas;
- alinhamento entre os objetivos do projeto e o acordo entre as partes interessadas;
- satisfação das partes interessadas para com o projeto.

6.1.2 Domínio de desempenho da equipe

O domínio de desempenho da equipe é o segundo encontrado na sétima edição do *Guia PMBOK*. Nele, constam tarefas e funções fortemente relacionadas aos membros da equipe do projeto, ou seja, aqueles que trabalham nas entregas e na produção dos resultados.

Nesse domínio de desempenho, as atividades têm pelo menos duas finalidades. A primeira é encorajar um comportamento de liderança, fazendo com que não somente o gerente de projetos seja líder, mas todos, de certo modo, exerçam algum tipo de liderança. A segunda finalidade, relacionada à primeira, é desenvolver a equipe de projeto de forma que ela alcance um alto desempenho (PMI, 2021).

Tal domínio é muito influenciado por dois princípios do gerenciamento de projetos: equipe e liderança.



Lembrete

O princípio do gerenciamento de projetos relacionado à equipe recomenda a criação de um ambiente colaborativo para a equipe do projeto. Ele sugere que os membros da equipe tenham o comportamento de liderança.

A liderança, conforme já mencionado, é exercida pelo gerente de projetos e pode ocorrer de forma centralizada (atribuída a um único indivíduo, no caso o gerente de projetos) ou de forma compartilhada ou distribuída (quando o gerente de projetos compartilha e atribui à equipe responsabilidades).

O PMI (2021) apresenta as seguintes características relacionadas à liderança em projetos:

- **Conhecimento e compreensão do propósito do projeto:** o líder sabe para qual direção deve ir, ou seja, qual é a visão de futuro.
- **Utilização do pensamento disciplinado, racional, lógico e baseado em evidências:** o líder pensa criticamente diante de todas as situações, principalmente as mais desafiadoras.
- **Favorecimento da motivação dos outros membros:** o líder trabalha bem a motivação dos membros da equipe de projeto e enxerga nesta ação o combustível para superar os desafios.

- **Cultivo de habilidades interpessoais utilizadas em projetos:** o líder utiliza com frequência a inteligência emocional, a tomada de decisão e a resolução de conflitos.

O *Guia PMBOK* em sua sétima edição enfatiza a importância de exercer a liderança servidora, caracterizada por buscar remover obstáculos, ser escudo de desvios e proporcionar oportunidades de incentivo e desenvolvimento. Nas equipes de projeto, normalmente os líderes servidores cooperam muito com o aumento do nível de autonomia.

Rossi *et al.* (2021, p. 117) destacam que "o líder servidor escolhe servir às pessoas, propõe-se a um tipo de sacrifício considerado positivo para alcançar um objetivo e para o desenvolvimento de toda sua equipe, pressupondo um tipo de missão".

Para o adequado gerenciamento de projetos, é preciso sempre buscar uma adaptação (tailoring) a fim de melhor atender às necessidades do projeto, às partes interessadas e também ao ambiente em que o executamos. Tal regra ainda se aplica ao estilo de liderança que deve ser adotado.

O PMI (2021) apresenta quatro variáveis que influenciam a adaptação do estilo de liderança em um projeto. São elas:

- experiência acumulada com o tipo de projeto que será executado;
- nível de maturidade dos membros da equipe de projetos;
- estruturas de governança organizacional estabelecidas;
- distribuição das equipes de projeto.

Saindo um pouco da liderança, adentremos agora na segunda finalidade do domínio de desempenho da equipe, que está voltada para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Para tanto, o gerente de projetos como líder tem uma conduta marcada por comportamentos desejáveis e conscientiza os membros da sua equipe a terem as mesmas condutas. Entre os comportamentos, é possível citarmos: transparência, integridade, respeito, discurso positivo, apoio, coragem e comemoração do sucesso (PMI, 2021).

As equipes de alto desempenho em projetos, segundo o PMI (2021), são impulsionadas por fatores-chaves para o seu sucesso. Eles podem ser encontrados no quadro a seguir.

Quadro 31 – Fatores-chave para equipes de projeto de alto desempenho

Fatores associados	Melhoria no desempenho da equipe
Comunicação aberta	Em ambientes em que há uma comunicação aberta, verifica-se uma maior produtividade em reuniões, brainstorming, solução de problemas, entre outras facilidades
Compreensão compartilhada	Quando todos os membros da equipe têm a mesma compreensão, percebem-se melhor os propósitos e objetivos do projeto
Propriedade compartilhada	O aumento do senso de propriedade dos resultados de um projeto provoca uma melhoria no desempenho dos membros da equipe
Confiança	A confiança entre os membros de uma equipe é um pilar que promove a cumplicidade e o comprometimento com o outro e com os resultados
Colaboração	O ambiente colaborativo favorece o surgimento de novas ideias e soluções
Adaptabilidade	A capacidade de se adaptar aos contextos e realidades melhoram a capacidade de resposta de uma equipe de projetos
Resiliência	Equipes resilientes recuperam-se muito rapidamente das situações desafiantes e dos problemas
Capacitação	A alta capacidade dos membros da equipe de projeto influencia os resultados de um projeto
Reconhecimento	O reconhecimento contínuo do bom trabalho de uma equipe configura-se como um grande impulso em seu desempenho

Adaptado de: PMI (2021, p. 22).

Os três principais resultados desejados a partir do domínio de desempenho da equipe, segundo o PMI (2021), são:

- características de propriedade compartilhada por parte da equipe de projeto;
- trabalho do projeto executado por uma equipe de alto desempenho;
- liderança e habilidades interpessoais demonstradas pelos membros da equipe de projetos.

6.2 Domínios de desempenho da abordagem do desenvolvimento e do ciclo de vida e domínio de desempenho do planejamento

6.2.1 Domínio de desempenho da abordagem do desenvolvimento e do ciclo de vida

O domínio de desempenho da abordagem do desenvolvimento e do ciclo de vida é o terceiro do *Guia PMBOK* sétima edição. Ele também cobre a cadência da entrega em um projeto.



Lembrete

O ciclo de vida do projeto é um conjunto de etapas pelas quais passa um projeto qualquer.

Para compreender melhor as funções e tarefas desse domínio de desempenho, convém conhecer os significados dos termos ainda não mencionados: cadência, abordagem de desenvolvimento e fase do projeto. Segundo o PMI (2021), a descrição deles é a seguinte:

- **Abordagem de desenvolvimento:** caminho a ser percorrido na criação e no desenvolvimento do produto, serviço ou resultado único por um projeto.
- **Cadência:** expressa o ritmo temporal e de frequência implementado na execução de um conjunto de tarefas durante um projeto.
- **Fase do projeto:** apresenta-se como um conjunto de tarefas logicamente relacionadas e executadas em um projeto, gerando uma ou mais entregas.

Considerando primeiro a cadência, é possível encontrar projetos classificados como de única entrega (feita ao fim de um projeto), de várias entregas (ao longo do ciclo de vida) ou com entregas periódicas (de forma iterativa ao longo do ciclo de vida).



Observação

A cadência que envolve várias entregas é diferente daquela com entregas periódicas. As várias entregas ficam disponíveis assim que concluída a fase. Já as entregas periódicas ocorrem em um tempo específico.

Em projetos de software, é muito comum a utilização de outro tipo de entrega, chamada de contínua. Consta no PMI (2021, p. 34) que:

A entrega contínua é a prática de entregar incrementos de funcionalidades imediatamente aos clientes, muitas vezes pelo uso de pequenos lotes de trabalho e tecnologia de automação. A entrega contínua pode ser usada para produtos digitais. Do ponto de vista do gerenciamento de produto, a ênfase está na entrega de benefícios e valor ao longo do ciclo de vida do produto.

Passando agora para abordagens de desenvolvimento, encontramos as três formas mais comuns. São elas: abordagem preditiva, abordagem híbrida e abordagem adaptativa, conforme exposto na figura a seguir.

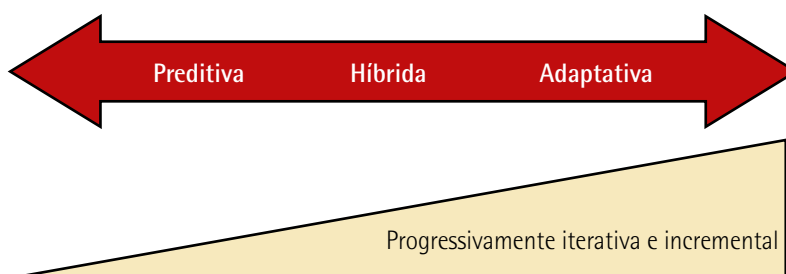


Figura 36 – Abordagens de desenvolvimento

Fonte: PMI (2021, p. 35).

- **Abordagem preditiva:** oferece grande segurança e redução do risco de incerteza a partir da utilização processos de escopo, cronograma, custos, necessidades e riscos bem controlados e

gerenciados. Nesse tipo de abordagem, o grau de iteratividade é bem baixo, além da quantidade de mudanças não ser tão grande. Ela também é conhecida como abordagem em cascata. As edições anteriores do *Guia PMBOK* são consideradas bem preditivas.

- **Abordagem adaptativa:** é oposta à preditiva, sendo normalmente utilizada quando há um alto grau de incerteza e volatilidade, gerando as mais diversas mudanças e entregas incrementais em um projeto. Trata-se de uma abordagem ágil. Nela, o trabalho com incrementos e a iteratividade são bem comuns.



Observação

É importante não confundir abordagem (trabalho) iterativa (busca de maior diálogo com as partes interessadas, objetivando a validação de soluções) e incremental (entrega progressiva e grau de resultados para as partes interessadas).

- **Abordagem híbrida:** combina as abordagens preditiva e adaptativa. Ela deve ser utilizada quando um projeto consiste na entrega de módulos ou quando há equipes de projetos diferentes executando e entregando resultados.

Diante dessas três abordagens, é possível perguntarmos: qual abordagem seria a melhor ou a mais apropriada para o meu projeto?

Não é tão fácil responder a esta pergunta. O PMI (2021) apresenta três fatores fortemente envolvidos na escolha da abordagem. São eles: produto, serviço ou resultado; projeto; e organização. O quadro a seguir exibe o primeiro fator, chamado de produto, serviço ou resultado, seguido de suas variáveis e qual abordagem mais se encaixa. O primeiro fator envolve um grande número de variáveis.

**Quadro 32 – Fator produto, serviço ou resultado
como influenciador na escolha da abordagem**

Variável	Abordagem sugerida
Grau de inovação das entregas	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva
Grau de certeza de requisitos	Alto grau sugere abordagem preditiva Baixo grau sugere abordagem adaptativa
Grau de estabilidade do escopo	Alto grau sugere abordagem preditiva Baixo grau sugere abordagem adaptativa
Grau de facilidade de assimilação da mudança	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva
Grau de liberdade nas opções de entrega	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva

Variável	Abordagem sugerida
Nível de risco envolvido no projeto	Alto nível sugere abordagem preditiva Baixo grau sugere abordagem adaptativa
Grau de rigorosidade dos requisitos de segurança envolvendo as entregas	Alto grau sugere abordagem preditiva Baixo grau sugere abordagem adaptativa
Nível de regulamentações e compliance	Alto nível sugere abordagem preditiva Baixo nível sugere abordagem adaptativa

Adaptado de: PMI (2021, p. 39-40).

Para o fator projeto, encontramos três variáveis. Já para o fator organização, são quatro variáveis. O quadro a seguir destaca os fatores e as suas variáveis.

Quadro 33 – Fator projeto e fator organização

Fator	Variável	Abordagem sugerida
Projeto	Grau de envolvimento das partes interessadas	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva
	Grau de restrições de cronograma	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva
	Grau de incerteza de recursos financeiros	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva
Organização	Grau de complexidade nas estruturas organizacionais	Alto grau sugere abordagem preditiva Baixo grau sugere abordagem adaptativa
	Grau de autogerenciamento da equipe de projeto	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva
	Capacidade organizacional de assimilar mudanças	Alto grau sugere abordagem adaptativa Baixo grau sugere abordagem preditiva
	Tamanho da equipe do projeto	Equipe com muitos membros (algo superior a 10) sugere abordagem preditiva Equipe com poucos membros (algo inferior a 10) sugere abordagem adaptativa

Adaptado de: PMI (2021, p. 40-41).

Nos projetos de software, normalmente há uma inclinação para a abordagem mais adaptativa ou híbrida. No entanto, em grandes projetos ou quando as variáveis descritas nos quadros 32 e 33 sugerirem, é melhor utilizar a abordagem preditiva.

Exemplo de aplicação

Escolha um ramo de atividade específico e procure conhecer qual o tipo de abordagem de desenvolvimento de projeto mais utilizada nele.

Tratando agora acerca do ciclo de vida, encontramos diversos modelos. Grande parte deles aponta para a existência de fases de viabilidade, desenho, construção, testes, implantação e encerramento. Tudo isto pode ocorrer de forma preditiva ou adaptativa.

A figura a seguir ilustra um exemplo de um ciclo de vida com abordagem preditiva, cuja principal característica é a sequência de fases, ou seja, uma apenas inicia quando a anterior termina.

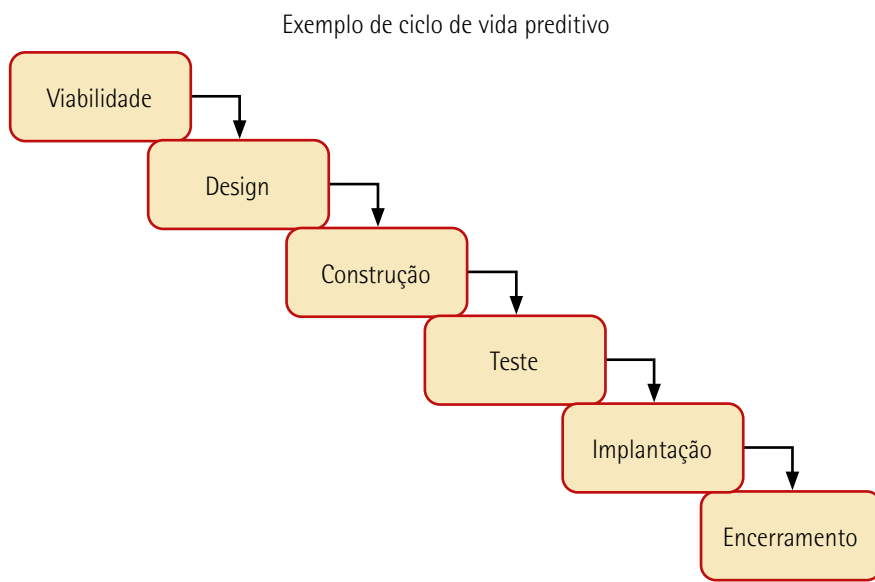


Figura 37 – Ciclo de vida com abordagem preditiva

Fonte: PMI (2021, p. 43).

A figura a seguir demonstra um exemplo de ciclo de vida com abordagem adaptativa, caracterizado por iterações, também conhecidas como sprint, que produzem entregáveis (incrementos) às partes interessadas. Esse ciclo de vida é próprio do Scrum.

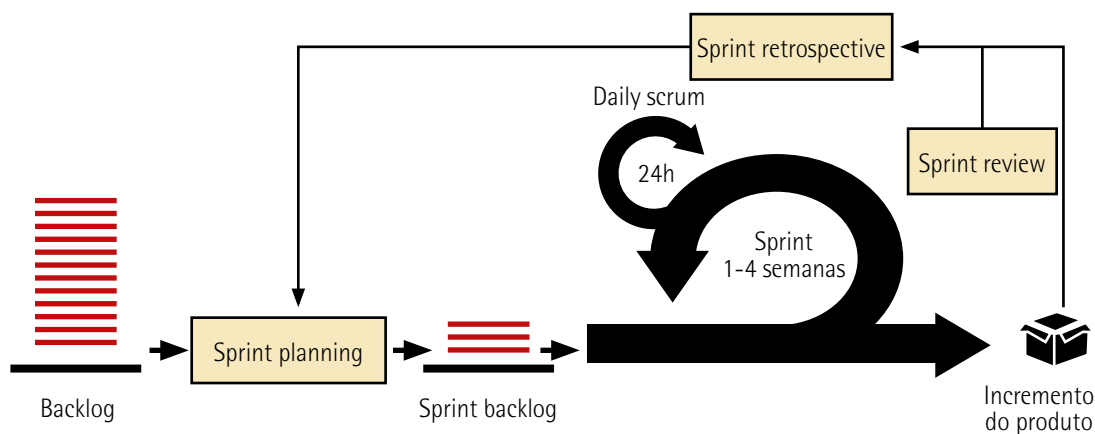


Figura 38 – Ciclo de vida com abordagem adaptativa

Fonte: Maschietto (2020, p. 65).



Lembrete

Scrum é um método para o gerenciamento ágil de projetos.

Os três principais resultados desejados a partir do domínio de desempenho da abordagem de desenvolvimento e do ciclo de vida, segundo o PMI (2021), são:

- alinhamento e consistência entre as abordagens de desenvolvimento e as entregas produzidas pelo projeto;
- ciclo de vida que entregue valor para o negócio do início ao fim do projeto;
- cadência da entrega e abordagens de desenvolvimento facilitadas pelas fases do ciclo de vida do projeto.



Saiba mais

Para conhecer um pouco mais sobre a abordagem adaptativa que encontramos no SCRUM, leia a referência a seguir:

MASCHIETTO, L. G. *et al. Desenvolvimento de software com metodologias ágeis*. Porto Alegre: Sagah, 2020.

6.2.2 Domínio de desempenho do planejamento

O quarto domínio de desempenho é chamado no *Guia PMBOK* em sua sétima edição de planejamento. Ele possui diversas tarefas de organização e coordenação do projeto desde o início e de forma contínua.

Assim como organização, direção e controle, temos o planejamento com uma das funções da administração. Seus objetivos principais são:

- busca pelo atendimento aos procedimentos, direcionamentos e políticas da empresa para todas as áreas;
- ação no intuito de determinar o que e como deve ser executado no que tange aos recursos da empresa;
- criação de marcos e cronogramas de ações relacionadas aos recursos físicos e financeiros;
- efetuação das adequadas previsões de recursos corporativos, contribuindo com a proatividade da administração;

- análise e identificação de externalidades do negócio, incluindo o mapeamento de ameaças e oportunidades;
- favorecimento da interação da alta direção com os outros níveis hierárquicos;
- revisita dos planos para possíveis readequações e realinhamento de ações estratégicas e operacionais.

No contexto de projetos, encontramos uma série de particularidades e para melhor compreendê-las, é necessário conhecer alguns conceitos do PMI (2021). São eles:

- **Estimativa:** quantidade de períodos de trabalhos e recursos necessários para a conclusão das tarefas específicas do projeto.
- **Exatidão:** medida que avalia a assertividade de um indicador de qualidade do projeto.
- **Precisão:** forma que avalia a exatidão de um indicador de qualidade do projeto.
- **Compressão:** método que objetiva a redução da duração de um cronograma com um menor custo incremental.
- **Paralelismo:** procedimento que segmenta tarefas sequenciadas de um cronograma, de forma que elas sejam executadas de forma paralela.
- **Orçamento:** estimativa de gastos aprovada para um projeto, considerando o cronograma e a estrutura analítica do projeto.

Como cada projeto tem as suas particularidades, inevitavelmente as ações de planejamento não são as mesmas e variam em quantidade, prazo e frequência. O PMI (2021) aponta cinco variáveis que influenciam o planejamento de um projeto. São elas: a abordagem de desenvolvimento (mencionada na seção anterior); os tipos e formas de entregas do projeto (cadência citada na seção anterior); os requisitos organizacionais (governança, políticas, procedimentos, processos e cultura); as condições de mercado (principalmente se há competitividade própria); e as questões legais e de compliance.

O planejamento em um projeto consiste em tarefas voltadas à determinação de diversos aspectos. Entre eles: entrega, estimativa, cronograma e orçamento.



Observação

O tipo de abordagem de desenvolvimento influencia muito no planejamento dos diversos aspectos. Por exemplo, a entrega em uma abordagem preditiva não se dá da mesma forma que na abordagem adaptativa.

O planejamento da entrega começa a partir da criação do business case, da determinação do escopo do projeto e do escopo do produto. O escopo do produto se refere a uma relação de características e especificidades da entrega. O escopo do projeto consiste no conjunto de tarefas que permitem a entrega do produto ou serviço (PMI, 2021).

Em um projeto de software, por exemplo, podemos ter como escopo do produto o conjunto de funcionalidades oferecidas pela aplicação ou os detalhes que envolvem as telas que o usuário visualiza. Já o escopo do projeto seria o conjunto de tarefas que favorecem o desenvolvimento do software, tais como: levantamento de requisitos, desenvolvimento da interface, testes etc.

O planejamento da estimativa possui também grande importância e consiste na determinação quantitativa dos esforços, da duração, dos custos, das pessoas e dos recursos físicos. Toda estimativa pode e deve se basear em cálculos estatísticos, sofrendo variações. À medida que o tempo passa no ciclo de vida do projeto, as estimativas tornam-se mais precisas e exatas. Por isso, é comum dizermos que as estimativas são altamente influenciadas por: intervalos em um projeto; exatidão das estimativas; precisão da medida; e confiança nos valores medidos (PMI, 2021).

Abordando agora outro item do planejamento de um projeto, encontramos o cronograma. Ele constitui-se em mais um importante recurso criado no planejamento, seja na abordagem preditiva, seja na abordagem adaptativa. O PMI (2021, p. 58) define cronograma como "um modelo para a execução das atividades do projeto, incluindo durações, dependências e outras informações de planejamento".

Para melhor construir um cronograma, é necessário primeiramente conhecer o escopo do projeto e segmentá-lo em tarefas específicas. Depois, precisamos do sequenciamento dessas tarefas, seguido de um levantamento das estimativas de esforços, duração e recursos. Ao final, devemos alocar adequadamente os recursos, ajustando a sequência e acordando o cronograma.

Em muitos cronogramas nem todas as atividades são sequenciadas. Algumas delas ocorrem de forma paralela. Tomemos como exemplo uma abordagem adaptativa em um projeto software, quando ao mesmo tempo desenvolvemos a entrega de uma sprint e alinhamos requisitos com o usuário para a próxima sprint.

A figura 39 apresenta um exemplo de execução de atividades paralelas em um projeto, também chamado de paralelismo. Ainda nela verificamos que as práticas 1, 2 e 8 ocorrem de forma paralela.

A partir da ideia de paralelismo, concluímos que em algumas situações não é possível, devido à natureza do projeto, termos atividades paralelas. Segundo o PMI (2021), isso acontece em decorrência dos quatro tipos de dependências que as atividades podem sofrer. São elas:

- **Dependência obrigatória:** não há controle e é estabelecida por força de contrato ou por lei.
- **Dependência arbitrada:** estabelecida a partir das preferências do projeto e/ou de práticas de mercado.

- **Dependência externa:** estabelecida entre tarefas executadas no projeto e outras que não estão nele inseridas.
- **Dependência interna:** estabelecida entre tarefas no projeto e que podem sofrer modificações.

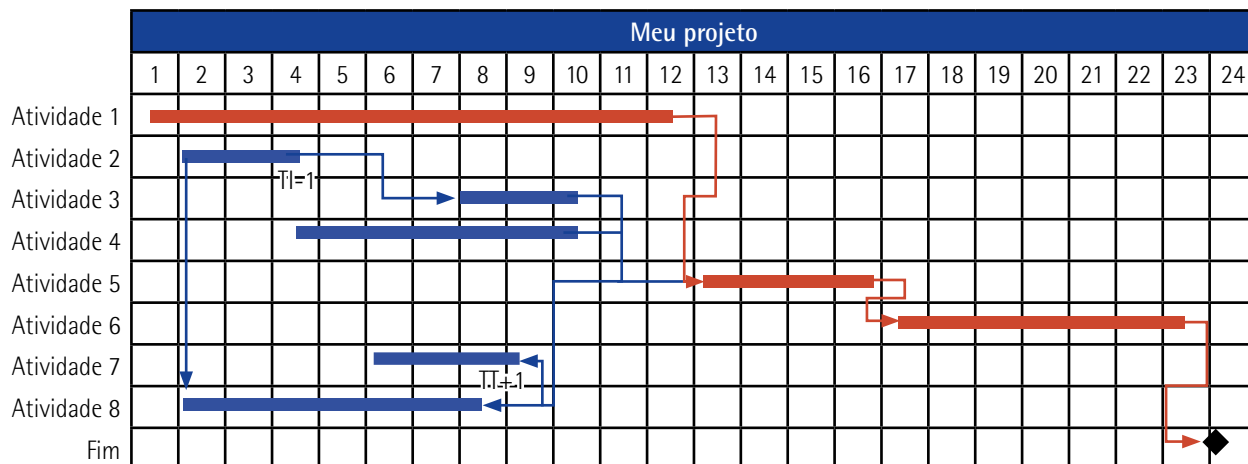


Figura 39 – Exemplo de paralelismo

O próximo item importante que integra o planejamento é o orçamento. Ele sofre forte influência das estimativas de custo do projeto, que formam a linha base de custos. Somando-se a reserva de contingência (provisionamento para respostas a situações de risco) à linha base de custos, formamos o orçamento do projeto. A figura 40 apresenta uma ideia da relação entre estimativas, linha base de custos e orçamento do projeto.

Retomando o conceito de estimativa, precisamos nos lembrar que ele deve envolver também o dimensionamento adequado dos recursos humanos do projeto. Compor a equipe de projeto é ainda um trabalho de planejamento e precisa considerar a identificação das habilidades, dos conhecimentos e do nível de senioridade necessários que um membro da equipe de projeto necessita ter.

Por exemplo, em um projeto de desenvolvimento de software com abordagem adaptativa (de preferência Scrum), precisamos considerar importante o conhecimento que os membros da equipe de projeto têm em determinadas linguagens de programação. Outro detalhe é que nesse tipo de abordagem o nível de senioridade da equipe deve ser alto.

Ainda impulsionados pela preocupação com a estimativa, é necessário também planejar os recursos físicos utilizados no projeto, por exemplo: materiais, infraestrutura de hardware, redes, software, entre outros. Caso haja a necessidade de aquisição dos recursos físicos, o planejamento precisa ser ainda mais detalhado e considerar, como sempre, as expectativas das partes interessadas.

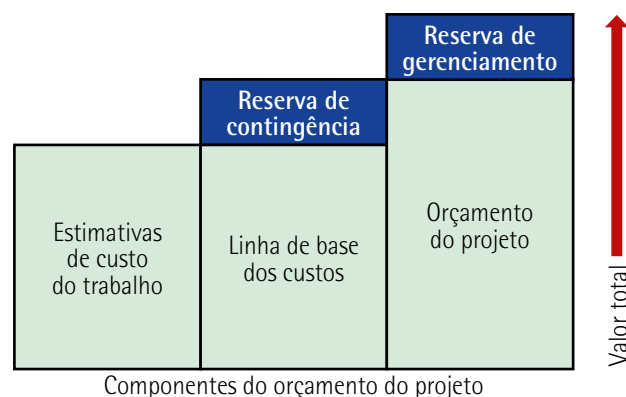


Figura 40 – Relação entre estimativas, linha base de custos e orçamento do projeto

Fonte: PMI (2021, p. 63).

Outro aspecto importante no planejamento de um projeto, às vezes com pouca atenção dispensada, é o plano de comunicação. Ele funciona como um instrumento que favorece o engajamento das partes interessadas de forma muito eficaz, possibilitando o fluxo da informação.

Todos esses detalhes e aspectos precisam ser disseminados na ideia de se planejar projetos estrategicamente, fato que sempre foi uma constante ao longo da história e no desenvolvimento das organizações, mesmo quando não tínhamos tecnologia e ferramental suficiente para uma boa execução. Atualmente, no mundo empresarial, os projetos (sejam de qual for a natureza) precisam ser planejados e alinhados às estratégias de negócios, ou seja, devem considerar a sua aderência à missão, à visão, aos valores e aos objetivos estratégicos.

O PMI (2021) apresenta diversos resultados capazes de demonstrar o sucesso nas atividades que envolvem esse domínio de desempenho. Entre eles, podemos citar:

- o andamento do projeto se dá com organização, coordenação e deliberações adequadas;
- a entrega de resultados do projeto ocorre a partir de abordagens holísticas;
- o tempo gasto no projeto é apropriado;
- o gerenciamento das partes interessadas ocorre com informações de planejamento suficientes e adequadas;
- os planos ao longo do projeto são adaptados considerando as necessidades ou emergências do cotidiano.



Resumo

Nesta unidade, adentramos profundamente o *Guia PMBOK*. Foi acentuado o processo evolutivo do guia desde a sua primeira até a sétima edição, destacando alguns momentos importantes da evolução. Salientamos as diferenças entre a sexta e a sétima edições, por representar um importante ponto de inflexão nas práticas trazidas para o PMBOK, tornando-o um guia mais geral e menos preditivo, permitindo as mais diversas abordagens.

Também detalhamos a sexta edição, devido ao fato de ela trazer um conjunto de processos que possibilitam o trabalho estruturado preditivo em projetos. Sobre esta edição do guia, mencionamos o ciclo de vida no gerenciamento de projetos e as suas áreas de conhecimento. Ele é composto das fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento. Por outro lado, as áreas de conhecimento dividem-se em dez: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Concluimos o tópico 5 introduzindo a sétima edição do *Guia PMBOK*. Primeiramente, citamos a sua composição em quatro partes: introdução; domínios de desempenho; tailoring; modelos, métodos e artefatos. Apresentamos a definição que o referido guia fornece para um domínio de desempenho do projeto como um grupo de atividades relacionadas, que são críticas à entrega eficaz dos seus resultados. Exibimos os oito domínios de desempenho: partes interessadas; equipe; abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida; planejamento; trabalho do projeto; entrega; medição; e incerteza.

Iniciamos o tópico seguinte nos aprofundando em cada um dos domínios de desempenho. O primeiro deles trouxe as partes interessadas para o foco. Foram demonstrados exemplos de partes interessadas e as etapas de engajamento. Constituem as etapas de engajamento das partes interessadas: identificar; compreender; analisar; priorizar; engajar; e monitorar. Ainda, para esse domínio de desempenho, apresentamos os tipos de comunicação com as partes interessadas que podem ser: verbal e não verbal e ocorrer de maneira formal ou informal.

Passamos ao domínio de desempenho da equipe, revelando a importância dos recursos humanos em um projeto. Enfatizamos o papel da liderança, não somente do gerente de projetos, mas de todos os outros membros da equipe. Expusemos os fatores-chave para que a equipe

de projeto tenha um alto desempenho. São eles: comunicação aberta; compreensão compartilhada; propriedade compartilhada; confiança; colaboração; adaptabilidade; resiliência; capacitação; e reconhecimento.

Mencionamos o domínio de desempenho da abordagem de desenvolvimento e do ciclo de vida. Destacamos a importância das abordagens preditivas, híbridas e adaptativas, bem como os fatores que influenciam na escolha da abordagem. São eles: produto, serviço ou resultado; projeto; e organização.

Por fim, mostramos o domínio de desempenho de planejamento. Para facilitar a compreensão, citamos os conceitos que envolvem estimativa, exatidão, precisão, compreensão, paralelismo e orçamento. Salientamos os principais resultados esperados a partir da boa execução das tarefas desse domínio. Tais resultados nos remetem a um projeto que tem o seu andamento de forma organizada, coordenada e dentro dos custos planejados.



Exercícios

Questão 1. Leia o texto a seguir.

Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide), em português conhecido como *Guia PMBOK*, é um termo que abrange o universo do conhecimento da profissão de gerenciamento de projetos. Esse universo de conhecimento vem dos praticantes e acadêmicos que utilizam e desenvolvem tanto as práticas amplamente testadas e aprovadas quanto aquelas modernas e inovadoras, com aplicação mais restrita.

O livro identifica e descreve o subconjunto do universo do conhecimento de gerenciamento de projetos reconhecido como boas práticas em muitos projetos na maior parte do tempo, havendo consenso pelos praticantes sobre seus valores e sua aplicabilidade. Entretanto, a aceitação geral não representa a necessidade de aplicação uniforme em todos os projetos, devendo ser definido o que é apropriado para cada projeto/indústria.

O *Guia PMBOK* também estabelece uma linguagem comum para a profissão, servindo de referência básica para qualquer um que se interesse pelo gerenciamento de projetos e, como tal, não deve ser encarado como um documento que contemple a totalidade do conhecimento de gerenciamento de projetos. Periodicamente, são feitas revisões e novas versões são desenvolvidas.

Disponível em: <https://bit.ly/39Nc5qc>. Acesso em: 22 jun. 2022.

Com base na leitura, avalie as afirmativas.

I – O conhecimento no qual o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide), em português conhecido como *Guia PMBOK*, apoia-se é essencialmente prático e, por isso, esse guia não recebe influências de conhecimentos acadêmicos.

II – Embora o *Guia PMBOK* seja um padrão de gerenciamento de projetos de aceitação ampla, sua aplicação prevê a consideração das especificidades de dado projeto ou dada indústria.

III – O *Guia PMBOK* determina uma linguagem comum para profissionais que trabalham na área de gerenciamento de projetos e, por isso, não requer revisões nem atualizações.

É correto o que se afirma em:

- A) I, apenas.
- B) II, apenas.
- C) III, apenas.
- D) I e II, apenas.
- E) II e III, apenas.

Resposta correta: alternativa B.

Análise das afirmativas

I – Afirmativa incorreta.

Justificativa: o *Guia PMBOK* é um termo que abrange o universo do conhecimento da profissão de gerenciamento de projetos. Além disso, "esse universo de conhecimento vem dos praticantes e acadêmicos que utilizam e desenvolvem tanto as práticas amplamente testadas e aprovadas quanto aquelas modernas e inovadoras, com aplicação mais restrita".

II – Afirmativa correta.

Justificativa: conforme o exposto em relação ao *Guia PMBOK*, "há consenso pelos praticantes sobre seus valores e sua aplicabilidade". Contudo, "a aceitação geral não representa a necessidade de aplicação uniforme em todos os projetos, devendo ser definido o que é apropriado para cada projeto/indústria".

III – Afirmativa incorreta.

Justificativa: em relação ao *Guia PMBOK*, "periodicamente, são feitas revisões e novas versões são desenvolvidas".

Questão 2. O *Guia PMBOK* é uma referência mundial para o gerenciamento de projetos nas organizações. Sua primeira edição foi publicada em 1996 e, em 2021, tivemos o lançamento da sua sétima edição.

Em relação à sétima edição do PMBOK, avalie as características mostradas a seguir.

- I – Padrão totalmente baseado em princípios.
- II – Compatibilidade com qualquer modelo, seja ele preditivo, seja ele adaptável.
- III – Estabelecimento da ideia de domínios de desempenho em projetos.

São características da sétima edição do PMBOK as mostradas em:

- A) I, apenas.
B) II, apenas.
C) III, apenas.
D) I e II, apenas.
E) I, II e III.

Resposta correta: alternativa E.

Análise da questão

Vimos, no livro-texto, que as principais mudanças encontradas na sétima edição do *Guia PMBOK* são:

- padrão totalmente baseado em princípios, em vez de processos;
- foco nos resultados pretendidos, em vez de se concentrar nos resultados das entregas;
- compatibilidade com qualquer modelo (preditivo ou adaptável);
- consistência com os padrões de gerenciamento de programas e de portfólio já estabelecidos;
- definição da ideia de domínios de desempenho em projetos;
- expansão do conceito e da aplicabilidade de tailoring.

[illegible]