

Entradas e Saídas dos Processos do *Guia PMBOK*®

por Mauro Sotille, PMP, PMI-RMP

Quem pretende fazer o exame de certificação Project Management Professional (PMP®) do PMI deve saber que pelo menos dez questões vão cobrar conhecimentos relativos às Entradas, Ferramentas, Técnicas e Saídas dos processos do *Guia PMBOK*® (o Planejamento do... resulta em? Qual a ferramenta? etc.). Muitos me perguntam se devem memorizar estas informações e como fazê-lo.

Certamente as entradas e saídas são uma parte importante do Guia PMBOK® (de onde são retiradas cerca de 70% das questões do exame PMP®) e o conhecimento sobre estas é necessário para responder à inúmeras questões do exame de certificação.

Precisamos lembrar, porém, as mudanças que o PMP® sofreu nos últimos anos. Atualmente o foco do exame é a compreensão aprofundada da aplicação de conceitos de gerenciamento de projetos e de princípios do Guia PMBOK®, bem como o conhecimento geral sobre gerenciamento, de situações de projeto, a partir de outras fontes. As perguntas tornaram-se mais baseadas na experiência, com questões situacionais fundamentadas no conhecimento.

Assim, embora auxilie, não é obrigatório memorizar ou conhecer exatamente as informações de cada um dos processos para obter a aprovação no exame PMP®. Se você estiver confortável com a forma como os processos se encaixam em um projeto então vai ser capaz de usar o raciocínio dedutivo nas questões, tornando fácil escolher a resposta. É interessante ter um entendimento geral sobre qual entrada e saída é utilizada em cada processo, porém você não precisa ficar sobrecarregado tentando ser capaz de recitá-las de cor.

Mais importante do que memorizar é entender os processos e a razão pela qual um artefato está em um processo. Entenda o fluxo de dados. Imagine a situação em cada processo, lembre-se de seu trabalho diário, navegue pelo Guia PMBOK® olhando a saída do processo (produto) e analisando quais os insumos são necessários (entradas) e depois estudando as técnicas, uma a uma. Por analogia: você prova um bolo, descobre o que precisa para fazê-lo (ingredientes) e ferramentas, e depois parte para aprender as técnicas.

Algumas dicas vão lhe auxiliar no seu estudo das entradas e saídas para o exame PMP® (e servem também para o exame CAPM®):

- Os processos, de modo geral, se conectam pelos resultados que produzem. É comum que a saída de um processo se torne a entrada de outro processo. Use diagramas, como os encontrados [aqui](#), para entender graficamente o fluxo dos processos;
- Entradas e Saídas - Na maioria das vezes são os artefatos, documentos ou produtos do projeto, como uma atualização do plano de gerenciamento do projeto, resultados ou medidas em relatórios, e assim por diante;
- Ferramentas e Técnicas - Usualmente são métodos que envolvem atividades ou ações associadas aos processos, como usar uma técnica, participar de uma reunião, criar uma matriz ou preencher um formulário;

- O glossário do *Guia PMBOK®* indica se um termo é uma entrada, saída, ferramenta ou técnica.

A conclusão é que não é necessário memorização se entendemos a lógica dos processos e os fluxos de dados entre estes. Se mesmo assim você achar que deve memorizar alguma coisa, aqui vão algumas dicas:

Opção 1: Analisando os processos

- Note a seguinte ordem de precedência, quando entradas e saídas são listadas: Plano de gerenciamento do projeto, depois os planos subsidiários e então as linhas de base. Os fatores ambientais e ativos sempre são listados por último;
- Todas as 10 áreas de conhecimento têm um processo denominado "Planejar ..." ou "Desenvolver o plano..." que tem como saída um plano, com exceção do processo Planejar respostas aos riscos;
- Fatores ambientais e ativos são entradas para 47 dos 49 processos;
- Todos os primeiros processos de cada uma das 10 áreas de conhecimento têm Fatores Ambientais e Ativos como entradas;
- Na área de Integração as Ferramentas e Técnicas de todos os processos incluem Opinião especializada e em quase todos os outros processos.

Opção 2: Analisando os artefatos

- Veja o que acontece com cada artefato, como o termo de abertura, por exemplo: É entrada para Desenvolver o plano de ger. do projeto, Planejar o gerenciamento do escopo, do cronograma, dos custos e dos riscos, Definir o Escopo, Coletar requisitos e identificar as partes interessadas;
- Uma vez que os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais são geralmente diferentes para cada processo, estes são abreviados e então detalhados em cada ocorrência.

Se você se lembrar disso, então você será capaz de responder a muitas perguntas no exame.

Para lhe auxiliar em seus estudos, use a [Planilha com entradas e saídas dos processos de gerenciamento de projetos do Guia PMBOK® 6a Edição](#), fornecida pela PM Tech.

Mauro Sotille possui certificação PMP - Project Management Professional desde 1998. Foi Presidente do PMI-RS, membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK® eMentor do PMI para o Brasil. Tem treinado profissionais e acompanhado diversas organizações na implantação de cultura corporativa de projetos. Autor de livros sobre gerenciamento de projetos e professor convidado da Fundação Getúlio Vargas (FGV), já ministrou mais de 200 cursos de preparação para certificação PMP e CAPM que proporcionaram a aprovação de centenas de alunos. É Diretor da PM Tech Capacitação em Projetos, onde orienta profissionais na capacitação em Gerenciamento de Projetos.