

Novidades do *Guia PMBOK®* 6ª edição

Mauro Sotille, PMP, PMI-RMP, PMO-CC

Os 3 primeiros capítulos foram reescritos

As informações nos capítulos 1 a 3 da edição anterior foram combinadas nos 2 primeiros capítulos.

Capítulo 1 – Visão Geral e Elementos Fundamentais

Ongoing (execução contínua) versus processos não-ongoing

Diferenciação entre processos que são "Ongoing" (executados continuamente) versus "Non-ongoing processes".

Ciclos de vida

Inclusão do ciclo de vida **híbrido**.

Mais ênfase no conhecimento estratégico e de negócios

Há mais ênfase no conhecimento estratégico e de negócios, incluindo a discussão de documentos empresariais de gerenciamento de projetos.

Project Business Documents inclui:

- Caso de Negócio
- Termo de Abertura
- Plano de Gerenciamento do Projeto
- Plano de Gerenciamento de Benefícios

Além disso, o guia descreve algumas atividades que ocorrem antes do início do projeto e o papel do gerente de projeto nestas.

Capítulo 2 – Ambiente em que os projetos operam

O capítulo 2 trata sobre Fatores Ambientais e Ativos, explicando a influência do ambiente em que trabalhamos. Para finalizar um projeto com sucesso, você precisa alinhar sua abordagem de GP com a realidade da organização.

Expansão das Estruturas Organizacionais

Além das estruturas Funcional, Matricial e Projetizada, temos as estruturas: Orgânica, Multidivisional, Virtual e Híbrida, além do PMO.

Capítulo 3 – O papel do gerente de projetos

O terceiro capítulo agora é todo dedicado ao papel e às competências do gerente de projetos, incluindo habilidades técnicas, estratégicas e de liderança. Isso era parte do capítulo 1 na edição anterior do Guia.

Há um toque humano na descrição do papel de gerente de projeto. Todos sabemos que a comunicação e o *networking* são parte crucial do trabalho do GP. Agora é um padrão. O guia fala sobre aspectos formais e informais de liderar um projeto.

A ideia mais importante do capítulo é sobre política. Agora a consciência política é um requisito para o GP.



A discussão também inclui a relevância do *PMI Talent Triangle™* e as habilidades essenciais do gerente de projetos para o sucesso no mercado de hoje - Gerenciamento técnico de projetos, liderança e gestão estratégica e de negócios.

O capítulo acaba como uma lista de competências que um GP deveria ter.

Capítulos 4 a 13

Duas áreas de conhecimento têm nomes novos

As 10 áreas de conhecimento e os cinco grupos de processos atuais foram mantidos, porém, agora existem 49 processos.

- *Gerenciamento do Tempo* passa a ser *Gerenciamento do Cronograma*, enfatizando a importância da programação em gerenciamento de projetos e alinhando com o *Practice Standard for Scheduling*;
- *Gerenciamento de Recursos Humanos* passa a ser *Gerenciamento de Recursos*. Pessoas, equipamentos e recursos físicos agora estão incluídos nesta área de conhecimento. Tanto os recursos da equipe quanto os recursos físicos são abordados.

Mudanças nos processos

- Há três novos processos:
 - **Gerenciar o Conhecimento do Projeto** faz parte do Grupo de processos de Execução e da área de conhecimento Gerenciamento da integração do projeto;
 - **Implementar respostas aos riscos** faz parte do Grupo de processos de Execução e da área de conhecimento de Gerenciamento dos riscos do projeto;
 - **Controlar os Recursos** é parte do Grupo de processos de monitoramento e controle e da área de conhecimento Gerenciamento de Recursos.

- O processo **Estimar Recursos da Atividade** ainda é parte do Grupo de processos de planejamento, mas ele é associado com a área Gerenciamento de recursos ao invés da área Gerenciamento do cronograma.
- O processo **Encerrar aquisições** foi removido e o trabalho foi para dentro de Controlar as aquisições e Encerrar o projeto ou fase.
- Processos que mudaram de nome:

5ª EDIÇÃO	6ª EDIÇÃO
Realizar a Garantia da Qualidade	Gerenciar a Qualidade
Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	Planejar o Gerenciamento dos Recursos
Mobilizar a equipe do projeto	Adquirir os recursos
Controlar as Comunicações	Monitorar as Comunicações
Controlar Riscos	Monitorar Riscos
Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas
Controlar o Gerenciamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

Quatro seções introdutórias foram adicionadas a cada área de conhecimento

- **Conceitos-chave**, consolidando informações fundamentais para cada área de conhecimento específica;
- **Tendências e práticas emergentes**;
- **Considerações de adaptação**, descrevendo aspectos do projeto ou do ambiente a considerar no planejamento de cada projeto diferente;
- **Abordagens para Ambientes Agile, Iterativos e Adaptativos**.

Adaptação (tailoring) de Processos

Significa analisar o projeto para determinar quanta ênfase colocar em cada processo (com base no escopo e tamanho do projeto).

O PMI enfatiza que o *Guia PMBOK®* não é uma metodologia. O guia explica que o gerente de projeto é responsável pela seleção de ferramentas e técnicas apropriadas adequadas para o projeto.

Abordagens para Ambientes Agile, Iterativos e Adaptativos

Ao longo dos últimos anos, mais e mais partes interessadas pediram conteúdo sobre métodos ágeis. É por isso que informações sobre práticas ágeis e outras práticas iterativas muitas vezes utilizadas em um ambiente adaptativo foram acrescentadas em cada área de Conhecimento (seções 4 a 13), ao lado de abordagens tradicionais.

Isso alinha conceitos provados básicos de gerenciamento de projetos com o estágio evolucionário atual da profissão. É refletida a evidência obtida com a pesquisa *PMI Pulse of the Profession®* de que Agile está sendo usado em números cada vez maiores pelas organizações no gerenciamento de alguns ou de todos os seus projetos.

OBS: O PMI também publicou um outro guia de boas práticas focado na agilidade.

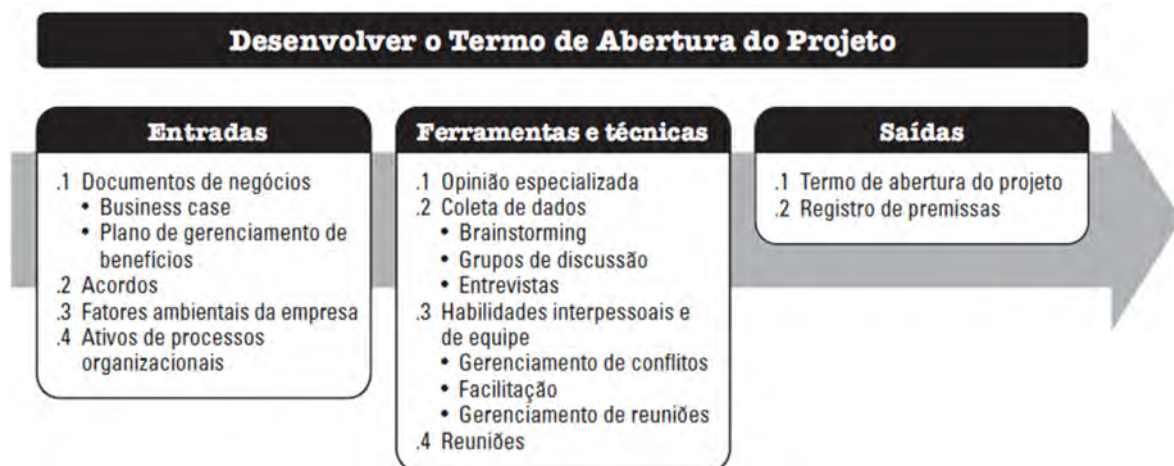
Melhor organização das Entradas e Saídas

O Guia é mais consistente do que as edições anteriores e faz um trabalho melhor ao explicar "por que" uma entrada ou uma ferramenta ou técnica é usada em um processo.

- As saídas de qualquer processo devem se tornar uma entrada para outro processo, a menos que seja uma saída final.
- Da mesma forma, as entradas devem vir de um resultado de outro processo, a menos que seja externa ao projeto.
- Se algum documento for identificado pela primeira vez, ele será mencionado como saída específica. Posteriormente, será listado como "Atualizações de Documentos de Projeto" na lista de saída.
- A parte específica do plano de gerenciamento do projeto será listada sempre que servir de entrada para os processos.

Em diversos processos, o **plano de gerenciamento do projeto** é a entrada e **atualizações do plano de gerenciamento do projeto** é a saída. Abaixo da tabela de entrada / saída, uma lista de potenciais componentes do plano de gerenciamento do projeto é identificada. No entanto, os componentes do plano de gerenciamento do projeto que serão insumos ou atualizados dependem das necessidades do projeto.

O mesmo ocorre com os **documentos do projeto**, que são listados como uma entrada e **atualizações dos documentos do projeto** são listadas como uma saída, conforme apropriado. Abaixo da tabela de entrada / saída existe uma lista de documentos de projeto em potencial que podem ser entradas, ou pode ser atualizada como uma saída. As necessidades do projeto determinarão os documentos reais do projeto que devem ser entradas ou atualizados como uma saída.



Ferramentas e Técnicas

O PMI reduziu as ferramentas e técnicas, incluindo apenas as mais utilizadas. Para evitar a repetição, qualquer ferramenta ou técnica específica é definida apenas uma vez.

As ferramentas e técnicas comumente usadas agora são agrupadas por sua finalidade ou intenção. Os grupos são:

- Coleta de dados, p.ex. *Brainstorming*, entrevistas, pesquisa de mercado
- Análise de dados, p.ex. Análise custo-benefício, Análise de Valor Agregado, Análise de Desempenho
- Representação de dados, p.ex. Diagramas de Causa e Efeito, Fluxogramas, Histogramas
- Tomada de decisão, p.ex. Análise de Decisão Multicriterial, Votação
- Habilidades de comunicação, p.ex. Comentários, apresentação
- Habilidades interpessoais e de equipe, p.ex. Escuta Ativa, Gerenciamento de Conflitos, Inteligência Emocional

O número total de Entradas, Saídas, Ferramentas e Técnicas aumentou de 618 para 722 (17% de aumento), apesar do agrupamento mencionado acima.

Diagramas de Fluxo de Dados

Cada processo agora contém um novo Diagrama de Fluxo de dados, com uma melhor identificação das entradas e saídas dos processos, bem como ferramentas e técnicas.

Melhor distinção entre "monitorar" e "controlar"

Para se alinhar às pesquisas que mostram que o gerenciamento de projetos está mais relacionado à facilitação e gerenciamento do que a controle, vários processos foram alterados de "Controlar" para "Monitorar": Comunicações, riscos e engajamento das partes interessadas.

Cap. 4 – Integração

Registro de Premissas: Uma nova saída do processo Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto. O novo documento (*Assumptions Log*) registra as restrições e premissas durante o ciclo de vida do projeto, encerrando a discussão sobre se esses assuntos devem ser tratados no termo de abertura, na declaração do escopo ou em ambos.

Registro de Lições aprendidas: O novo documento (saída do novo processo Gerenciar o Conhecimento do Projeto) fornece ênfase na documentação e transferência de lições aprendidas, devendo ser atualizado com frequência, a qualquer momento (e não apenas no final do projeto), especialmente no final de cada fase do projeto. Desse modo, aparece tanto como entrada quanto como saída em diversos processos.

O registro das questões é um documento de projeto em que todas as questões são anotadas e rastreadas. Criado pela primeira vez como uma saída do processo **Orientar e gerenciar o trabalho do projeto** e atualizado todo o ciclo de vida do projeto

Cap. 5 - Escopo

Maior cobertura do gerenciamento de requisitos: O processo Coletar Requisitos contém mais informações, usando o PMI's *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide* e *o Requirements Management: A Practice Guide* como referências, além de mais detalhes, como um exemplo de diagrama de contexto. Além disso, usa termos usuais na área de análise de negócios, como "licitação de requisitos", por exemplo.

Diferenças entre escopo do produto e escopo do projeto: Mais detalhadas.

Cap. 9 - Recursos

Mudanças nos Processos: **Estimar Recursos da Atividade** movido para a área Gerenciamento de recursos e novo processo **Controlar os Recursos** incluído.

Habilidades Interpessoais: O apêndice relativo às habilidades interpessoais, existente nas versões anteriores, foi excluído, e a descrição das habilidades interpessoais e de equipe adicionada aos capítulos, principalmente em 9.5.9 *Gerenciar a Equipe*.

Recursos de tipos diferentes são discutidos em maior detalhe.

Cap. 10 - Comunicação

Distinção entre "Comunicação" (como na comunicação entre duas pessoas) e "Comunicações" (artefatos, como e-mails publicados).

Cap. 11 – Riscos

Implementar respostas aos riscos: *Novo processo*

Nova estratégia de resposta aos riscos: "Escalonar" o risco a algum superior de modo que este risco não seja mais sua responsabilidade. Uma vez escalonado o risco, o gerente do projeto terá a opção de:

- A. Remover o risco do registro de risco do projeto, se desejado, ou
- B. Mantê-lo no registro de risco, mas classificando-a como "Escalonado / Atribuído a".

Cap. 12 - O processo Encerrar aquisições foi removido

O trabalho foi para dentro de Controlar as aquisições e Encerrar o projeto ou fase

Cap. 13 - Partes Interessadas

O capítulo continua sendo o último, embora este assunto seja tratado mais cedo no guia.

Novas informações como Apêndices

- X1 - Resumo das mudanças
- X3 - Abordagens ágeis, iterativas, adaptativas e híbridas
- X4 - Resumo dos conceitos-chave para cada área
- X5 - Resumo das Considerações de Adaptação para cada área
- X6 - Resumo de Ferramentas e Técnicas

Proibição de Imprimir

O PMI proibiu a impressão da versão em PDF do *Guia PMBOK® 6ª edição*. Anteriormente, você era autorizado a imprimir uma cópia do guia para seu uso educacional pessoal. Agora não mais.

Agora, além do nome do proprietário do arquivo e o ID do PMI carimbados no rodapé de cada página, há uma marca de água grande em cada página do guia.

Mauro Sotille, PMP, PMI-RMP, PMO-CC, ITIL, COBIT