**UTILIZAÇÃO DO GUIA PMBOK E SUAS BOAS PRÁTICAS EM PROJETOS DE PEQUENO PORTE**

[[1]](#footnote-1)Anderson Silva dos Santos

**RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo apresentar a utilização do o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) e suas boas práticas em projetos de pequeno porte. Este Guia descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas para gerenciar projetos de qualquer natureza. Gerenciar projetos com eficiência constitui-se não apenas um grande desafio dos dias atuais, mas é o fator crítico para o sucesso e para a sobrevivência das empresas. O presente trabalho concentrou-se na pesquisa bibliográfica. Foi realizada uma revisão da literatura de cunho qualitativo sobre Gerenciamento de Projetos. A literatura consultada consistiu em livros, artigos, revistas especializadas e sítios disponibilizados na Internet. De acordo com o PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos; projetos de pequeno porte; planejamento estratégico.

**ABSTRACT**

This article aims to present the use of the Knowledge Guide to the Project Management ( PMBOK ) and its good practices in small projects. This Guide describes standards, methods , processes and practices for managing projects of any kind . Manage projects with efficiency is not only a great challenge of the present day , but the critical factor for success and survival of companies. This study focused on literature . A review of the qualitative nature of literature on Project Management was held. The literature consulted consisted of books , articles , journals and websites available on the Internet . According to the PMBOK (2013 ) , the project management is the application of knowledge , skills, tools and techniques to project activities to meet your requirements . Project management is accomplished through the application and integration of the following project management processes : initiation, planning, execution, monitoring and controlling , and closing .

**Keywords**: Project Management ; small projects ; strategic planning.

**1 INTRODUÇÃO**

O presente artigo pretende discutir a utilização do guia PMBOK e suas boas práticas em projetos de pequeno porte. Segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK, 2013), entende-se por projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. Quando os objetivos do projeto são alcançados ou quando o projeto encerra-se por falta de alcance dos seus objetivos ocorre o seu término.

Segundo Custódio; Branco Jr. e Lima (2013), o conceito de gerenciamento de projetos é bastante antigo, existindo a mais de quatro décadas. No entanto, somente a partir do ano 2000 em função de fusões, grandes aquisições e a consequente criação de mais empresas multinacionais, esse assunto vem ganhando terreno no Brasil, nos mais diversos setores.

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível, muito embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto (PMI, 2013).

A gestão de projetos é bem mais abrangente e envolve o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas com vistas a atingir os objetivos do projeto com êxito e para o benefício de todos os envolvidos. Dentre as diversas abordagens para o gerenciamento de projetos, a que mais se destaca é Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowlegment*) desenvolvido pelo PMI (2013), que está atualmente na quarta edição (lançada em dezembro de 2008) e traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive o português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000 e 2004 (CUSTÓDIO; BRANCO JR. e LIMA, 2013).

Vargas (2005) descreve que gerenciar projetos com eficiência constitui-se não apenas um grande desafio dos dias atuais, mas é o fator crítico para o sucesso e para a sobrevivência das empresas. Gerenciar projetos com eficiência requer um esforço de conscientização das empresas em adotar metodologias de gerenciamento de projetos e treinar sua equipe e principalmente os seus gerentes dos projetos. Estas organizações, se possível, devem manter e suportar uma única metodologia para gerenciamento de projetos.

Segundo Maximiano (2002) o projeto é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fins programados que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias.

Portanto, corroborando com Maximiniano (2002), Valle *et al.* (2007), apontam que os projetos estão presentes em todos os níveis da organização e para ser projeto deverá ter início e fim definidos e ter um objetivo. É caracterizado pelo inesperado e pelo improviso. O projeto surge quando existem atividades ou ações a serem cumpridas fora das atividades normais da empresa.

Completando os achados de Maximiniano (2002) e Valle *et al.* (2007), Menezes (2003) define um projeto como um empreendimento único que deve apresentar início e fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, pode atingir seus objetivos, respeitando os parâmetros prazo, custo e qualidade.

Para Boutinet (2002), projetos são propostas de mudança e de transformação, seja para solucionar problemas, seja para aproveitar oportunidades presentes ou por antevisão de situações futuras. Já Kerzner (2006) refere que projetos são caracterizados como uma iniciativa com objetivos identificáveis, que consomem recursos e agem sob as pressões de prazo, custo e qualidade. Para ele, os projetos estão aumentando de tamanho e complexidade sendo percebidos assim como uma atividade multifuncional. Consequentemente, o desafio não recai simplesmente no gerenciamento das atividades recursivas fundamentadas em padrões de outros projetos, mas principalmente na gestão das atividades que ainda não foram executadas e que podem não se repetir em outros projetos

Diversos modelos de gerenciamento são aplicados como referência nos mais diversos segmentos, tais como setor público e privado, comercial e industrial, no entanto, cada modelo possui suas características e especificidades metodológicas que contribuem para um gerenciamento efetivo e que garantem o sucesso do projeto (ENAMI; TAIT e HUZITA, 2006).

Para Andrade e Tait (2013), o PMBOK é um guia reconhecido de gestão de projetos que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas para gerenciar projetos de qualquer natureza. Seus principais objetivos consistem em apontar as boas práticas da aplicação das ferramentas e técnicas para aumentar as chances de sucesso de um projeto e o vocabulário comum utilizado pelos profissionais da área de gerenciamento de projetos. Mesmo não sendo uma metodologia de gerenciamento de projetos, o PMBOK incorpora processos e atividades que suprem as necessidades de todas as etapas ou fases do ciclo de vida de um projeto.

Há muitas maneiras de categorizar as práticas de gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK (PMI, 2008) apresenta ferramentas e técnicas agrupadas em nove áreas de conhecimento e cinco grupos de processos, as sugerindo como melhores práticas. Historicamente, esses grupos foram desenvolvidos a partir de discussões entre coletividades de profissionais de gerenciamento de projetos, daí emergindo um consenso.

As nove áreas de conhecimento contempladas por este guia são compartilhadas por quatro dos cinco principais guias/normas de gestão de competências em todo o mundo. São mencionadas a *International Competence Baseline* (ICB) da *International Project Management Association* (IPMA), a *Association of Project Management Body of Knowledge* (APMBok) da APM, *a Project in Controlled Environments* (PRINCE2) *do Office of Government Commerce* (OGC) além do próprio Guia PMBOK do PMI. Estando todos estes guias/normas em constante evolução, adaptação e integração (MANGELLI, 2013).

Uma área de conhecimento é definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. As nove áreas de conhecimento, são a Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições.

Segundo o PMI (2013), na área integração são descritos os processos que integram elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Os processos dessa área englobam o desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto; desenvolvimento do plano de Gerenciamento de Projeto; orientação e gerenciamento da Execução do Projeto; o monitoramento e controle do Trabalho do Projeto; a realização do controle Integrado de Mudanças e o encerramento do Projeto ou Fase.

Já na área de conhecimento (escopo), são descritos os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. Os processos dessa área são a coleta de requisitos, definição do escopo, criação da EAP, verificação e controle do escopo. Na área de conhecimento (tempo), são descritos os processos relativos ao término do projeto no prazo correto, no qual são definidas as atividades, sequenciamento das atividades, estimulação dos recursos da atividade, estimativa da duração das atividades, fase onde se estimam as durações da atividade e desenvolvimento do cronograma.

Na área de conhecimento custo, são apontados os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Na área de conhecimento qualidade, descrevem-se os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. É nesta área que se planejam a qualidade, realiza-se a garantia e o controle da qualidade.

Ainda conforme o PMI (2013), outra área é a de conhecimentos – recursos humanos. Esta área descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Os processos desta área de conhecimento tem como objetivo determinar os tipos e o perfil dos profissionais, além da hierarquia desses profissionais e quem é responsável pelo o que no projeto quando ele estiver em execução, determinam como mobilizar as pessoas que foram requisitadas no projeto, se preocupam com o treinamento da equipe além da integração e geração de conhecimento e determinam como resolver conflitos antes que eles afetem o projeto.

Na área de conhecimento (comunicações), apresentam-se os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. Na área de conhecimento – riscos, são descritos os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.

Por fim, tem-se no PMBOK é a área do conhecimento – aquisições, que aponta os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.

Conforme o PMI (2013), o gerenciamento de projetos é reconhecido como o emprego dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, programar, executar e controlar as atividades do projeto. Ele ocorre pela aplicação e integração adequadas dos processos e seus agrupamentos lógicos. Com isso, é possível atingir os objetivos de um projeto. Os objetivos mais importantes a serem atingidos englobam as metas de desempenho, custo e duração, ao mesmo tempo em que se controla ou garante o escopo do projeto.

Um projeto pode criar um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final; um serviço ou a capacidade de realizar um serviço (p.ex., uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição); uma melhoria nas linhas de produtos e serviços (por exemplo, um projeto Seis Sigma executado para reduzir falhas); ou um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade) (PMI, 2013).

Apontam Meredith e Mantel (2003), que o gerenciamento de projetos constitui a forma pela qual as empresas seriam capazes de atingir seus objetivos. Isso através da adoção de métodos de gestão impulsionados, sobretudo por três forças: a demanda cada vez maior por bens e serviços complexos, sofisticados e sob medida; a expansão geométrica do conhecimento; e o desenvolvimento de mercados competitivos para a produção e consumo destes bens e serviços.

Para Kernez (2006), o gerenciamento de projetos em si exige coordenação e planejamento uma vez que é baseado na cultura da organização. A adesão de uma metodologia objetiva criar modelos considerando as rotinas e cultura da organização. Se estas perspectivas não forem consideradas pode levar a rejeição da metodologia.

Para PMI (2013), características e circunstâncias específicas do projeto podem influenciar as restrições nas quais a equipe de gerenciamento do projeto precisa se concentrar. Esses fatores estão relacionados de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado. O Guia PMBOK cita, por exemplo, se o cronograma for abreviado, muitas vezes o orçamento precisará ser aumentado para incluir recursos adicionais a fim de concluir a mesma quantidade de trabalho em menos tempo. Se não for possível um aumento no orçamento, o escopo ou a qualidade poderão ser reduzidos para entregar o produto do projeto em menos tempo, com o mesmo orçamento. As partes interessadas no projeto podem ter ideias divergentes sobre quais fatores são os mais importantes, gerando um desafio maior ainda.

A mudança dos requisitos ou objetivos do projeto pode criar riscos adicionais. A equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação, equilibrar as demandas e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem sucedido (PMI, 2013).

Dentro desses aspectos o Guia PMBOK reproduz para o gerente de projetos, sejam estes grandes projetos ou projetos menores, o conhecimento sobre sua profissão, pois é um modelo que organiza, em si mesmo, conhecimento e método. Tendo em vista que a organização do conhecimento é a essencial característica do Guia PMBOK e que esse conhecimento é proveniente da prática, o guia constitui um repositório mutante de conhecimentos, que é alimentado pelo conhecimento empírico dos profissionais de projeto que o aplicam. De tempos em tempos, seu conteúdo é revisado e novas ferramentas e métodos são incorporados. Ele traz consigo a missão de transferir conhecimento para os gerentes de projetos (PMI, 2013).

A gerência de projetos é realizada por intermédio da aplicação e integração apropriadas de 42 processos agrupados logicamente abrangendo os cinco grupos de processos descritos no PMBOK. Por ser um empreendimento integrado, a gerência de projetos requer que cada processo de projeto ou produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos. Um dos processos, que compõem o Grupo de Processos de Planejamento, é o Planejamento do Escopo. O Planejamento de Escopo inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário para terminar o projeto com sucesso, ou seja, está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto (PMI, 2013).

Como um projeto é um evento finito, o grupo de processos de iniciação começa o projeto, e o grupo de processos de encerramento finaliza o projeto. Cada um dos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, definidos pelo PMBOK, agrupa uma série de processos: grupo de processos de iniciação (processos relacionados à definição de um novo projeto ou de uma nova fase de um projeto); grupo de processos de planejamento)processos relacionados à definição do escopo, ao refinamento dos objetivos do projeto e ao desenvolvimento do curso de ação necessário para que o projeto alcance seu objetivo); grupo de processos de execução (processos relacionados à execução do trabalho definido no plano de gerenciamento para satisfazer às especificações do projeto); grupos de processos de monitoramento e controle (processos relacionados ao acompanhamento, revisão e monitoramento do progresso e do desempenho do projeto), onde neste grupo também estão os processos necessários para a identificação de mudanças no plano de projeto e para iniciar as mudanças necessárias); grupos de processos de encerramento (processos relacionados à finalização das atividades de todos os grupos de processos visando encerrar formalmente o projeto ou a fase do projeto) (PMI, 2013).

Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização. O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, sendo uma das mais importantes funções administrativas. Através dele, o gestor e seus colaboradores, estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da instituição (ALDAY, 2000).

O planejamento estratégico pode ser compreendido como sendo uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento dos negócios, sendo o Guia PMBOK uma importante ferramenta de gestão (ALDAY, 2000).

Convergindo com Alday (2000), Valle *et al.* (2007), complementam as palavras do autor, descrevendo que para o projeto ser bem estruturado, surge também o planejamento estratégico que é importante para a empresa, pois é no planejamento estratégico que são elaboradas e implementadas as decisões sobre o futuro da organização. É definido pela alta gerência e cabe a cada gerente cumprir as metas estabelecidas. É com base no planejamento estratégico que é possível obter orientação para cumprir os objetivos propostos.

Para o PMI (2013) a forma como está estruturada uma organização exerce impacto na disponibilidade de recursos e na forma como são conduzidos os projetos. São três as formas clássicas de estrutura organizacional que ela pode assumir, sendo elas: funcional, matricial e organização baseada em projetos ou “projetizada”. Na estrutura funcional, os negócios da empresa são estruturados de acordo com a especialização funcional e o gerente de projetos praticamente não existe.

Segundo Vargas (2005), o gerenciamento por projetos possibilita a empresa administrar com mais eficácia eventos que impactam na sua capacidade de inovação e diferenciação no mercado, fatores tão cruciais atualmente para a própria sobrevivência de qualquer empresa. É preciso que se atinjam resultados com menos recursos, tempo e com muito mais qualidade.

Kerzner (2006) descreve que existem alguns fatores do mercado que exercem pressão sobre as empresas forçando-as a aperfeiçoarem sua forma de gerir os negócios, como a concorrência, padrões de qualidade, resultados financeiros, preocupações legais, fatores tecnológicos, preocupações sociais, fatores políticos, pressões econômicas e preocupações dos acionistas. Todos eles são passíveis de maior controle a partir da utilização do gerenciamento por projetos.

Ainda na visão de Kerzner (2006), a maturidade em gerenciamento de projetos depende da criação de uma cultura corporativa voltada à gestão de projetos, um processo que pode levar anos para ser consolidado, uma vez que cultura envolve comportamento e muitas vezes essa adesão a gestão de projetos pode ocorrer lentamente em um ou mais níveis hierárquicos e quando se trata de gestão de projetos basta que um executivo se oponha a sua implantação para que ela não ocorra satisfatoriamente.

**2 MÉTODO**

O presente trabalho concentrou-se na pesquisa bibliográfica. Foi realizada uma revisão da literatura de cunho qualitativo sobre Gerenciamento de Projetos. A literatura consultada consistiu em livros, artigos, revistas especializadas e sítios disponibilizados na Internet.

De modo a atingir os objetivos propostos nesse estudo foi elaborado um plano de trabalho, que foi sendo construído de maneira a permitir o caráter esclarecedor do tema proposto. Em busca de fontes científicas, foram identificados trabalhos publicados em diversos tipos de veiculação da pesquisa científica, desde periódicos especializados até anais de eventos sobre ensino de gestão de projetos.

Após realizar a identificação do material, procedeu-se com a localização dessas fontes bibliográficas, as quais ocorreram de maneiras como: download na rede mundial de computadores (Internet, que nesta pesquisa foi caracterizada apenas como *Web*) em sites que armazenam/disponibilizam os arquivos. Estes sites constituem desde páginas de universidades (bibliotecas on-line e acervos bibliográficos) até páginas pessoais de arquivamento de documentos.

Inicialmente para viabilizar a coleta de dados foram utilizados para análise artigos de domínio público, que encontram-se publicados na plataforma Google Acadêmico, utilizando-se na busca os descritores gestão de projetos, projetos de pequeno porte e planejamento estratégico, abrangendo diversas bases de dados conceituadas em todas as áreas.

**3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O Guia PMBOK é uma publicação do PMI, trazendo um conjunto de conhecimentos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos. Além disso, fornece um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos entre os profissionais envolvidos.

O guia é baseado em várias áreas e processos que organizam o trabalho a ser realizado durante o projeto. Os processos se relacionam e interagem segundo uma lógica definida para a condução do trabalho, realizada através de entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

Dentre os diversos autores estudados ao longo do presente artigo, grande maioria é unânime em afirmar que o gerenciamento de projetos e as boas práticas disseminadas pelo PMBOK estão ganhando grande destaque nas empresas (ANDRADE e TAIT, 2002; CUSTÓDIO, BRANCO E LIMA, 2002; MANGELLI, 2013 e MEREDHIT e MANTEL, 2003).

Corroborando com os autores supracitados, Kernze (2006), aponta que os gestores que têm consciência da importância de utilização dessa ferramenta nas suas práticas empresariais em gerenciamento de projetos de pequeno porte é extremamente viável já que o PMBOK se apresenta como guia que aborda “o que fazer“ sem entrar no mérito do “como fazer”, apresentando a viabilidade de se adaptar o modelo de boas práticas propostas pelo PMI às necessidades peculiares de cada projeto. Cabe ao gerente de projetos, portanto, a triagem e adaptação deste conjunto, equalizando o grau de rigor da forma mais apropriada ao contexto específico de seus projetos.

De acordo com o PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Para Vargas (2005), é bem mais lucrativo para o gerente, fazer essa gerência de forma mais “enxuta”, ou seja, gerir os projetos em versão leve, simplificando e buscando o alcance dos resultados. Isso se dará através do equilíbrio entre a formalidade e a praticidade.

Dos autores pesquisados, 12 referem-se ao PMBOK como essencial no desenvolvimento de estratégias e tanto Alday (2000), quanto Valle *et al.*(2007) enfocam o planejamento estratégico com ferramenta competitiva. Os autores descrevem que o planejamento é um guia para se orientar em busca de objetivos, mas não quer dizer que será garantia de sucesso. O planejamento serve como uma metodologia a ser seguida para a concretização do objetivo. Esses achados são complementados por Prado (2003), que as decisões devem ser tomadas em comum acordo, comunicando as decisões com equipes interessadas, com o objetivo de evitar prejuízos e avançar para o sucesso da organização. Deve-se planejar garantido o sucesso da organização, lembrando que o sucesso conquistado anteriormente não garante o sucesso futuro.

Segundo Vargas (2005), o gerenciamento de projetos é uma área que tem ganhado atuação e conhecimento cada vez mais, sendo reconhecimento pela sua importância. O principal difusor do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - *Project Management Institute*).

Para Carneiro e Branco (2002), o PMI apresenta como principais iniciativas, na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos, a certificação profissional (PMP) e a publicação do guia PMBOK. Trás como assuntos abordados os conceitos de gerenciamento, definição de projeto, bem como seu ciclo de vida, grupos de processos de gerenciamento de projetos, divididos em cinco grupos, e por fim, as áreas de conhecimento, esta dividida em nove áreas e que compreende 44 processos.

Relata Prado (2000) que a boa prática do gerenciamento de projetos produz resultados expressivos para a sobrevivência e progresso das organizações. Destaca-se a redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; aumento no tempo de vida dos novos produtos; aumento de vendas e receitas; aumento do número de clientes e de sua satisfação e aumento da chance de sucesso dos projetos.

Segundo Vieira (2003), o gerente de projetos é o profissional que tem melhores condições de ver as necessidades do projeto aliada às necessidades estratégicas da empresa. Tendo como principal papel o de integrador deste processo. Por isso ele deve ser alocado o mais cedo possível ao projeto.

Moraes (2012) aponta que os projetos fazem parte do cotidiano de diversas organizações, públicas e privadas, dos mais diversos segmentos e ramos de atuação. Entretanto, pesquisas mostram um elevado número de problemas e fracassos na realização dos projetos. Sem um foco adequado, baseado em planejamento, capacitação e adoção de metodologias e ferramentas, as chances de sucesso são mínimas.

Na fase de planejamento, o Guia PMBOK direciona a pensar antecipadamente como gerenciar e controlar o projeto e também nos faz documentar tudo isso. Assim, é o momento em que o gerente deve pensar nos riscos, nas pessoas envolvidas, nos recursos necessários, nos custos, nos prazos, na qualidade e tudo mais envolvido, buscando passar por todas as necessidades específicas do projeto em questão (MORAES, 2012).

 De acordo com o PMBOK (2013), o gerenciamento da qualidade do projeto engloba o gerenciamento do projeto e o produto do projeto e se aplica a todos os projetos, independentemente da natureza do produto. As medidas e técnicas de qualidade do produto são específicas do tipo de produto resultante do projeto. Por isso, o escopo e objetivos do projeto devem ser bem-definidos.

Para Kerzner (2006) alcançar a excelência de gerenciamento de projetos ou mesmo a maturidade pode não ser possível sem o uso de processos repetitivos que podem ser usados no projeto. Estes processos repetitivos são referidos como a metodologia de gerenciamento de projetos, onde o contínuo uso desta metodologia aumentará drasticamente as chances de sucesso de uma organização.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser uma excelente arma competitiva, especialmente para projetos de pequeno porte.

Para utilizar essa ferramenta eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas, sendo o Guia PMBOK uma importante ferramenta estratégica.

Frente à complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, as empresas devem buscar ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial, sendo o Planejamento Estratégico um desses instrumentos. O desenvolvimento de um planejamento estratégico as instituições públicas poderão lançar as bases para a construção de um futuro promissor, preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão.

Diante do exposto, conclui-se que o PMBOK, a despeito de ser considerada uma norma pelo PMI, constitui-se em ferramenta essencial e indispensável de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional e certificações, podendo ser entendido muito mais como um guia do que uma metodologia, tendo em vista não ter a pretensão de ser abrangente nem completo sobre o assunto, mas apenas fornecer ferramentas para aumentar as chances de êxito dos projetos, em qualquer contexto.

**REFERÊNCIAS**

ALDAY, H.E.C. O planejamento estratégico dentro da administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, maio/ago. 2000

ANDRADE, S C.; TAIT, T.F.C. Uma aplicação do guia PMBOK na gestão de projetos de software. **Revista Brasileira de Computação Aplicada**, Passo Fundo, v. 4, n. 1, p. 2-11, mar. 2012

BOUTINET, J. P. **Antropologia do Projeto**. Porto Alegre, ArtMed, 2002.

CARNEIRO, Denise M.R., BRANCO Jr., Eliseu Castelo; **“Experiência de Melhoria de Processos Gerenciais em Projetos de Software baseada na Metodologia PMBOK”.** Anais do IV Encontro de Gerenciamento de Projetos do Distrito Federal e do I Foro Latino Americano de Gerenciamento de Projetos no Governo, Brasília / DF, 6 a 8 de Novembro de 2002.

CUSTÓDIO, M.C.; BRANCO JR. E.C.; LIMA, A.S. **Boas Práticas de Gerenciamento de Projetos nas Empresas de Software de Pequeno e Médio Porte em Fortaleza**. 2013. Disponível em: <http://www.infobrasil.inf.br/userfiles/15-S4-3-97181-Boas%20Pr%C3%A1ticas%20de___.pdf>. Acesso em dez. 2014.

ENAMI, L.; TAIT, T.F.C.; HUZITA, E.H.M. **A project management model to a distributed software engineering environment.** In: ICEIS 2006 - INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 2006, Papus. Anais do ICEIS 2006, 2006.

KERNZER, H. **Project Management** – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 10th edition. New York: Van Nostrand Reihold, 2006.

MANGELLI, L. S. L. P. **Gestão de projetos e o guia PMBOK** : um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. J. **Administração de Projetos**: uma abordagem gerencial. 4. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MORAES, P. R. **A ciência de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2012

PMI. Guia PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** 5. Ed. USA: Project Management Institute, Inc , 2013.

PRADO, Darcy, Gerenciando Projetos nas Organizações, Belo Horizonte MG, EDG, 2000.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2003.

VALLE, A. B., SOARES, P. C. A., FINOCCHIO, J. JR., & SILVA L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIEIRA, M. F. **PMP:** Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação, Rio de Janeiro RJ, Editora Campus, 2003.

1. Faculdade FORTIUM - Especialização em Gestão e Desenvolvimento de Sistemas de Informação - SGAS Quadra 616 Módulo 114, Asa Sul - Brasília/DF - CEP 70.200-760 [↑](#footnote-ref-1)