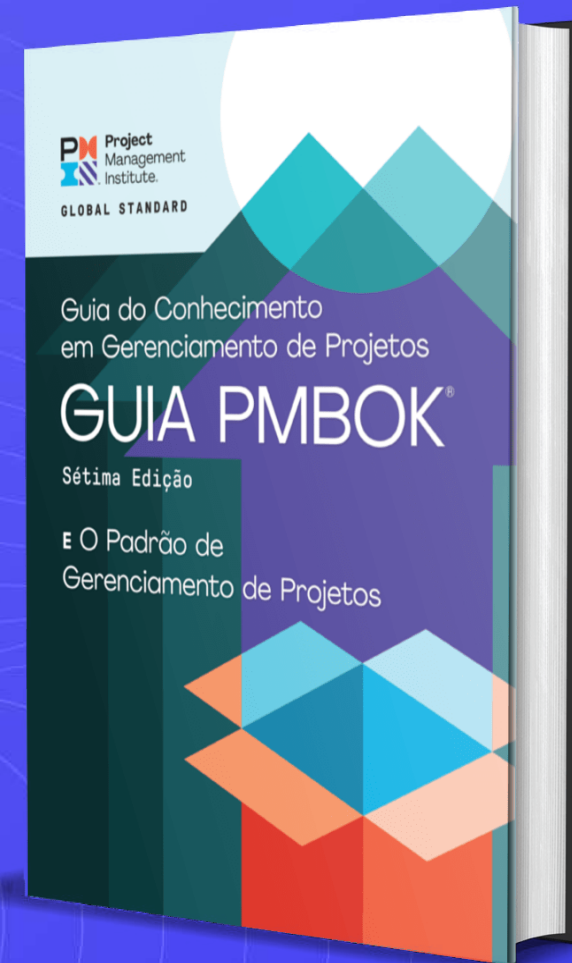


E-book

# GUIA AVANÇADO DA GESTÃO DE PROJETOS:



o que muda com o **PMBOK 7**





A gestão de projetos é um dos pilares das organizações atuais, pois oferece uma abordagem sistemática para alcançar os objetivos e maximizar o sucesso das iniciativas.

Com o intuito de promover uma estrutura sólida e uma gestão eficiente, a gestão de projetos tem como base o **PMBOK**, que traz as diretrizes e melhores práticas para planejar, executar e controlar os projetos.

Neste e-book, você terá a oportunidade de explorar em detalhes a versão mais recente do PMBOK e compreender suas implicações para as organizações. A seguir você verá:

OVERVIEW: PMBOK e gestão de projetos .....	03	Tailoring .....	42
PMBOK 7: o que mudou? .....	07	Modelos, métodos e artefatos .....	46
PMBOK 7: conteúdo .....	12	PMIstandards+ .....	48
Sistema de entrega de valor .....	15	Conclusão .....	50
Princípios de gerenciamento de projetos .....	18	Sobre o artia .....	53
Domínios de desempenho dos projetos .....	32	Sobre o autor .....	58





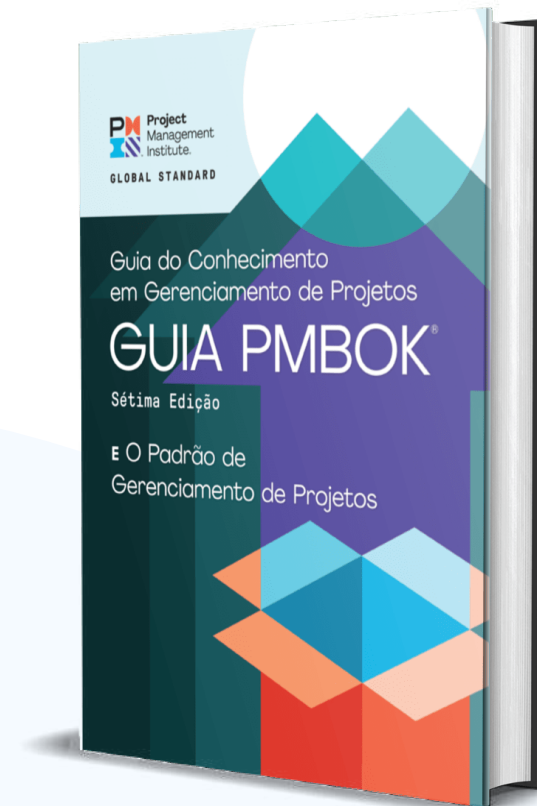
# OVERVIEW: PMBOK E GESTÃO DE PROJETOS



Se você é um gerente de projetos experiente, com certeza já está familiarizado com o PMBOK e sabe da importância dele. Mas, para aqueles que ainda não o conhecem:

***Traduzido como “Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos”, o PMBOK é o guia de padrões e teorias reconhecidas internacionalmente para a gestão de projetos.***

As diretrizes do guia são embasadas em **experiências e resultados reais**. Assim, ele ajuda os gerentes a compreender quais os meios existentes para gerenciar os elementos de um projeto e orienta a aplicá-los no dia a dia.



## PMBOK - edições

Conforme as tecnologias avançam e o mercado é alterado, surgem novas ferramentas e as boas práticas se tornam ultrapassadas. Por isso, o PMBOK sofreu uma série de **atualizações** ao longo do tempo. Veja só:

### 1ª EDIÇÃO

estrutura básica dos processos necessários para gerenciar projetos

### 2ª EDIÇÃO

divide a gestão em nove áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições)

### 3ª EDIÇÃO

o PMBOK é reestruturado e os processos passam a ser organizados em grupos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento)

### 4ª EDIÇÃO

é adicionado o conceito de ciclo de vida do projeto

### 5ª EDIÇÃO

são introduzidos mais detalhes sobre o ciclo de vida do projeto e o conceito de "áreas de conhecimento inter-relacionadas"

### 6ª EDIÇÃO

destaca a importância do contexto organizacional para a gestão de projetos e adiciona uma nova área de conhecimento: o gerenciamento das partes interessadas

### 7ª EDIÇÃO

traz mudanças significativas, incluindo uma abordagem mais flexível e adaptativa à gestão de projetos

Cada edição do PMBOK representa um **marco** na evolução da gestão de projetos, porque traz novas abordagens, práticas e conceitos para atender às demandas dos profissionais.

### Então, por que as atualizações do PMBOK 7, em específico, têm repercutido tanto?

Todas as alterações no guia, até o momento, acrescentaram informações ao material para deixá-lo mais completo, seguindo sempre uma mesma lógica e estrutura.

No entanto, nesta sétima versão, não foram apenas incluídas mais informações, mas, ao contrário, **muita coisa foi eliminada e o guia passou por uma grande reestruturação.**

Por isso, entender quais foram as mudanças do PMBOK e como a gestão de projetos passa a ser entendida nesta nova era é fundamental para aqueles que desejam ter resultados positivos nos projetos.





# PMBOK 7: O QUE MUDOU?



O PMBOK sempre teve uma **abordagem mais prescritiva**, que pontuava entradas, ferramentas e saídas específicas para cada momento do projeto. Assim, ele funcionava basicamente como um grande manual do que os gerentes deveriam aplicar na prática.

Esse sistema funcionava muito bem para modelos tradicionais de gestão, os quais tem uma sequência bem definida e um planejamento a longo prazo consolidado.

Porém, hoje, falamos do **mundo VUCA**, em que os processos e métodos não são estáveis e passam por **mudanças constantes**.

*O termo “mundo VUCA” é usado para descrever o ambiente desafiador em que os indivíduos estão inseridos atualmente, sendo uma sigla para um contexto: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo.*



Assim, no novo entendimento de gestão de projetos, **não há mais uma sequência lógica** a ser seguida, sendo necessário às organizações **adaptarem seus processos** a cada momento.

Então, o PMBOK 7 não visa mais **INDICAR** quais são as boas práticas da gestão, mas tem como novo objetivo **ORIENTAR** a escolha das melhores práticas.

Com isso, o que direciona o gerenciamento de projetos não são mais as áreas de conhecimento ou o ciclo de vida, mas sim as competências das pessoas que o executarão.



## Mudança de pensamento: o futuro é humano!

Até o momento, o PMBOK ajudou muitos gestores a entregarem produtos e serviços com qualidade, mas, será que esses produtos e serviços **fazem sentido** para as empresas e para os clientes?

Segundo a pesquisa **Life Trends 2023** da **Accenture**:

*“Ondas de crises, uma após a outra, chegaram para mudar o dia a dia das pessoas. Para uns, a crise não é novidade, mas para outros, é extremamente desestabilizadora. Quase sempre, a resposta das pessoas à crise é se adaptar. À medida que mais pessoas internalizam a instabilidade como uma norma, o modo como elas se adaptam vai afetar o que elas compram e como elas veem as marcas e seus empregadores – por isso, as empresas precisam estar preparadas”*

Nesse contexto, as pessoas têm dado muito mais importância para fatores de responsabilidade social, impacto ambiental e compliance. Por isso, o foco do PMBOK 7 pode ser resumido em uma palavra: **VALOR**.



## Propósitos do PMBOK 7

### ADAPTABILIDADE

As mudanças do contexto organizacional exigem orientações atualizadas para gerenciar projetos em um ambiente em constante mudança.

### LIDERANÇA

Ênfase nas habilidades interpessoais necessárias para lidar com a instabilidade e tomar decisões assertivas.

### ENTREGA DE VALOR

Foco em garantir que os projetos atendam às necessidades e expectativas do cliente.

**Para ter uma gestão de projetos eficiente, não basta ter bons processos, é preciso entregar algo significativo e que contribua para o desenvolvimento do ambiente organizacional e social.**

## Em resumo...

### PMBOK - VERSÕES ANTERIORES

Foco nos processos;  
Prescrição.

### PMBOK 7

Foco na entrega de valor;  
Orientação.

## ATENÇÃO!

Apesar de não ser centrado nos processos, eles continuam sendo importantes para uma gestão de projetos eficaz, afinal, é a partir deles que é possível ter entregas concretas.

**Conhecer os princípios e a história da gestão de projetos continua sendo fundamental para escolher as ferramentas certas e manter um trabalho produtivo.**

Se você quiser saber tudo o que era considerado na gestão de projetos até a sexta edição do PMBOK, leia nosso [guia básico de gestão de projetos](#) e entenda mais!



# PMBOK 7: CONTEÚDO

A mudança no guia de gestão de projetos foi tão evidente, que até a divisão de conteúdos foi alterada.

O PMBOK sempre foi dividido em uma parte mais descritiva, que apresentava os conhecimentos, processos e práticas da gestão; e uma segunda mais prática, com foco nas regras e diretrizes para aplicar as teorias da primeira parte adequadamente.

Assim, até o PMBOK 6, havia a seguinte divisão:

## PMBOK 6

- Foco em processos
- 10 áreas de conhecimento
- Prescrição

### CONTENT

- Ambiente do projeto
- O papel do gestor de projetos
- 10 áreas do gerenciamento de projetos

### STANDART

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Controle
- Encerramento



O novo PMBOK continua trazendo essas duas partes, mas a subdivisão de tópicos que as compõe foi completamente alterada. Além disso, o PMI trouxe terceiro elemento: o Standards Plus.

## PMBOK 7

- Foco na entrega de valor
- 12 princípios de gerenciamento
- Orientação

### CONTENT

- Sistema de entrega de valor
- 12 princípios de gerenciamento de projetos

### STANDART

- 8 Domínios de desempenho de projetos
- Tailoring
- Modelos, métodos e artefatos

### STANDARDS PLUS



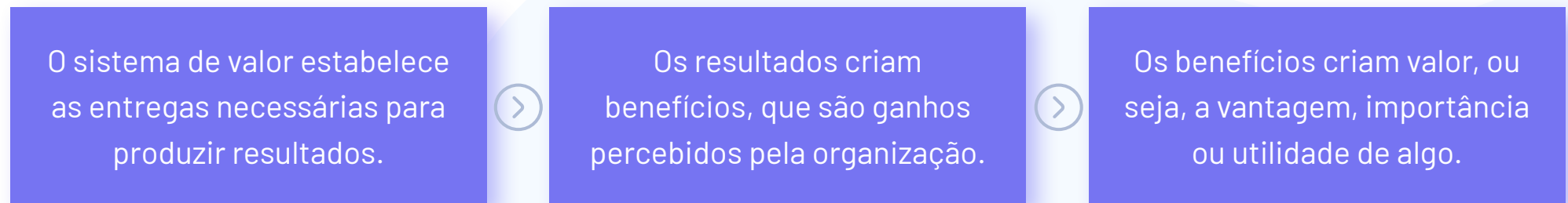


# SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR

Para a gestão de projetos, valor é o **benefício ou retorno que um projeto oferece** às partes interessadas envolvidas.

De acordo com o PMBOK 7, todo o planejamento do projeto deve estar baseado na entrega de valor. Assim, apesar dos projetos terem um objetivo específico, eles devem ser pensados dentro do sistema maior que compõe, tendo como foco o impacto de seus resultados.

### Como o sistema de valor funciona?





Além do resultado, outro fator crucial do sistema de valor é o **ambiente do projeto**, porque ele direciona e influencia o modo como as entregas serão feitas.

- **AMBIENTE INTERNO:** são os fatores que determinam o valor a ser gerado, como: artefatos, práticas, conhecimento interno, cultura, infraestrutura, recursos e lições aprendidas.

- **AMBIENTE EXTERNO:** são os fatores que ampliam ou restringem os resultados do projeto, como: condições de mercado, questões sociais e culturais, compliance, políticas, padrões do setor, ambiente físico, etc.

Para que um projeto seja bem-sucedido, ele deve gerar valores positivos, e isso só é possível ao analisar todo o contexto da organização.





# PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Os princípios de uma profissão estabelecem o padrão de comportamento esperado dos profissionais em sua área de atuação. Eles têm como base o código de ética e conduta profissional, que visa garantir uma **prática responsável e íntegra**.

Dessa forma, esses princípios têm como objetivo promover a **confiança, a qualidade e a credibilidade** dos serviços prestados pelos profissionais, bem como proteger o interesse público.



O PMBOK 7 apresenta doze princípios para o gerenciamento de projetos:

1. Administração
2. Equipe
3. Partes interessadas
4. Valor
5. Visão sistêmica
6. Liderança
7. Tailoring
8. Qualidade
9. Complexidade
10. Riscos
11. Adaptabilidade e resiliência
12. Mudança

## 1. Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso

Os gestores de projetos devem estar alinhados aos objetivos e estratégias da organização. Para isso, eles devem ter uma visão holística da administração, com **conscientização financeira, social, técnica e ambiental de suas decisões.**

Além disso, é fundamental tratar todos os membros da equipe com respeito, estabelecendo uma **cultura de colaboração** e valorizando suas contribuições. Isso implica em oferecer uma remuneração adequada, garantir um tratamento justo e promover a abertura de oportunidades para o desenvolvimento profissional.

**INTEGRIDADE – CONFIABILIDADE – CONFORMIDADE**



## 2. Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto

Os projetos são realizados através da coordenação de um **esforço coletivo** de trabalho. Assim, eles são a união da orientação dos usuários finais sobre requisitos, resultados e expectativas, com a contribuição das perspectivas e insights dos demais envolvidos.

A equipe do projeto traz consigo conhecimento, habilidades e experiências necessárias para planejar e executar os projetos, alcançando os resultados desejados. Nesse sentido, é essencial:

- **Ter uma cultura alinhada com as diretrizes da organização;**
- **Estabelecer um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento pessoal;**

- **Definir claramente os papéis e responsabilidades;**
- **Proporcionar um ambiente inclusivo e aberto a troca de conhecimento.**

### CULTURA – FEEDBACK – DESENVOLVIMENTO







### 3. Envolver-se de fato com as partes interessadas

As partes interessadas afetam diretamente escopo, cronograma, custo, equipe, resultados, cultura e benefícios dos projetos. Por isso, promover o engajamento delas é a maneira mais eficaz para **entregar valor de modo proativo**.

O relacionamento com as partes interessadas ajuda a equipe do projeto a detectar, coletar e avaliar informações, além de facilitar a resposta às circunstâncias de mudança.

**INICIATIVA - EMPATIA - CONFIANÇA**

## 4. Enfoque no valor

O valor representa a **importância, benefício ou utilidade** de algo. Ou seja, é a justificativa máxima para a execução de um projeto. Ao estabelecer claramente o valor a ser entregue, o gerente possui as informações necessárias para tomar decisões e traçar o caminho a ser seguido.

É importante ressaltar que o valor não é apenas um indicador final de sucesso do projeto, mas é algo que pode **ser percebido ao longo do seu desenvolvimento**, no momento da conclusão e até mesmo após concluído.

**OBJETIVO - JUSTIFICATIVA - ESTRATÉGIA**





## 5. Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema

Os projetos estão inseridos em sistemas complexos e voláteis, nos quais a **mudança é uma constante**.

Algumas mudanças podem ser previstas e planejadas, mas outras surgem de forma imprevisível. Por isso, é fundamental estar sempre **atento** às condições internas e externas, para identificar novas exigências do contexto e adaptar as ações à realidade.

Para maximizar os resultados, é necessário desenvolver **prontidão para reagir aos riscos** e **aproveitar as oportunidades** que surgem ao longo do projeto.

### PRONTIDÃO - ANÁLISE - ATENÇÃO





## 6. Demonstre comportamentos de liderança

Verdadeiros líderes valorizam a **criatividade, motivação e empatia**. Eles vão além de simplesmente exercer autoridade, inspirando e influenciando os outros.

Por isso, nos projetos, a liderança eficaz promove o sucesso e contribui para resultados positivos, porque ela tem o poder de motivar o time e ser exemplo de proatividade. Ao exercer uma liderança baseada em valores, respeito e inclusão, é possível criar um ambiente aberto e colaborativo.

### MAS, ATENÇÃO!

A liderança **não é exclusiva** de nenhuma função. Projetos de alto desempenho podem contar com várias pessoas

hábeis a liderança, como gerentes, patrocinadores, alta administração e até membros da própria equipe.

### HONESTIDADE – INTEGRIDADE – INSPIRAÇÃO





## 7. Faça a adaptação de acordo com o contexto

Cada projeto é único e possui suas próprias particularidades. Por isso, **entender o ambiente** em que o projeto está inserido é fundamental para tomar medidas adequadas e alcançar máxima eficiência.

Nesse contexto, é necessário levar em conta diversos fatores, como a cultura organizacional, as necessidades dos stakeholders, as condições do mercado, as restrições orçamentárias e as características da equipe envolvida.

Além disso, outro aspecto crucial da adaptação é o **foco no cliente**. Colocar o cliente no centro do processo de adaptação garante que o projeto esteja alinhado com suas expectativas e objetivos, resultando em maior sucesso e satisfação.

**INOVAÇÃO - ADAPTABILIDADE - FOCO NO CLIENTE**

## 8. Inclua qualidade nos processos e nas entregas

As entregas devem ser realizadas de forma a cumprir os objetivos estabelecidos, buscando sempre **satisfazer as partes interessadas**.

Mas atenção! A qualidade vai além de ter entregas de alto desempenho. Garantir a qualidade abrange diversas dimensões, como:

- **Desempenho:** garante que as entregas atinjam os níveis de excelência esperados;
- **Conformidade:** assegura que todas as normas, regulamentações e requisitos sejam cumpridos;
- **Confiabilidade:** proporciona um resultado confiável e seguro;
- **Resiliência:** garante a capacidade de adaptação e recuperação diante de possíveis adversidades;

- **Satisfação:** busca a plena satisfação das partes interessadas;
- **Uniformidade:** promove a consistência e padronização nos processos e entregas;
- **Eficiência:** maximiza a utilização dos recursos disponíveis;
- **Sustentabilidade:** considera o impacto ambiental e social ao longo do projeto.

### ACEITAÇÃO - SATISFAÇÃO - REQUISITOS



## 9. Complexidade

A complexidade surge como resultado do comportamento humano, das interações do sistema, da incerteza e da ambiguidade. Assim, ela é um elemento inerente aos projetos que **não pode ser totalmente controlado**, mas que afeta o projeto como um todo.

Diante disso, é necessário que a equipe esteja preparada para gerenciar esses impactos e tomar medidas adequadas para minimizá-los ou lidar com eles de maneira eficaz.

Para isso, é essencial que a equipe do projeto se mantenha **vigilante na identificação e adaptação aos elementos complexos**. Isso envolve a análise cuidadosa das interações do sistema, a consideração das incertezas e a resolução de ambiguidades que possam surgir.

## VIGILÂNCIA – EXPERTISE – IMPACTOS







## 10. Otimize as respostas aos riscos

A implementação eficaz das respostas aos riscos leva a melhores resultados e a um **maior controle** sobre o projeto como um todo. Com isso, as ameaças e oportunidades devem ser monitoradas de perto no decorrer de todo o projeto.

Para otimizar a resposta aos riscos, é necessário definir estratégias que sejam:

- **Proporcionais ao significado do risco;**
- **Econômicas;**
- **Realistas;**
- **De acordo com o contexto do projeto;**
- **Consensuais entre as partes interessadas.**

**IDENTIFICAÇÃO - RESPOSTA - RESULTADOS**

## 11. Adote a capacidade de adaptação e resiliência

No ambiente dinâmico dos projetos, é essencial ter a habilidade de **reagir e se adaptar às mudanças** para que o projeto não seja paralisado.

Assim, para garantir a continuidade do trabalho do projeto, é necessário adotar recursos de adaptação eficazes, como:

- Busca ativa de feedback, tanto interno quanto externo;
- Aprendizagem contínua;
- Equipes multidisciplinares
- Inspeção periódica do trabalho realizado;
- Planejamento aberto e transparente.

Para ter essa reação ágil e eficiente, é importante adotar uma postura de resiliência, com confiança para enfrentar desafios que surgem ao longo do projeto.

### REAÇÃO - APRENDIZAGEM - ADAPTAÇÃO





## 12. Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto

Promover a mudança é um desafio, pois nem todas as partes interessadas estão dispostas a aceitar e adotar mudanças. Portanto, é necessário **trabalhar para combater a resistência à mudança** e lidar com as incertezas inerentes aos projetos.

Para superar a resistência à mudança, é necessário estabelecer um ambiente de **confiança e diálogo aberto**, permitindo que as preocupações das partes interessadas sejam ouvidas e consideradas. Estabelecer uma comunicação transparente sobre os objetivos do projeto, as razões para a mudança e o impacto esperado pode ajudar a obter o apoio necessário.

**INCERTEZA - MUDANÇA - RESISTÊNCIA**



# DOMÍNIOS DE DESEMPENHO DOS PROJETOS





Os domínios de desempenho do projeto se referem às **atividades críticas** que devem ser monitoradas e executadas ao longo de um projeto.

O objetivo desses domínios é identificar quais são os principais pontos de atenção durante andamento do projeto e dar um direcionamento de como devem ser abordados.

O PMBOK apresenta 8 domínios de desempenho:

1. Equipe
2. Partes interessadas
3. Medição
4. Ciclo de vida
5. Incerteza
6. Planejamento
7. Trabalho do projeto
8. Entrega

## 1. Domínio de desempenho das partes interessadas

Os projetos são feitos por pessoas e para pessoas. Assim, é preciso que haja **alinhamento** entre elas, de forma a **promover relacionamentos positivos e satisfação**.

As partes interessadas desempenham um papel fundamental nos projetos, porque exercem poder e influência sobre diversos elementos. Por essa razão, é crucial identificar quem são as partes interessadas relevantes, analisar suas necessidades e garantir uma comunicação contínua.

Além disso, é fundamental monitorar continuamente a satisfação dessas pessoas, buscando **feedbacks** e realizando ajustes quando necessário.

## IDENTIFICAR - ANALISAR - PRIORIZAR - ENGAJAR - MONITORAR





## 2. Domínio de desempenho da equipe

A equipe é quem executa o projeto. Assim, para ter projetos de sucesso, é necessário ter equipes de **alto desempenho**.

Para isso, em primeiro lugar, esta deve estar sempre ciente dos objetivos e atualizações do projeto, de modo a compreender suas responsabilidades e entregas.

Além disso, estimular um ambiente de trabalho colaborativo é fundamental. Os líderes devem promover uma cultura de confiança, respeito e aprendizagem, incentivando a **troca de ideias** entre os membros da equipe. Isso permite que a equipe se sinta motivada e engajada, o que estimula o surgimento de soluções criativas e o alcance de resultados excepcionais.

**MOTIVAR - CAPACITAR - OUVIR - DESENVOLVER**

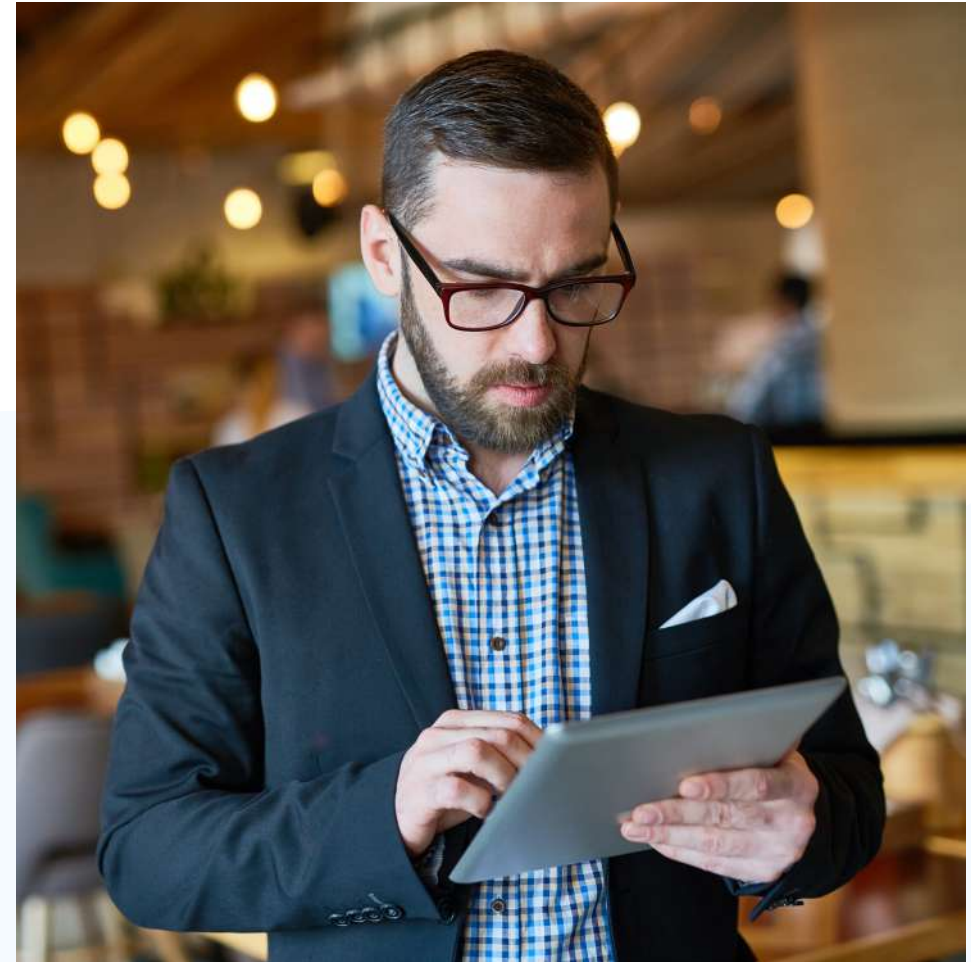
### 3. Domínio de desempenho da abordagem de desenvolvimento e do ciclo de vida

O PMBOK 7 não apresenta mais um ciclo de vida para os projetos, pois entende que cada negócio é único e deve estipular as **fases necessárias para entregar valor** no seu próprio contexto.

Assim, este domínio de desempenho estabelece o que deve ser considerado para construir um ciclo de vida coerente. Ao definir as etapas do projeto, o gerente deve levar em consideração:

- **Estrutura organizacional;**
- **Nível de incerteza dos requisitos;**
- **Cadência das entregas;**
- **Abordagem escolhida (preditiva, híbrida ou adaptativa).**

### CADÊNCIA - ENTREGA DE VALOR – ABORDAGEM







## 4. Domínio de desempenho do planejamento

Um planejamento eficaz garante o avanço **organizado, coordenado e deliberado** de um projeto. E isso só é possível através de uma visão holística do contexto e dos objetivos.

Para realizar este planejamento, é preciso ter precisão, baseando-se em estimativas confiáveis e estratégias que permitam compreender as ações e entregas necessárias.

Isso envolve a criação de um **cronograma sólido, alocação adequada de recursos, reservas para contingências, métricas de acompanhamento e capacidade de adaptação** às mudanças ao longo do projeto.

**CRONOGRAMA – RECURSOS – RESERVAS – MÉTRICAS – MUDANÇAS**





## 5. Domínio de desempenho do trabalho do projeto

O trabalho do projeto é o que guia como os elementos do projeto se relacionarão no dia a dia da execução, integrando **recursos, atividades e prazos**.

Esse domínio define quais processos irão compor o **fluxo de trabalho do projeto**, bem como as ferramentas e métodos utilizados para executá-los de maneira eficaz.

Por definir vários critérios, outro fator importante aqui é a comunicação. É necessário que todos os membros da equipe, partes interessadas e demais envolvidos tenham conhecimento e entendam o trabalho do projeto para que os processos funcionem na prática.

**COMUNICAÇÃO - AQUISIÇÕES - MUDANÇAS - DOCUMENTAÇÃO**





## 6. Domínio de desempenho da entrega

Os projetos devem contribuir para o crescimento do negócio e agregar valor às partes interessadas. Assim, é essencial seguir o escopo definido e garantir a entrega da qualidade esperada.

Para garantir a eficácia da entrega, é fundamental ter um **sistema de gestão adequado**. Isso inclui o estabelecimento de processos e procedimentos claros, a utilização de ferramentas apropriadas e a adoção de práticas de monitoramento e controle consistentes.

Dessa forma, este domínio inclui a definição de **planos de contingência**, o **monitoramento constante do progresso** e a **identificação prévia de qualquer desvio** em relação ao escopo, prazo ou orçamento.

### PREVENÇÃO - AVALIAÇÃO



## 7. Domínio de desempenho da medição

O projeto deve ser considerado aceitável em relação aos seus objetivos e metas. Por isso, nesse domínio, busca-se estabelecer uma compreensão precisa do status do projeto, utilizando **indicadores e métricas** apropriadas para medir o progresso e o alcance dos resultados.

Ao utilizar [indicadores-chave de desempenho \(KPIs\)](#) é possível monitorar o desempenho do projeto de forma consistente e identificar áreas que exigem atenção ou ajustes. Além disso, a utilização de **dashboards ou painéis de controle** ajuda a visualizar e comunicar os dados de desempenho de forma clara e acessível.

A medição contínua do desempenho do projeto é essencial para identificar tendências, avaliar a eficácia das estratégias adotadas e tomar ações corretivas

oportunas. Essa abordagem permite uma gestão proativa, baseada em dados concretos, e contribui para o sucesso do projeto.

### DESEMPENHO – INDICADORES – DASHBOARDS





## 8. Domínio de desempenho da incerteza

O gerenciamento eficaz da incerteza é essencial para lidar com os **desafios e riscos** inerentes aos projetos. Isso requer uma conscientização profunda do ambiente em que os projetos estão inseridos, abrangendo aspectos técnicos, sociais, políticos, de mercado e econômicos.

Essa incerteza pode se manifestar de várias maneiras, por isso, é necessário adotar estratégias e ações para lidar com essas incertezas. Existem várias abordagens para gerenciar a incerteza no projeto, como:

- **Estabelecer práticas e políticas de mitigação de riscos;**
- **Análise dos cenários e contexto da organização;**
- **Identificação e a classificação das incertezas de acordo com sua probabilidade e impacto.**

Em certos casos, a melhor estratégia pode ser aceitar a incerteza e desenvolver **planos de contingência** ou **alternativas flexíveis** para lidar com as mudanças e desafios imprevistos.

**PREVENIR - ESCALAR - MEDIAR - TRANSFERIR - MITIGAR - ACEITAR**





# TAILORING

Levando em conta o atual cenário de incertezas e instabilidade, o PMBOK introduz um novo conceito importantíssimo: **o tailoring**.

### O que significa o termo "tailoring"?

"Tailoring", pela tradução, remete à profissão de alfaiate, que cria peças de roupa de forma customizada. Ou seja, é aquele que atende seu cliente de forma **individual, exclusiva, de acordo com seu desejo e suas medidas**, utilizando todo seu conhecimento e experiência para isso.

### O que é "tailoring" nos projetos?

"É a adaptação deliberada da abordagem, da governança e dos processos de gerenciamento de projetos para torná-los mais adequados a determinado ambiente e ao trabalho a realizar."

O tailoring consiste em **adaptar e personalizar as práticas de gerenciamento de projetos** de acordo com as características e necessidades específicas de cada projeto.

Ao aplicá-lo, os gerentes de projetos são capazes de otimizar as estratégias, recursos e metodologias utilizados, permitindo uma melhor adequação das demandas e maior capacidade de resposta diante das incertezas e volatilidade presentes no ambiente.



E como isso funciona?

O tailoring envolve conhecer o contexto, as metas e o ambiente operacional do projeto. Os projetos operam em ambientes complexos que precisam equilibrar as demandas potencialmente concorrentes, que incluem:

- **entregar o quanto antes;**
- **minimizar os custos do projeto;**
- **otimizar o valor entregue;**
- **criar entregas e resultados de alta qualidade;**
- **entregar em conformidade com os padrões regulatórios;**
- **satisfazer as várias expectativas das partes interessadas;**
- **adaptar-se à mudança.**

Com isso, o tailoring determina quais elementos devem ser **adicionados, modificados, removidos, combinados e alinhados** para garantir que o projeto seja executado de maneira adequada.





## Etapas do tailoring

### 1. SELECIONAR A ABORDAGEM INICIAL

É escolhida a forma de abordagem do projeto, bem como as práticas e metodologias a serem seguidas.

### 2. REALIZAR O TAILORING DA ORGANIZAÇÃO

São feitos ajustes nas políticas, processos e diretrizes da organização para garantir que estejam alinhados com uma cultura adaptável e que considera as incertezas.

### 3. REALIZAR O TAILORING DO PROJETO

São feitos ajustes mais específicos na abordagem do projeto, considerando fatores como o tamanho, complexidade, riscos e requisitos do ambiente.

### 4. IMPLEMENTAR MELHORIAS CONTÍNUAS

O tailoring é um processo contínuo, no qual são feitas revisões regulares para identificar oportunidades de melhorias e ajustar a abordagem conforme necessário.



# MODELOS, MÉTODOS E ARTEFATOS



Por fim, o PMBOK apresenta modelos, métodos e artefatos que podem ser utilizados pelas equipes do projeto.

### Modelo

É uma representação abstrata que descreve um **processo, framework ou experiência** de forma estruturada. Um modelo fornece uma estrutura conceitual que ajuda a compreender e comunicar informações complexas de maneira clara e organizada.

### Método

É o conjunto de **abordagens, técnicas e etapas sistemáticas** que são aplicadas para alcançar um resultado específico. Os métodos fornecem orientações práticas sobre como realizar atividades e alcançar metas de forma consistente.

### Artefato

Representa um **resultado tangível** gerado durante o projeto. Pode ser um documento, um modelo, uma saída ou uma entrega. Os artefatos são produzidos ao longo do projeto e servem como registros e evidências do trabalho realizado.

O PMBOK deixa claro que esta parte **não pretende ser prescritiva**, mas serve para ajudar as equipes de projetos a analisar as opções que existem.

Dessa forma, ele não impõe a utilização de modelos, métodos e artefatos específicos. Cabe às equipes de projeto analisarem as opções disponíveis e selecionar aquelas que melhor se adequam ao contexto e às necessidades do projeto em questão.



# PMISTANDARDS+



Juntamente com a sétima edição do PMBOK, o PMI lançou o **PMIstandards+**, uma **biblioteca digital** da gestão de projetos.

Com isso, o PMBOK continuará servindo como base para os sistemas de valores e princípios em gestão de projetos, enquanto o PMIstandards+ se concentrará em aspectos mais práticos, como **processos, ferramentas, templates e outros recursos úteis**.

A plataforma é gratuita para membros do PMI, sendo necessário realizar login na página oficial do PMI para acessar os conteúdos.





# CONCLUSÃO



Em resumo, os princípios e práticas de gerenciamento de projetos são essenciais para o sucesso na execução de projetos. Através do alinhamento das partes interessadas, da adaptação às incertezas, do trabalho em equipe, do planejamento adequado e da entrega de valor, é possível obter resultados eficientes e satisfatórios.

No entanto, para implementar esses princípios, é preciso **ter uma base sólida de gestão** e uma estrutura que suporte o controle de tantas informações.

Para isso, é interessante considerar o apoio tecnológico de ferramentas que tragam recursos avançados para organização, colaboração e monitoramento dos projetos: **os softwares de gestão de projetos**.





Os softwares de gestão de projetos permitem uma **visão abrangente do projeto**, o que facilita o acompanhamento do andamento das atividades, a identificação de possíveis gargalos e a tomada de decisões embasadas em dados.

Além disso, eles promovem a colaboração entre os membros da equipe, permitindo a troca de informações e o compartilhamento de documentos de forma **ágil e centralizada**.

É importante ressaltar que os softwares de gestão de projetos são flexíveis e podem ser adaptados às necessidades específicas de cada projeto e organização. Eles permitem a personalização de fluxos de trabalho, definição de marcos e metas, criação de relatórios personalizados e integração com outras ferramentas e sistemas existentes.





# **SOBRE O ARTIA**

Somos um software de gestão de **projetos, tarefas e equipes** que ajuda os gestores a transformar planos em conquistas. Com ele:



### Projetos

Tenha uma **visão completa** do portfólio de projetos com informações detalhadas e dashboards de monitoramento.



### Tarefas

Acompanhe o fluxo de trabalho e saiba, em **tempo real**, qual o status de cada atividade.



### Equipes

Entenda qual a capacidade do seu time, monitore o desempenho de cada colaborador e aumente a **produtividade**.

## MULTIPLIQUE O PODER DA SUA GESTÃO com o artia.

Com ele, você pode gerir mais projetos e equipes, com acesso rápido a todas as informações em um só lugar! Confira algumas funcionalidades:

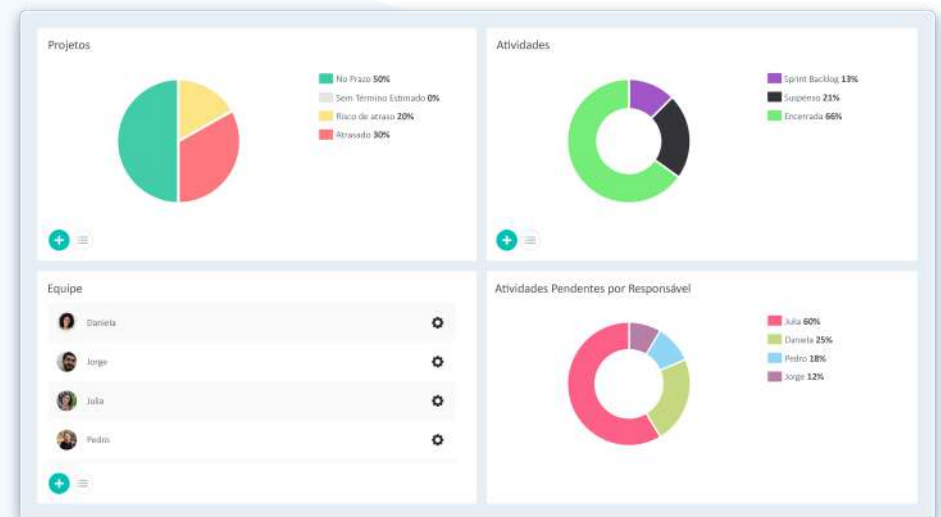
### Painéis de projetos

Monitore indicadores de andamento, esforço e custos de todos os projetos e acompanhe o desempenho da equipe com um único clique.

Título	Situação	Responsável	Prazo	% Completo	Esforço	Termino Estimado
Projetos						
AGIGB				41,00%		
Consultoria em Gestão de Projetos	Proposto	Cláudia		99,00%		17/10
Web Site	Em andamento	Daniela		20,00%		17/10
Be-run				16,00%		
Implementação de Software	Pendente	Pedro		0,00%		30/04
Projeto Implantação	Pendente	Bruno		100,00%		15/11
Consultoria em Gestão de Processos	Pendente Cliente	Julia		85,33%		25/10

### Relatórios de situação

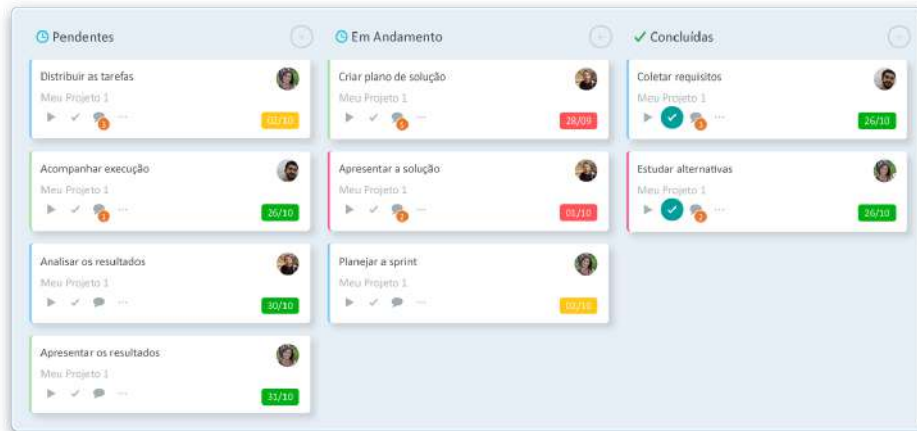
Entenda o cenário de trabalho atual da empresa e tenha, rapidamente em mãos, todas as informações que precisa para tomar decisões mais eficazes.





## Kanban

Controle o fluxo das atividades de forma visual e colaborativa. Saiba qual o status das tarefas, quem é responsável por elas, quanto tempo já foi gasto e qual o prazo de entrega em uma única visão.



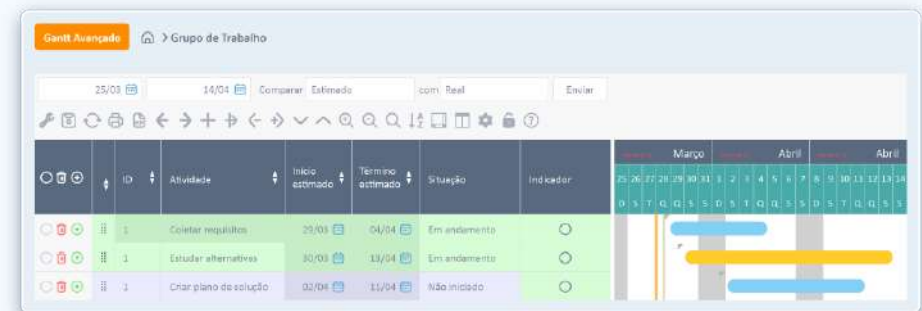
## Apontamento de horas

Controle o tempo dos projetos. Tenha noção de como as horas foram utilizadas por cada colaborador e saiba exatamente quanto tempo foi gasto para executar cada tarefa ou projeto.

	seg 09/02	ter 10/02	qua 11/02	qui 12/02	sex 13/02
<b>Pendentes</b>					
Acompanhar webinars ao vivo	00:45	03:00	02:30	00:30	-
A acrescentar pop-up de saída no site diminui...	01:00	02:30	-	03:00	-
Adicionar novo campo no cadastro	00:30	04:00	-	02:30	03:30
Alimentar contatos no fluxo de nutrição	00:30	01:45	04:00	-	02:00
Analisar palavras-chave	02:00	-	01:00	03:30	00:30

## Cronograma Gantt

Entenda qual a relação entre as tarefas e como está o andamento. Acompanhe as datas, status e dependências das atividades de forma completa e visual através do gráfico de Gantt.







## TENHA UMA GESTÃO DE PROJETOS DE VERDADE E NA MEDIDA CERTA

Com a ferramenta brasileira que possui o pacote de funcionalidades mais completo do mercado, tome decisões baseadas em dados, tenha menos imprevistos e equipes mais produtivas.

Fale com um de nossos consultores e conheça mais a fundo os recursos que vão impulsionar sua gestão de projetos!

[Conheça o artia](#)





## **SOBRE O AUTOR**



ROBERTO GIL  
**ESPINHA**

Roberto Gil Espinha é um profissional com mais de 20 anos de experiência em projetos, com ênfase na área de Finanças e Tecnologia da Informação. Bacharel em Administração de Empresas, com especializações em Gestão Empresarial, pela FGV-RJ, e em Engenharia de Software, pela PUC-PR, possui certificações PMP, PMI-ACP, ITIL Foundation, CSM e CSP.

Trabalhou como executivo na Datasul, atualmente conhecida como Totvs, e, hoje, é CEO do artia, uma ferramenta inovadora voltada para a Gestão de Projetos. Além disso, atua como consultor em empresas para a estruturação de seus processos e metodologias de gestão de projetos, infraestrutura de TI e adoção de boas práticas de engenharia de software.



 artia

