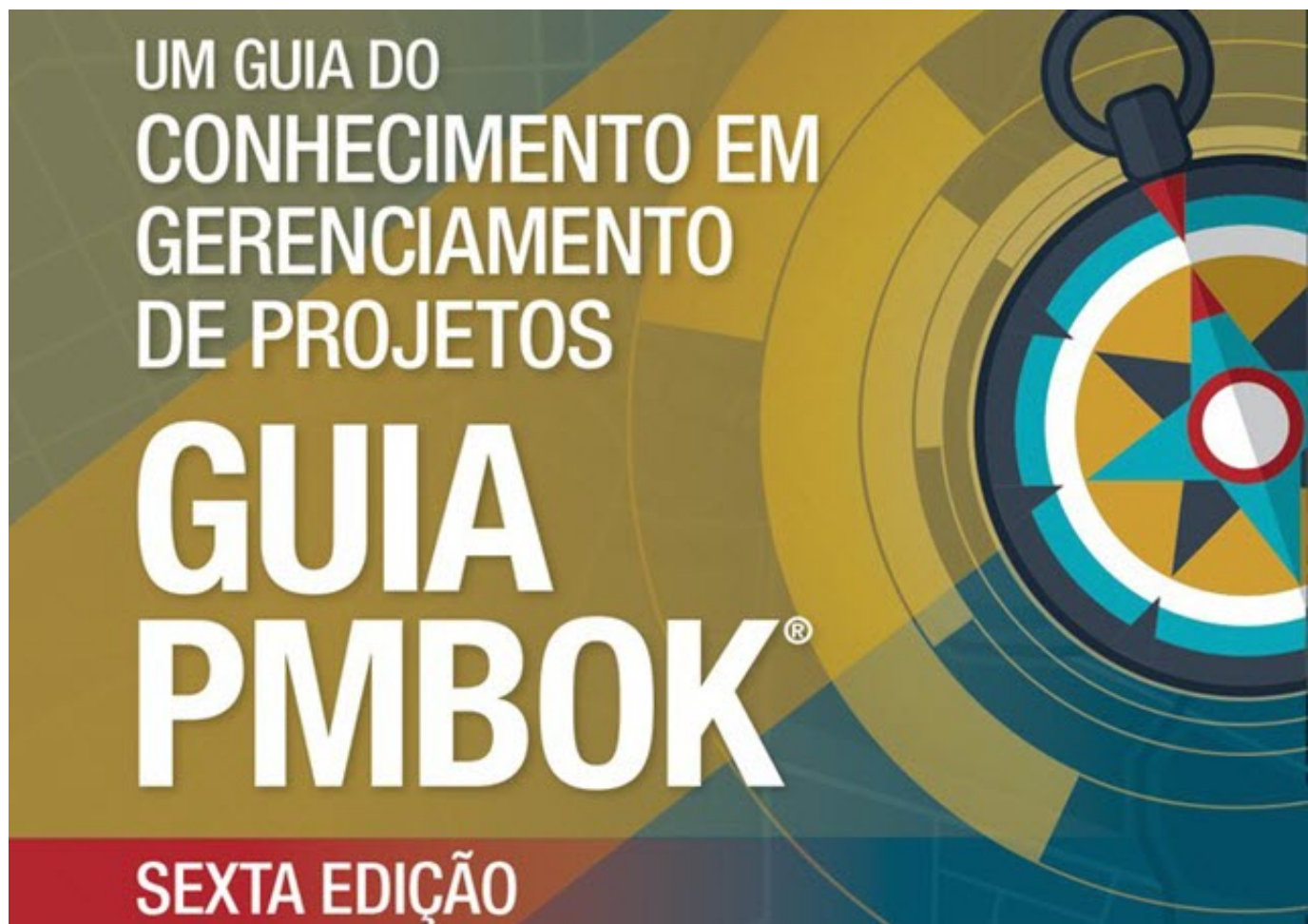


Novidades no Guia PMBOK 6ª edição - Atualizado

Autor : Mauro Sotille

Data : 30 de julho de 2017



A publicação do *Project Management Body of Knowledge (Guia PMBOK®)* 6ª edição pelo Project Management Institute (PMI)® ocorreu dia **06 de setembro 2017** e os exames de certificação serão baseados nessa nova edição a partir do dia 26 de março de 2018.

Veja a seguir as principais mudanças.

Por que o guia mudou?

O *Guia PMBOK®* e todas as outras normas estão sujeitas a atualização de rotina a cada 4 ou 5 anos. Esta atualização é simplesmente parte do processo de manter o guia atual e relevante.

Além disso, a sexta edição do Guia o alinha com o Estudo de Delineação de Papel (RDS) do PMI de 2015.

Datas

- Publicação da versão final em Inglês e outras 11 línguas em PDF ocorreu dia 06 de setembro de 2017.
- Versão em Português impressa: dia 15 de outubro de 2017.
- Atualização dos exames PMP® e CAPM® e PMI-SP® em resposta à publicação da 6ª edição do *Guia PMBOK®*: A partir do dia 26 de março de 2018.

A Estrutura do Guia

O *Guia PMBOK®* é único entre os padrões globais do PMI porque contém um guia e um padrão. O padrão (ligado à ISO 21500) apresenta conceitos-chave (é a fundação por trás do guia e descreve o que fazer para ser bem sucedido), enquanto o guia expande a fundação com informações adicionais sobre como usar práticas comprovadas.

Desse modo, o Guia agora está dividido em 3 partes:

- Um Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (*Guia PMBOK®*);
- O Padrão para Gerenciamento de Projetos (este era o Anexo A1 na Quinta Edição).
O Padrão tem aproximadamente 50 páginas e não inclui ferramentas e técnicas, diagramas de fluxo de dados, descrições mais completas das áreas de conhecimento e Agile;
- Apêndices, Glossário e Índice.

O que há de novo na sexta edição?

Esta é uma mudança grande. O *Guia PMBOK®* 6ª edição propõe algumas alterações interessantes. O guia amadureceu em termos de conteúdo e consistência e há um maior alinhamento com a norma ISO 21500 e outras normas ISO.

Práticas ágeis foram incorporadas ao Guia PMBOK®

Informações sobre as práticas ágeis e outras práticas iterativas muitas vezes utilizadas em um

ambiente adaptativo em cada área de Conhecimento (seções 4 a 13).

Cobertura expandida de métodos ágeis e outras práticas adaptativas e iterativas. 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. Dado o sucesso da certificação PMI-ACP® (a de mais rápido crescimento no PMI), não é uma surpresa que o PMI esteja aumentando as informações sobre práticas ágeis.

OBS: Note que, em paralelo, o PMI também publicou um guia de boas práticas focado na agilidade: [clique aqui e saiba mais sobre o guia de práticas ágeis do PMI](#).

Os 3 primeiros capítulos foram reescritos

Realinhamento nos capítulos 1 a 3. As informações nos capítulos 1 a 3 da edição anterior foram combinadas nos 2 primeiros capítulos. Além disso, esses capítulos estão mais “legíveis”, parecendo mais um livro do que uma norma.

Capítulo 1

Todas as informações relevantes das edições anteriores foram mantidas. A nova informação reflete a evolução de nossa profissão como motor de mudança organizacional e um meio de fornecer valor de negócios.

Capítulo 2

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.

Capítulo 3

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. [Clique aqui para saber mais sobre o *PMI Talent Triangle*[™]](#). O capítulo acaba como uma lista de competências que um GP deveria ter.

Expansão das Estruturas Organizacionais

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

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**.

Dois 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*;

Levou apenas algumas décadas para o PMI perceber que os gerentes de projetos não gerenciam o “tempo”, mas sim definem e gerenciam o “cronograma” do projeto. Bem, melhor tarde do que nunca.

- *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 na Sexta Edição e, portanto, a mudança de nome.

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 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

Realizar a Garantia da Qualidade
Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos
Mobilizar a equipe do projeto
Controlar as Comunicações
Controlar Riscos
Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas
Controlar o Gerenciamento das Partes Interessadas

6a Edição

Gerenciar a Qualidade
Planejar o Gerenciamento dos Recursos

Obter os recursos
Monitorar as Comunicações
Monitorar Riscos
Planejar o Engajamento das Partes Interessadas
Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

Tailoring (adaptação) 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.

Melhor organização das Entradas e Saídas

O Guia é mais consistente do que as edições anteriores e faz um trabalho muito melhor de 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.

Por exemplo, em Coletar requisitos, ao invés de citar os planos auxiliares isoladamente nas entradas, a informação é organizada:

Plano de Gerenciamento do Projeto

- Plano de Gerenciamento do escopo
- Plano de Gerenciamento dos Requisitos
- Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Assim, 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 ferramentas ou técnicas mais

utilizadas. Da mesma forma, 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.

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, Plano de Gerenciamento de Benefícios, Termo de Abertura, Plano de Gerenciamento do Projeto e medidas de sucesso do projeto.

Plano de Gerenciamento de Benefícios

Fica claro que terminar um projeto a tempo, dentro do orçamento e com alta qualidade ainda pode não ser suficiente. Todo projeto precisa alcançar objetivos de negócio e obter benefícios desse trabalho. Assim, os critérios de sucesso do projeto se expandem para atingir esses objetivos.

Existem projetos em que os benefícios não aparecem logo após o término do projeto. Pode levar anos para o resultado do projeto gerar valor e atingir os objetivos do projeto. Portanto, é responsabilidade parcial do GP integrar o plano de gerenciamento de benefícios nos ciclos de vida de projeto e do produto.

Além disso, o guia descreve algumas atividades que ocorrem antes do início do projeto e o

papel do gerente de projeto nestas.

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.

Ongoing (execução contínua) versus processos não-ongoing

Diferenciação entre processos que são “Ongoing” (executados continuamente) versus “Non-ongoing processes”. Este conceito será enfatizado pela primeira vez no *Guia PMBOK® 6ª edição*.

Ciclos de vida

Inclusão do ciclo de vida híbrido.

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 “elicitação de requisitos”, por exemplo.

Registro de Suposições (Premissas?)

Esse 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.

OBS: Reforço que considero que a tradução mais adequada do termo “assumptions” é “suposições” e não “premissas” como na tradução atual.

“Kit de Ferramentas” de Valor Agregado

Inclui “gerenciamento do cronograma agregado”, para complementar a técnica tradicional do valor agregado e evitar o problema do $IDP=1$ quando se encerra um trabalho, mesmo que a entrega esteja atrasada.

Melhor distinção entre “monitorar” e “controlar”

O uso do termo “Controlar” foi substituído por “Monitorar”, especialmente em processos que envolvem pessoas.

O monitoramento envolve a análise contínua do progresso do projeto nos níveis de atividade e entregas. O controle utiliza informações do monitoramento para direcionar a tomada de decisões no projeto.

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.

Comunicação

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

Nova estratégia de resposta aos riscos

Uma nova estratégia de resposta aos riscos: “escalonar”, ou seja, 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”.

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*.

Registro de Lições aprendidas como entrada e saída

Maior ênfase na documentação e transferência de lições aprendidas. Os gerentes de projeto serão incentivados a atualizar o novo “Registro de Lições Aprendidas” com frequência (e não apenas no final do projeto). As atualizações podem ser feitas a qualquer momento ao longo do projeto, especialmente no final de cada fase do projeto.

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

Outras mudanças

- Recursos de tipos diferentes discutidos em maior detalhe;
- Melhor detalhe das diferenças entre escopo do produto e escopo do projeto.

Mudanças desejáveis que não ocorreram

- O capítulo referente a Gerenciamento das Partes Interessadas continua sendo o último (capítulo 13), quando esse assunto deveria ser tratado mais cedo no guia.
- Continua faltando um diagrama de fluxo resumido mais completo, com uma visão geral das ligações entre os processos.

Proibição de Imprimir

Infelizmente, 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. Esta distrai durante a leitura e é bastante irritante. O PMI está ficando exagerado em proteger seu conteúdo com cada edição do guia, e chegamos ao ponto no qual isso está impactando diretamente a legibilidade.

O que você achou das mudanças? Compartilhe sua opinião.

Aquisição do Guia

Se você deseja adquirir o guia, acesse os links a seguir.

[5a Ingl](#)

[5a Port](#)

[6a Port](#)

[6a Ingl](#)

Artigos Relacionados

-
-

[Guia PMBOK® 6a edição disponível](#)

-
-

[Guia de Práticas Ágeis do PMI](#)

-
-

[Extensão para Construção do Guia PMBOK®](#)

-
-

[O que há de novo no Guia PMBOK® 5ª edição](#)

```
jQuery(document).ready(function( $ ){ jQuery('.yuzo_related_post .yuzo_wraps').equalizer({  
columns : '> div' }); });
```

[Mauro Sotille](#)

Especialista em gerenciamento de projetos, programas, PMO e riscos. Com 25 anos de experiência em gerenciamento de projetos, foi responsável por mais de 50 projetos em diversos países. Atuou em empresas como Hewlett-Packard, Saab Sweden e Dana. É Diretor da PM Tech (www.pmtech.com.br), onde fornece capacitação profissional e consultoria a organizações na

implantação bem-sucedida de cultura corporativa de Projetos. Foi Mentor do Project Management Institute (PMI) para o Brasil, Presidente do PMI-RS e membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK® e outros guias. Certificado pelo PMI como Project Management Professional (PMP) desde 1998, Risk Management Professional (PMI-RMP) e PMO-CC, é autor de livros sobre Gerenciamento de Projetos, Escritórios de Projetos (PMO) e Certificação PMP. Doutorando em Administração de Empresas, possui MBA em Administração, pós-graduação em Computação e graduação em Informática e em Engenharia Mecânica. É professor convidado junto à Fundação Getúlio Vargas e outras instituições. Siga-me: