



COMPARATIVO DO GUIA DE GESTÃO DE PROJETOS PMBOK® 2017 X 2021

Prof. João Carlos Boyadjian, Msc, MBA, PMP, ATP



**Prof. João Carlos
Boyadjian,
Msc, MBA, PMP, ATP**



Consultor JCB Management



Presidente do Fundo Nacional Armênia



Palestrante e Professor da USP/ESALQ – FIA - FGV – UFSCAR –
FECAP - FATEC – IETEC – SUSTENTARE – INPG



Autor e co-autor livros – autor e ator da peça Day by day de um
Prj – Sistema Flow-Pm CPLAN e Gestão Produção AGL –



Membro PMI – 1982 - Fundador SP - Mentor Mg-
Mt- Armênia

NYU – FGV – IETEC – PMP – PCP – UFSCAR -
USP/ESALQ – R-Machine Learning e Citizen Developer

Costa Manso – Administrador USJT – Mestre em Eng Naval

1. Mudanças básicas do *Guia* PMBOK®, 7a. Ed
2. Estrutura Guia 6a. Ed x Guia 7a.ed (livro 1 e 2)
3. Conteúdo resumido de cada capítulo do Guia 7a.ed
4. Atividades de Gestão para cada domínio
5. Plataforma Standard+
6. Impactos do novo Guia 7a.ed nos exames PMP e CAPM



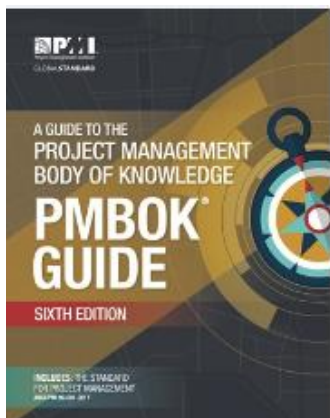
- **Grandes novidades**
 - **Dois livros em um** – Padrão de Gerenciamento de Projetos e o Guia de Conhecimento
 - **A mudança de um padrão** baseado em processos para um baseado por princípios deixa patente a coerência com que o gerente de projeto deve agir no seu dia a dia. Estes princípios complementam as ações no seu dia a dia já fecundadas no código de ética e conduta profissional para trabalhar em equipe com responsabilidade, respeito, honestidade em um ambiente justo e sustentável.
 - **As áreas de conhecimento por processos, com INPUT, OUTPUT E FERRAMENTAS** foram repaginadas para **DOMÍNIOS** de desempenho do projeto representando uma ação que agrega valor para o desenvolvimento do produto e do projeto
 - **Foi melhor qualificado o que é o ambiente interno e o externo de um projeto**

- **Grandes novidades (cont)**
 - Foi melhor apresentado o que é o gerenciamento de produto
 - Criado uma Plataforma denominada de STANDARD+ que será de caráter permanente como uma Grande Wikipédia unificando conceitos, modelos de gerenciamento de Projetos, contemplando estudos de casos, videos ilustrativos, métodos e artefatos editáveis para serem aplicados no seu negócio.
 - Um capítulo a parte sobre Tailoring (Adaptação ou Customização), orientando gestores e time de como adaptar as práticas de Gerenciamento de Projetos a qualquer tipo de projeto
 - Orientação de aplicabilidade do Guia para qualquer tipo de projeto incorporando escolha das melhores abordagens de gerenciamento de Projetos.
 - As ferramentas de gerenciamento de Projetos foram transformadas em modelos, métodos e artefatos para se gerenciar Projetos e suas aplicações associadas a cada domínio

- A adaptação deliberada da abordagem, governança e processo de gerenciamento de projetos tornam as práticas mais abertas ao ambiente dado o trabalho
- O processo de adaptação é conduzido pelos princípios orientadores de gerenciamento de projetos, valores organizacionais e cultura organizacional.
- Reconhecimento de que nenhuma publicação pode capturar todas as ferramentas, técnicas ou práticas que as equipes de projeto possam utilizar.
- Apresenta uma série de modelos, métodos e artefatos comumente usados por profissionais de projetos para realizar seus trabalhos.



- Outputs por Outcome (Saídas por resultado)
 - Os resultados podem incluir produtos e artefatos,
 - Concentra-se nos benefícios e no valor que o projeto foi entregue
 - Os resultados criam benefícios, que são ganhos realizados pela organização.
 - Os benefícios, por sua vez, criam valor, que é algo importante ou útil.



1. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
2. Padrão de Gerenciamento de Projetos
3. Apendices, Glossário e Índice Remissivo

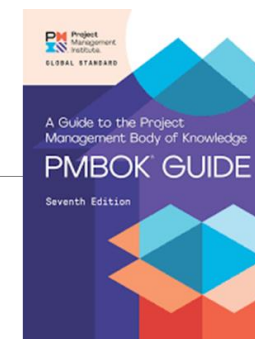
Livro 1
755 páginas

1. Prefácio
2. Sumário das Mudanças
3. Conclusão



Padrão ANSI de Gerenciamento de Projetos

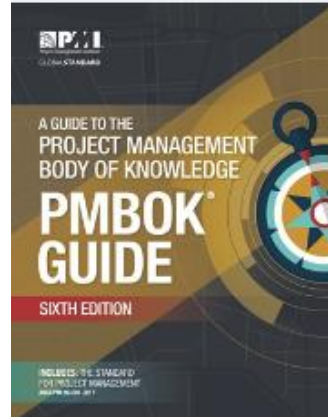
Livro 1
67 páginas



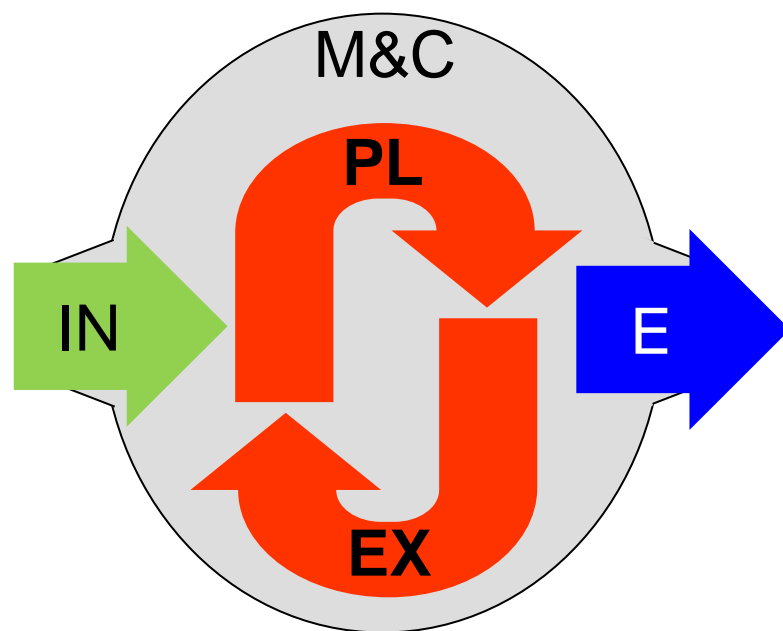
Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Livro 2
274 páginas

1. Introdução
2. Grupos de Processos de Iniciação
3. Grupos de Processos de Planejamento
4. Grupo de Processos de Execução
5. Grupo de Processos de Monitoramento e Controle
6. Grupo de Processos de Encerramento



Padrão ANSI



IN – INICIAÇÃO

PL – PLANEJAMENTO

EX - EXECUÇÃO

M&C – MONITORAMENTO

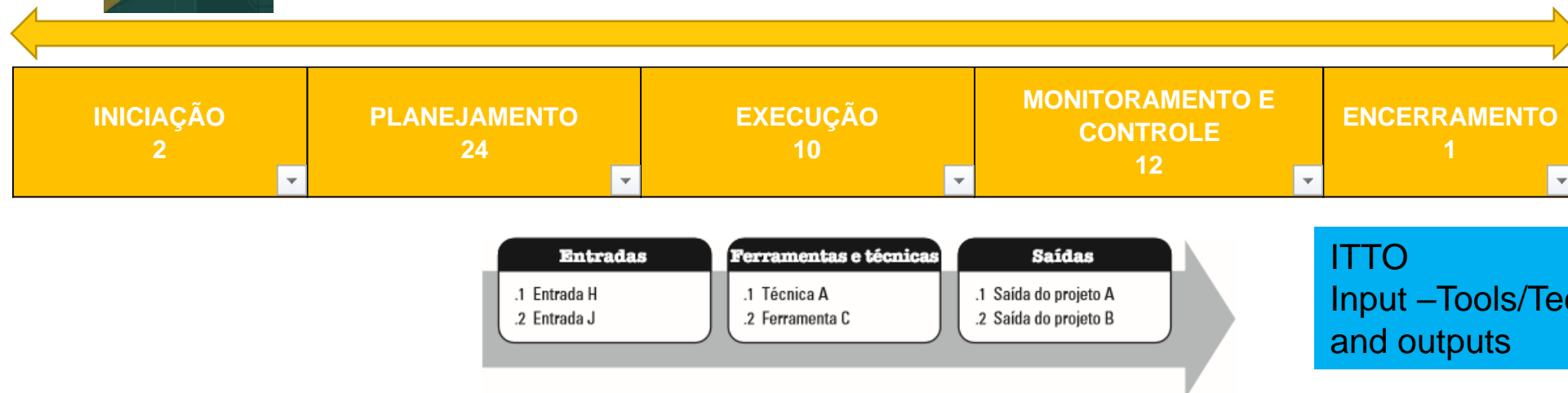
E CONTROLE

E - ENCERRAMENTO

Modelo de
Gerenciamento
De Projetos



49 processos de Gerenciamento



Cada processo produz uma ou mais saídas (entrega ou resultado) de uma ou mais entradas usando técnicas e ferramentas de gerenciamento de Projetos apropriadas.

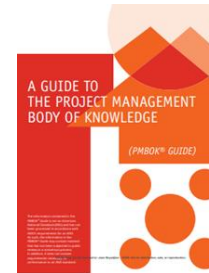


- **Criando valores** – descreve como os projetos operam em um sistema para produzir valor para as organizações e suas partes interessadas
- **Sistema de governança organizacional** – descreve como a governança apóia um sistema de entrega de valor
- **Funções associadas a projetos** – identifica as funções que suportam os projetos para alcançarem os objetivos/ valores
- **O ambiente do projeto** – identifica os fatores internos e externos que influenciam os projetos e a entrega de valor.
- **Considerações sobre gerenciamento de produto** – Identifica todos os portfólios, programas, projetos e produtos relacionados através do Ciclo de Vida.

1. **Servidor (steewardship)** – Seja um servidor diligente, respeitoso e atencioso.
2. **Equipe** – criar um ambiente de equipe de projeto colaborativo.
3. **Stakeholders** – Devem se envolver efetivamente com as partes interessadas para entender seus interesses e necessidades.
4. **Valor** – Focar no valor.
5. **Pensamento sistêmico** – Reconhecer, avaliar e responder às iterações dos sistemas.
6. **Liderança** – demonstrar comportamentos de liderança. Motive, influencie, treine e aprenda.
7. **Adaptação** – Adaptar com base no contexto.
8. **Qualidade** – incorporar qualidade em processos e resultados.
9. **Complexidade** – Navegue na complexidade
10. **Riscos** – otimizar respostas de risco.
11. **Adaptabilidade e Resiliência** – abraçar adaptabilidade e resiliência.
12. **Mudanças** – permitir a mudança para alcançar o estado futuro previsto



1. Introdução
2. O Ambiente em que os projetos operam
3. O Papel do Gerente de Projeto
4. G. Integração
5. G. Escopo
6. G. Cronograma
7. G. Custo
8. G. Qualidade
9. G. Recursos
10. G. Comunicações
11. G. Riscos
12. G. Aquisições/Contratos
13. G. Partes Interessadas

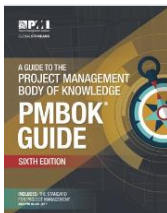


1. Introdução
 2. Domínios de performance do Projeto
 3. Tailoring – Customização/Adaptação
 4. Modelos – Métodos e Artefatos
- Apêndice

GRUPOS DE PROCESSOS, ÁREAS DE CONHECIMENTO	INICIAÇÃO 2	PLANEJAMENTO 24	EXECUÇÃO 10	MONITORAMENTO E CONTROLE 12	ENCERRAMENTO 1
4-INTEGRAÇÃO	4.1 Desenvolver o Termo de abertura do Projeto	4.2 Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o trabalho do Projeto 4.4. Gerenciar o conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar Controle Integrado das Mudanças	4.7 Encerrar Projeto ou Fase
5-ESCOPO		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar Requisitos 5.3 Definir Escopo 5.4 Criar EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6-CRONOGRAMA		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar a duração das atividades 6.5 - Desenvolver o cronograma		6.6 - Controlar o cronograma	
7-CUSTOS		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar Custos	
8-QUALIDADE		8.1 Planejar o gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Monitorar a Qualidade	
9-RECURSOS		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os recursos das atividades	9.3 Adquirir recursos 9.4 Desenvolver a equipe do Projeto 9.5 Gerenciar a equipe do Projeto	9.6 Controlar os recursos	
10- COMUNICAÇÕES		10.1 Planejar o gerenciamento de comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Monitorar as comunicações	
11 - RISCO		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar Riscos 11.3 Realizar Análise qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 - Planejar as respostas aos risco	11.6 Implementar respostas aos riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12 - AQUISIÇÕES		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13 - PARTES INTERESSADAS	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o engajamento das partes interessadas	13.3 - Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 - Monitorar o engajamento das partes interessadas	

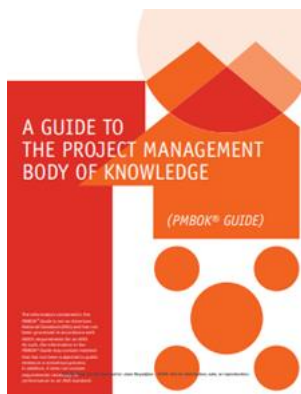
Modelo de Gerenciamento De Projetos

Número de Processos x Domínios e suas atividades



49 processos

GRUPOS DE PROCESSOS / ÁREAS DE CONHECIMENTO-49	INICIAÇÃO - 2	PLANEJAMENTO - 24	EXECUÇÃO - 10	MONITORAMENTO E CONTROLE - 12	ENCERRAMENTO - 1
--	---------------	-------------------	---------------	-------------------------------	------------------



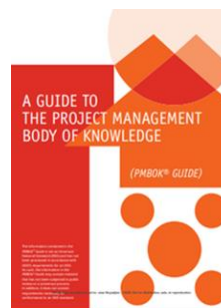
Domínios	Atividades
1. Partes interessadas	3
2. Equipe	7
3. Ciclo de vida	8
4. Planejamento	11
5. Trabalho do Projeto	10
6. Entregas	6
7. Medição	8
8. Incertezas	7

60 atividades

Áreas de Conhecimento 6aed. X Domínios – 7a. Ed.

Áreas de conhecimento – 6a.ed

-  **4 - Integração**
-  **5 - Escopo**
-  **6 - Cronograma**
-  **7 - Custo**
-  **8 - Qualidade**
-  **9 - Recursos**
-  **10 - Comunicação**
-  **11 - Riscos**
-  **12 - Aquisições**
-  **13 - Partes Interessadas**



Domínios de Desempenho – 7a. Ed e processos associados 6a.ed

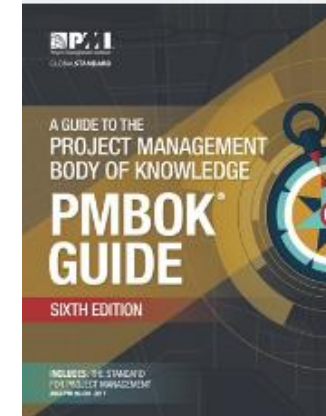
-  **Equipe (9)**
-  **Des. e Ciclo de vida (1, 4)**
-  **Planejamento (4, 5, 6, 7, 9,10,12)**
-  **Trabalho (4, 9, 10, 12, 13)**
-  **Entrega (5, 8)**
-  **Medição (4 e demais)**
-  **Incerteza (11)**
-  **Partes interessadas (13,10)**

Apêndices

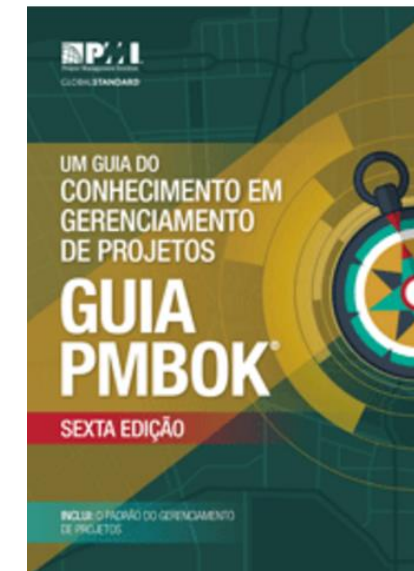
- Mudanças da 6a. Edição
- Colaboradores e revisores
- Ambiente de projeto ágil
- Resumo dos conceitos essenciais para áreas de conhecimento
- Resumo para adaptação sobre as áreas de conhecimento
- Ferramentas e técnicas agrupadas por:
 - Técnicas para coleta de dados
 - Técnicas de análise de dados
 - Técnicas de representação de dados
 - Técnicas de tomada de decisões
 - Habilidades de comunicação
 - Habilidades interpessoais e de equipe

Glossário

Índice Remissivo



Parte 3 Apêndices, Glossário e Índice Remissivo



Apêndice

- 1 – Nome das pessoas/staff que contribuíram com o novo Guia
- 2 – Abordagem sobre o que é o Sponsor e seu engajamento na Gestão de projetos
- 3 – Abordagem sobre o Escritório de Gerenciamento de Projetos
- 4 – Abordagem da Gestão de Produto
- 5 – Traz uma apresentação de como foi feita a Atualização do Guia.
 - justificativa para uma mudança para um padrão baseado em princípios
 - visão geral da pesquisa realizada antes do desenvolvimento do padrão
 - descrição de como o padrão foi desenvolvido
 - informações sobre como o conteúdo da norma foi validado.



Traz informações importantes sobre o relacionamento entre os princípios de gerenciamento de projetos descritos no Guia Padrão com os domínios de desempenho do projeto descritos no Guia de Conhecimento para o Gerenciamento de Projetos (PMBOK®) bem como as mudanças que orientam o relacionamento com o pmi standard+.

Fornece também uma breve visão da estruturação do seu conteúdo

- a) Domínios de desempenho do projeto**
- b) Tailorização (Customização)**
- c) Modelos – métodos e artefatos**

Os princípios
orientam o
comportamento,
domínios de
desempenho
apresentam amplas
áreas de foco nos
quais deve demonstrar
esse comportamento

Principles of Project Management			
Be a diligent, respectful, and caring steward	Create a collaborative team environment	Effectively engage with stakeholders	Focus on value
Recognize, evaluate, and respond to system interactions	Demonstrate leadership behaviors	Tailor based on context	Build quality into processes and deliverables
Navigate complexity	Optimize risk responses	Embrace adaptability and resiliency	Enable change to achieve the envisioned future state



- **Capítulo foi totalmente reescrito e reorganizado voltado para os domínios de desempenho em substituição aos processos de gerenciamento.**
- **Domínios estão sempre se interagindo de forma interligada com a gestão e são interdependentes**
- **Deve-se concentrar as atenções na geração de resultados.**
- **Os domínios possuem um conjunto de atividades relacionadas que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.**
- **Eles incluem práticas de gerenciamento importantes e não são prescritivos de como fazer.**

- Oito novos domínios no Guia PMBOK® 7a.ed
 - Substituem as “áreas de conhecimento” e são essenciais para a prática do gerenciamento de projetos
 - No Guia, cada domínio é conceituado e é apresentado um conjunto de atividades recomendadas para obtenção dos resultados e no fim de cada domínio é apresentado um check de cada resultado esperado no domínio.
-
1. Stakeholders (partes interessadas)
 2. Equipe
 3. Ciclo de vida
 4. Planejamento
 5. Trabalho do Projeto
 6. Entregas
 7. Medição
 8. Incertezas

- **Fornece uma estrutura de questões-chave para ajudar a equipe do projeto a adaptar a abordagem de entrega**
- **Traz uma visão geral sobre porque customizar, o que adaptar e como adaptar as práticas de gerenciamento de projetos adequadas ao contexto, metas e o ambiente operacional do projeto**
- **Traz sugestões de alguns modelos de fluxos de processos adaptados.**

- Um **modelo** descreve uma estratégia de pensamento para explicar um processo, estrutura (framework) ou fenômeno
 - Grupos de Processo, Liderança Situacional, Escada de Tuckman, Teoria das necessidades entre outras
 - **Traz também no seu bojo os tipos de modelos e onde aplicar em cada domínio de desempenho**
- Um **método** é o meio para alcançar um resultado, produto ou entrega do projeto
 - Apresenta uma classificação de métodos, tais como, método para coleta e análise de dados – método para estimar tempos e custos – reuniões, eventos e outros métodos
 - **Traz também no seu bojo os tipos de métodos e onde aplicar em cada domínio de desempenho**

- Um artefato é um documento, saída ou entrega de um projeto. Traz alguns exemplos, tais como:
 - Project Charter; Registro de Risco; Plano de Engajamento; Matriz Priorização; História de usuário; Mapa de valores
 - Apresenta uma classificação de artefatos, tais como artefatos de estratégia, logs e registros, planos, gráficos de hierarquia, linhas de base, dados visuais e informações, relatórios, acordos e contratos e outros artefatos
 - **Traz também no seu bojo os tipos de artefatos e onde aplicar em cada domínio de desempenho**

O que o grupo de atividades representam?

- representam um domínio de desempenho do projeto.
- são importantes para que haja uma entrega eficaz dos resultados do projeto.
- são determinadas pelo contexto da organização, o projeto, as entregas, a equipe do projeto, os stakeholders e outros fatores.

Notar que em cada domínio temos atividades de Interações com outros domínios.

Notar também que em cada domínio existe uma atividade de verificação de resultados

Como trabalhar com os domínios de desempenho?

- Forma como se relacionam são diferentes para cada projeto,
- Os domínios estão presentes em todos os projetos.
- **Por ser um** conjunto unificado eles operam como um sistema integrado,
- São interdependentes dos outros domínios de desempenho
- São executados simultaneamente ao longo do projeto,
- São executados independentemente de como o valor é gerado desde o início do projeto até o seu encerramento.

1 – Domínio desempenho das partes interessadas

1 – Engajamento das partes interessadas

2 – Interações com outros domínios de desempenho

3 – Verificando os resultados

2 – Domínio desempenho da equipe

1 – Equipe de projeto e liderança

2 – Cultura da equipe do projeto

3 – Equipes de projeto de alto desempenho

4 – Habilidades de liderança

5 – Adaptação de estilos de liderança

6 – Interações com outros domínios de desempenho

7 – Verificando os resultados

3 - Domínio desempenho do ciclo de vida

- 1 - Relação de desenvolvimento, cadência e ciclo de vida
- 2 - Cadência de entrega
- 3 - Abordagens de desenvolvimento
- 4 - Considerações para selecionar uma abordagem de desenvolvimento
- 5 - Definições de ciclo de vida e fases
- 6 - Alinhamento da cadência de entrega, abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida
- 7 - Interações com outros domínios de desempenho
- 8 - Verificando os resultados

4 - Domínio desempenho de planejamento

- 1 - Visão geral do planejamento
- 2 - Variáveis de planejamento
- 3 - Composição e estrutura da equipe do projeto
- 4 - Comunicação
- 5 - Recursos físicos
- 6 - Aquisição
- 7 - Mudanças
- 8 - Métricas
- 9 - Alinhamento
- 10 - Interações com outros domínios de desempenho
- 11 - Verificando os resultados

5 – Domínio desempenho do trabalho do projeto

- 1 – Processo do projeto
- 2 – Equilibrar restrições concorrentes
- 3 – Manter o foco da equipe do projeto
- 4 – Comunicações e engajamento do projeto
- 5 – Gerenciamento de recursos físicos
- 6 – Trabalho com aquisições
- 7 – Monitorar novos trabalhos e mudanças
- 8 – Aprendizagem ao longo do projeto
- 9 – Interações com outros domínios de desempenho
- 10 – Verificando os resultados

6 – Domínio desempenho da entrega

- 1 – Entrega de valor
- 2 – Entregas
- 3 – Qualidade
- 4 – Resultados abaixo do ideal
- 5 – Interações com outros domínios de desempenho
- 6 – Verificando os resultados

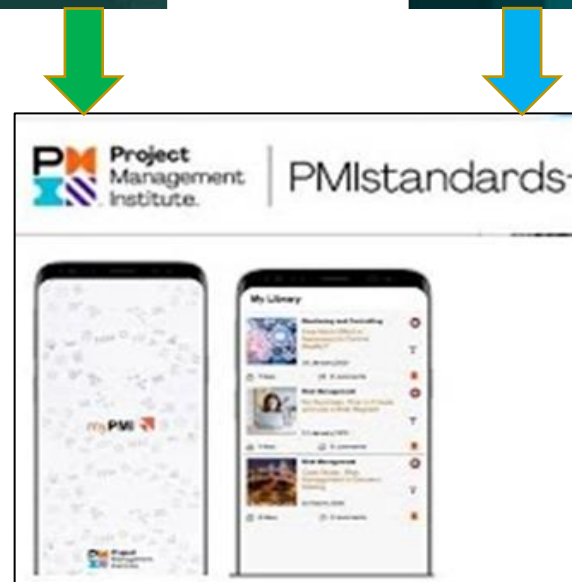
7 – Domínio desempenho da medição

- 1 – Estabelecendo medidas eficazes
- 2 – O que é medida
- 3 – Apresentação de informações
- 4 – Armadilhas de medição
- 5 – Resolução de problemas de desempenho
- 6 – Crescer e melhorar
- 7 – Interações com outros domínios de desempenho
- 8 – Verificando os resultados

8 – Domínio desempenho das incertezas

- 1 – Incerteza geral
- 2 – Ambiguidade
- 3 – Complexidade
- 4 – Volatilidade
- 5 – Risco
- 6 – Interações com outros domínios de desempenho
- 7 – Verificando os resultados

Estrutura Comum – 6a. Ed com 7a. Ed estarão unificadas no STANDARD+



Certificação Exame	Vencimento PMBOK 6a. Edição para Exame.
PMP®	?
CAPM®	?

- Árabe
- Chinês (Simplificado/ e tradicional)
- Alemão
- Francês
- Italiano
- Japonês
- Português(Brasil)
- Russo
- Espanhol
- Coreano
- Hebraico

Versão Português eletrônica – Agosto/2021

Versão Português impressa – Outubro/2021



Desejo-lhe muito sucesso
nos seus projetos

Prof. João Carlos Boyadjian, MSc, MBA, PMP®

Diretor

E-mail jcb@jcbmanagement.com.br

Twitter – www.twitter.com/jcboyadjian

Blog: jcboyadjian.com

<https://www.youtube.com/user/jcboyadjian/>

PMI® 15259

CRA 20279

Cel – 11-99971-8102