

Novidades do *Guia PMBOK®* 5ª edição

Mauro Sotille, PMP

O *Guia PMBOK®* 5ª edição (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition*), em Inglês, foi lançado oficialmente pelo PMI® em **31 de dezembro de 2012**.

Esta versão do guia passou a ser referência para os exames de certificação Certified Associate in Project Management (CAPM®) e Project Management Professional (PMP®) em **Julho de 2013**.

Ao encerrar-se o ciclo de quatro anos de revisão, temos a oportunidade de identificar o que mudou e como isso afeta a prática de gerenciamento de projetos. Esse artigo contém as principais mudanças (com base nas versões em Inglês).

O que não mudou?

Os tradicionais grupos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e encerramento) não mudaram, ou seja, o conceito de fluxo de processos e atividades permanece inalterado.

Harmonização

Uma das preocupações da equipe de revisão do guia foi buscar uma terminologia consistente e garantir harmonização com os outros padrões fundamentais globais do PMI, o Padrão para Gerenciamento de Programas - 3ª edição e o Padrão para Gerenciamento de Portfólios - 3ª edição, os quais foram lançados juntamente com o *Guia PMBOK®* 5ª edição no dia 31 de Dezembro de 2012, garantindo uma terminologia consistente. Além disso, o PMI usa um documento chamado PMI Lexicon para resolver os casos de discrepância sobre com um termo deve ser utilizado ou definido.

ISO 21500

Houve um alinhamento com a norma ISO 21500: Orientações para Gerenciamento de Projetos, lançada pela ISO em 05 de Setembro de 2012 visando unificar e criar normas que deverão ser seguidas mundialmente. Assim, todo o capítulo 3 (O Padrão de Gerenciamento de Projetos, com o qual a norma se relaciona), foi reposicionado como um apêndice do *Guia PMBOK®* 5ª edição.

O capítulo 3, porém, permanece como uma ponte entre as Seções 1 e 2 e as Áreas de Conhecimento e introduz os processos de gerenciamento de projetos e os Grupos de Processos, como nas edições anteriores do *Guia PMBOK®*.

OBS: Note que a maior contribuição para a ISO 21500 foi dada pelo PMI, já que essa tem como base o capítulo 3 do *Guia PMBOK®* 3ª edição. O *Guia PMBOK®* 5ª edição fornece valor adicional, com áreas de conhecimento, ferramentas e técnicas que não estão na ISO 21500.

Fluxo de Dados

O fluxo de dados e informações foi definido mais claramente, sendo consistente como o modelo DIKW (*Data, Information, Knowledge and Wisdom*) usado em gestão do conhecimento. Neste a informação é dividida em três:

- **Dados sobre o desempenho do trabalho.** As observações e medidas identificadas durante a execução do trabalho, como o percentual físico de trabalho completado.

- **Informação sobre o desempenho do trabalho.** Os resultados da análise dos dados de desempenho, integrados entre as áreas tais como a implementação da posição das requisições de mudanças ou estimativas para terminar.
- **Relatórios sobre o desempenho do trabalho.** A representação física ou eletrônica da informação de desempenho do trabalho, compilada em documentos, visando gerar decisões, ações ou somente comunicação.

Esses itens substituem “Informações sobre o desempenho do trabalho” e “Relatórios de desempenho”, citados na 4ª edição do guia.

Entender a informação nos relatórios e tomar decisões é função da competência do gerente de projeto lendo o relatório e desse modo está além do escopo de um processo.

O retorno dos Processos de Planejamento

No *Guia PMBOK*® 5ª edição houve a correção de um equívoco histórico da 4ª edição: a retirada dos processos de planejamento de algumas áreas. Na nova edição volta o conceito de que cada área deve ter um processo formal que resulta na produção de um plano de gerenciamento auxiliar.

Esse conceito estava inserido em edições anteriores do guia, porém agora está explícito. Envolve um conceito de “planejar o planejamento”. Gastar um pouco de tempo pensando no que deve ser feito para desenvolver o melhor plano de projeto vale a pena.

Assim estão de volta os processos: "Planejar o Gerenciamento do Escopo", "Planejar o Gerenciamento dos Custos", "Planejar o Gerenciamento do Cronograma" e agora o novo "Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas", o que gera maior consistência, devido à anterior existência de processos como "Planejar as Comunicações" e "Planejar o gerenciamento dos riscos", por exemplo, orientando o gerente do projeto a usar ativamente esses processos na geração de um plano de gerenciamento integrado.

Gerenciamento das Partes Interessadas

A maior mudança é a inclusão de uma décima área de conhecimento: Gerenciamento de Partes Interessadas (capítulo 13). Essa mudança afeta principalmente os atuais processos de comunicação.

Embora haja uma corrente de pensamento que sugira que o Gerenciamento das Partes Interessadas na verdade esteja associado ao Gerenciamento dos Recursos Humanos, essa nova área faz sentido, pois o gerenciamento de partes interessadas (*stakeholders*) vai muito além de comunicação e sim envolve um diálogo contínuo para atingir suas necessidades e expectativas. Com isso o gerenciamento de *issues* (questões) também recebe maior atenção, incentivando um maior envolvimento das partes interessadas nas decisões e atividades do projeto.

Os quatro processos da nova área (dois deles movidos da área de comunicação) são:

- **Identificar Partes Interessadas** - Basicamente o mesmo processo da 4ª edição, focado em determinar quais são as partes interessadas.
- **Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas** - É um novo processo que descreve como a comunidade de partes interessadas vai ser analisada, os níveis atuais e desejados de envolvimento e as inter-relações entre as partes interessadas identificadas. Deixa claro que os níveis de envolvimento podem variar com o tempo.
- **Gerenciar o Envolvimento das Partes Interessadas** - Não muda muito em relação ao processo "Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas" da 4ª edição do guia.

- **Monitorar e Controlar o Envolvimento das Partes Interessadas** - É um novo processo que garante que novas partes interessadas sejam identificadas, partes interessadas atuais sejam revisadas e partes interessadas que não estão mais envolvidas no projeto sejam removidas do plano de comunicações. O processo requer o monitoramento contínuo das mudanças nas relações entre os interessados para garantir a eficácia da estratégia de envolvimento e, quando necessário, a adaptação da estratégia de gerenciamento das partes interessadas para lidar com as alterações nas circunstâncias.

Gerenciamento das Comunicações

Essa seção foi consolidada e expandida. O gerenciamento das comunicações agora foca em planejar, executar e controlar informações.

- **Planejar o Gerenciamento das Comunicações** - Permanece inalterado. A entrada principal é a análise das partes interessadas.
- **Gerenciar as Comunicações** - É um novo processo que reúne os processos Distribuir as Informações e Reportar o Desempenho da 4ª edição e, desse modo, remove várias confusões desnecessárias. Este novo processo vai além da distribuição de informação relevante e busca garantir que a informação que é comunicada às partes interessadas seja recebida e compreendida, dando oportunidade para que estes solicitem informação adicional.
- **Controlar as Comunicações** - É um novo processo que identifica e resolve questões ligadas às comunicações e garante que as necessidades de comunicação sejam satisfeitas. As saídas são informação precisa e no momento correto (questões de comunicação resolvidas) e solicitações de mudança, principalmente no plano de comunicação.

Benefício-chave

Cada processo agora possui a descrição de um benefício-chave.

Resumo das mudanças nos processos

A 5ª edição do Guia PMBOK® tem um número maior de páginas e agora apresenta 47 processos, um aumento de 12% em relação à 4ª edição, a qual continha 42 processos.

Os cinco novos processos:

<i>Processo</i>	<i>Área de Conhecimento</i>	<i>Grupo de Processos</i>
Planejar o Gerenciamento do Escopo	Escopo	Planejamento
Planejar o Gerenciamento do Cronograma	Tempo	Planejamento
Planejar o Gerenciamento dos Custos	Custo	Planejamento
Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	Partes Interessadas	Planejamento
Controlar o Envolvimento das Partes Interessadas	Partes Interessadas	Monit. e Controle

Os dois processos que mudaram de área:

<i>Processo</i>	<i>Área de Conhecimento</i>	<i>Grupo de Processos</i>
Identificar as Partes Interessadas	Partes Interessadas	Iniciação

Gerenciar o Envolvimento das Partes Interessadas (era 'Gerenciar as expectativas...')	Partes Interessadas	Execução
--	---------------------	----------

Uma mudança bem-vinda é a alteração do nome de alguns processos, como, por exemplo, o processo "Verificar o Escopo", que agora se chama "Validar o Escopo", o que ajuda a diminuir a confusão que o nome gerava com o processo "Controlar o Escopo".

Lista dos processos que mudaram de nome:

Nome Antigo	Novo Nome
Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto
Verificar o Escopo	Validar o Escopo
Planejar a Qualidade	Planejar o Gerenciamento da Qualidade
Realizar o Controle da Qualidade	Controlar a Qualidade
Desenvolver o Plano de Recursos Humanos	Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos
Planejar as Comunicações	Planejar o Gerenciamento das Comunicações
Distribuir Informações	Gerenciar as Comunicações do Projeto
Reportar Desempenho	Controlar as Comunicações
Monitorar e Controlar os Riscos	Controlar os Riscos
Planejar Aquisições	Planejar o Gerenciamento das Aquisições
Administrar Aquisições	Controlar Aquisições

Entradas, ferramentas e técnicas e saídas

A equipe de revisão da 5ª edição teve o cuidado de seguir algumas regras de consistência, como a de que cada saída de um processo deve obrigatoriamente poder ser mapeada como uma entrada para outro processo, a menos que esteja finalizada.

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.

Além da reorganização de algumas práticas, juntamente com aumento no número de processos, houve um incremento no número de entradas, ferramentas e técnicas a conhecer. O guia apresenta 614 entradas, ferramentas e técnicas, um aumento de 19% em relação à edição anterior.

Outras mudanças relevantes em cada capítulo

- Capítulo 1
 - Incorpora o conceito de *Business Value* e detalha a relação entre operações, organizações e gerenciamento de projetos.
 - Mudança no conceito de gerente de projeto: "a pessoa designada pela organização para liderar a equipe que é responsável por atingir os objetivos do projeto".
 - Além do termo *portfolio*, há agora um novo termo: *subportfolio*. Então podemos ter *portfolios* dentro de *portfolios*.

- O termo “Organizações baseadas em projetos” se refere às formas organizacionais que criam sistemas temporários para fazer seu trabalho.
- O gerente de projeto deve conhecer a governança organizacional e a estratégia para ser bem sucedido e entender se a organização é madura o suficiente para fornecê-las.
- É sugerido como boa prática que itens como políticas de apoio às práticas de sustentabilidade defendidas pelas organizações devam ser contempladas nos projetos.
- Três tipos de Escritórios de Projetos são citados: de suporte, de controle e de direção.
- Expande o conceito de gerenciamento de operações incluindo partes interessadas operacionais (como operadores de máquinas, vendedores e pessoal do *call center*).
- Capítulo 2
 - Agora inclui os fatores ambientais da empresa e enfatiza como as influências organizacionais (a cultura da organização, por exemplo) afetam os métodos utilizados para recrutar pessoas, gerenciar e executar o projeto. Neste capítulo também é apresentada a ligação entre o gerenciamento de projeto e governança organizacional, a governança de projetos e uma definição clara do que é uma equipe de projeto.
 - É feita distinção entre o “project expediter” (não toma decisões) e o “Project coordinator” (toma algumas decisões).
 - O conceito de patrocinador é redefinido como aquele que fornece recursos e suporte para o projeto. Não se fala mais em dinheiro.
 - Mudança no conceito de parte interessada, incluindo “.. se percebe afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto”.
 - É definido como deve ser medido o sucesso de um projeto e que um período de teste pode ser parte do tempo total de um projeto, visando garantir a realização do benefício esperado.
 - Agora, além do ciclo de vida de um projeto prever relações fase-a-fase, também são previstos os ciclos de vida preditivo, interativo e incremental e adaptativo.
 - A equipe do projeto é que é responsável por atingir os objetivos do projeto. Pode ser dedicada ou atuar em tempo parcial.
- Capítulo 3
 - A maior desse capítulo na edição anterior do guia foi movida para o Anexo A1: O Padrão para o gerenciamento de um projeto, que é um documento que agora pode evoluir de modo independente. Um novo texto foi criado e fornece uma visão geral dos processos de gerenciamento de projetos, dos grupos de processos e do fluxo de informações.
 - Novo conceito: Projetos prematuramente encerrados.
- Capítulo 4
 - Atualizadas as definições de desenvolver o termo de abertura e o plano de gerenciamento do projeto e realizar o controle integrado de mudanças.
 - Os acordos (não mais contratos) são entradas para o processo de desenvolver o Termo de Abertura.
 - Revisão nas definições de ação corretiva, preventiva e reparo de defeitos.
 - Previsões de tempo e custo passam a ser entrada para o processo de controlar o trabalho.
 - Nas ferramentas e técnicas, reuniões, técnicas de facilitação e técnicas analíticas foram acrescentadas.

- Registro de mudanças (*change log*) agora é uma saída do controle integrado de mudanças
- Capítulo 5
 - Inclui *Idea/Mind Mapping* nas técnicas de criatividade em grupo para coletar requisitos.
 - Os tipos de requisitos foram reorganizados.
 - Definir o escopo agora tem uma nova abordagem iterativa que permite elaboração progressiva.
 - São redefinidos os conceitos de verificação das entregas (se estão corretas) e validação do escopo (aceitação pelo usuário).
- Capítulo 6
 - Acrescenta o conceito de Dependências Internas e uma descrição mais detalhada do Método da Corrente Crítica.
 - É apresentada a fórmula da distribuição triangular = $(O + M + P) / 3$.
 - Desenvolver o cronograma agora inclui conceitos de métodos ágeis.
 - Análise de reservas (de contingência e gerencial) bem explicada.
 - Simulação foi separada da análise de cenário “e-se”, em técnicas de modelagem.
- Capítulo 7
 - Esclarece melhor a diferença entre a reserva de contingência e a reserva gerencial e detalha os componentes do orçamento.
 - Mudança nos valores das estimativas ordem de magnitude (-25% a +75%) e definitiva (-5% a +10%), voltando aos padrões de mercado.
 - É apresentada a fórmula da distribuição triangular = $(O + M + P) / 3$.
 - Nova tabela de fórmulas de valor agregado.
- Capítulo 8
 - Novos diagramas ligando os grupos de processos ao PDCA e a outros ciclos da qualidade, ao custo da qualidade, ao controle e à garantia da qualidade.
 - Novo termo: “7 ferramentas básicas da qualidade”. Essas ferramentas agora aparecem somente em um processo (8.1.2.3) e são referenciadas no resto do capítulo.
 - Novas ferramentas: “7 ferramentas de gerenciamento e controle da qualidade”
- Capítulo 9
 - A análise multicritério é citada como ferramenta para mobilizar a equipe do projeto.
 - Foram incluídas ferramentas de avaliação de pessoal.
- Capítulo 10
 - O novo processo Gerenciar as comunicações junta os processos Distribuir Informação e Reportar Desempenho da 4ª edição do guia.
 - Controlar comunicações é um novo processo.
 - O modelo básico de comunicação agora inclui a confirmação de recebimento da mensagem.
- Capítulo 11
 - Introduce conceitos como “atitude” frente ao risco, “apetite” ao risco e *risk threshold* e inclui o diagrama de influência como uma técnica de diagrama para identificar riscos.
- Capítulo 13

- O novo processo Planejar o gerenciamento das partes interessadas apresenta uma matriz de envolvimento das partes interessadas para analisar os níveis de envolvimento conforme cinco categorias
- O novo processo de envolvimento das partes interessadas monitora o relacionamento das partes interessadas com as estratégias e os planos para envolvê-los.
- Glossário
 - Plano de gerenciamento do projeto: a definição não requer mais que seja formal ou aprovado
 - Ciclo de vida e fase de projeto: as definições não requerem mais que sejam sequenciais
 - Linha de base: Definida como uma versão aprovada de um produto de trabalho (além de ser definida também como um plano de projeto aprovado)
 - Removidos: Atividade crítica, folga e subfase.
- Apêndice de habilidades interpessoais
 - Inclusão das habilidades de desenvolvimento de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*.

Práticas Ágeis

Embora o guia enderece metodologias adaptativas, onde as práticas ágeis são citadas (como no processo Desenvolver o Cronograma, onde conceitos Agile foram incorporados), o foco continua sendo nas práticas tradicionais (preditivas). Talvez isso seja uma decepção para quem esperava que o PMI incluísse metodologias ágeis de um modo mais significativo no escopo do *Guia PMBOK®*.

Embora não se encontre alguns dos termos usuais de práticas ágeis (como "*planning poker*", por exemplo), no guia, algumas práticas ágeis são citadas no Guia PMBOK® 5a edição:

- Desenvolvimento iterativo e incremental
- Entregas incrementais
- Ciclos de Vida Adaptativos
- Planejamento iterativo como uma progressão do planejamento em ondas
- Aceitação de iterações
- *Backlog*
- *User Stories*
- Retrospectiva

Mauro Sotille, PMP

Foi Presidente do PMI-RS e atualmente é o Mentor Regional do PMI para os Chapters Brasileiros. Autor de livros na área e professor de gerenciamento de projetos junto a vários cursos de Pós-Graduação, Mauro tem treinado profissionais em gerenciamento de projetos e acompanhado diversas organizações na implantação de cultura corporativa de projetos. Já ministrou mais de 110 cursos de preparação PMP para mais de 2500 alunos. É Sócio Diretor da PM Tech Capacitação em Projetos.