

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O GUIA PMBOK

SANTOS, Gethero Luiz Telles dos<sup>1</sup>

KRÜGER, Suewellyn<sup>2</sup>

## RESUMO

Na atual conjuntura do mercado empresarial brasileiro, no qual as empresas necessitam de um diferencial competitivo, há a necessidade de orientar as organizações e os gestores no desenvolvimento de seus projetos. Dessa forma, existem metodologias de gerenciamento baseadas em boas práticas de gestão que indicam uma série de processos a serem seguidos para que haja uma padronização das atividades da empresa, tal como o Guia PMBOK. O presente trabalho tem como objetivo analisar de que maneira a metodologia de gestão de projetos PMBOK é implementada nas empresas de diversos setores. A pesquisa se justifica pela importância do gerenciamento de projetos para as organizações, sendo uma atividade necessária para um planejamento adequado e eficiente de projetos. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória, de natureza básica, com uma abordagem qualitativa e com procedimentos técnicos de natureza teórica e bibliográfica. Para o desenvolvimento, estudou-se artigos, livros e monografias publicados entre os anos de 2018 e 2022, tendo como buscador o Google Acadêmico, publicações da área e relatórios publicados pelo PMI e o próprio PMBOK. Viu-se que o PMBOK pode ser aplicado para o gerenciamento de projetos em atividades como: eventos beneficentes, desenvolvimento de *softwares*, proteção de dados, obras da construção civil; instituições de ensino; projetos sociais; relacionamento com os clientes; engenharia elétrica; caldeiraria industrial; e indústria de bens de consumo. Por fim, percebe-se que o Guia PMBOK pode não ser a solução definitiva para qualquer tipo de projeto, mas oferece roteiros que possuem excelente aderência em projetos nas mais diversas áreas.

**Palavras-chave:** Gerenciamento. Projetos. Guia PMBOK.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura do mercado empresarial brasileiro, as organizações precisam encontrar um diferencial competitivo, entregando qualidade aos clientes, com agilidade e eficiência, necessitando assim de um adequado gerenciamento e planejamento estratégico de projetos.

O gerenciamento de projetos é um tema discutido tanto na literatura organizacional como na prática das organizações, dada a relevância da temática para as empresas, visto que precisam identificar necessidades e formas de gerenciamento capazes de gerar e manter a vantagem competitiva (BOMFIM; NUNES; HASTENREITER, 2012).

---

<sup>1</sup> Formado na Universidade Salgado de Oliveira – Universo em Tecnólogo em Petróleo e gás, atuando na indústria do petróleo desde 2012 e graduando em Engenharia de Produção.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia Mecânica pela UTFPR e Professora Orientadora no Centro Universitário Internacional UNINTER

Diante da necessidade de orientar as organizações e os gestores, existem metodologias de gerenciamento de projetos baseadas em boas práticas de gestão, que indicam uma série de processos a serem seguidos para que haja uma padronização das atividades da empresa e, conseqüentemente, uma alocação mais racional de produtos, dentre as mais reconhecidas está o Guia PMBOK (NEMOTO; SILVA; PINOCHET, 2018).

Tendo-se em vista a importância do gerenciamento de projetos para as empresas dos mais diversos setores da economia brasileira, tem-se o seguinte questionamento como problema de pesquisa: como ocorre a implementação do gerenciamento de projetos de acordo com as práticas do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*)?

Neste sentido, o trabalho tem por objetivo geral, analisar de que maneira a metodologia de gestão de projetos PMBOK é implementada nas empresas de diversos setores. Já os objetivos específicos são: (i) apresentar o conceito de gerenciamento de projetos; (ii) apresentar as fases que envolvem a aplicação do PMBOK; (iii) apresentar as contribuições das técnicas apresentadas no PMBOK no gerenciamento de projetos.

A pesquisa se justifica pela importância do gerenciamento de projetos para as organizações, visto que este desenvolve um papel principal dentro de uma empresa, onde é de sua responsabilidade a transformação e o gerenciamento necessário para um planejamento adequado e conseqüentemente, à busca de resultados eficientes.

De acordo com a 6ª edição do Estudo de *Benchmarking* em Gestão de Projetos realizado pelo *Project Management Institute* (PMI), organização internacional responsável pelo desenvolvimento das práticas em gerenciamento de projetos no mundo, em pesquisa com 300 empresas brasileiras de grande porte, 58% das corporações não possuem um departamento de gerenciamento de projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Diante deste cenário, ainda de acordo com a pesquisa, 56% das empresas pesquisadas possuem o problema de comunicação como principal motivo pelo fracasso dos projetos, enquanto 71% consideram que o não cumprimento de prazos também colabora para estas falhas, o que resulta em perdas orçamentárias em investimentos que variam de R\$ 1 milhão até R\$ 10 milhões.

Assim, a pesquisa permitirá analisar as influências da aplicação do gerenciamento de projetos com base no PMBOK, mostrando como a metodologia pode ser aplicada e os benefícios que gera nas empresas, utilizando-se para tal, de uma revisão de literatura acerca do tema.

O presente trabalho é estruturado em cinco seções. A primeira seção se refere à introdução da pesquisa, apresentado a problematização, os objetivos e a justificativa. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica, abordando conceitos sobre gerenciamento de projeto e as práticas apresentadas pelo PMBOK. A seção 3 contém a metodologia aplicada ao desenvolvimento deste projeto. Enquanto a seção 4 apresenta os resultados e discussões obtidos com a pesquisa documental para o alcance dos objetivos deste trabalho e a seção 5 apresenta a conclusão do trabalho.

## **2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Gerenciamento é “o ato de aplicar o conhecimento, as habilidades, as ferramentas e as técnicas na execução de um projeto a fim que seus objetivos sejam atingidos” (MACHADO; OLIVEIRA, 2022, p. 9).

Voltando-se ao conceito de projeto, Thomé (2021) apresenta que um projeto se refere a uma atividade temporária, ou seja, possui início, meio e fim, tendo como objetivo a entrega de um produto específico, podendo ser conduzido de diversas formas com o intuito de maximizar a geração de valor para a organização.

Dessa forma, o gerenciamento de projetos, desenvolve um papel principal dentro de uma empresa, onde é de sua responsabilidade a transformação e o gerenciamento necessário para um planejamento adequado e conseqüentemente, à busca de resultados eficientes.

### **2.1 GESTÃO DE PROJETOS E PMI**

Na década de 1990, os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos de software passaram a ser considerados regradados, lentos e burocráticos, não sendo adequados ao desenvolvimento das atividades gerenciais (PRIKLADNICKI, 2014).

Surgiu assim, a necessidade do desenvolvimento de softwares que atuassem de forma rápida, leve e direcionada em pessoas, criando métodos alternativos para

o gerenciamento de projetos. Tais métodos, receberam a denominação de ágeis, sendo muito utilizados entre os profissionais e gestores das organizações brasileiras (MACHADO; OLIVEIRA, 2022).

Como forma de padronizar e orientar os gestores e profissionais sobre os conceitos, ferramentas e técnicas que envolvem a gestão de projetos, o *Project Management Institute* (PMI), criou em 1987 o primeiro guia sobre esta temática (SOTILLE, 2014), o PMBOK (Guia de Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos).

O PMI é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos, sendo considerada a maior associação desse gênero desde 2011, tendo como objetivos principais a formulação de padrões profissionais de gestão de projetos; gerar conhecimento por intermédio da investigação; e promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação (CAMARGO, 2022).

O PMBOK, criado para indicar boas práticas no gerenciamento de projetos, ganhou reconhecimento mundial, sendo utilizado até os dias atuais, com atualizações a cada quatro anos pelo PMI, que se adequem às novas necessidades e relações gerenciais.

## 2.2 O PMBOK COMO METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos fornece padrões para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos além de descrever o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Segundo o PMBOK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Dessa forma, um projeto pode ser compreendido como um conjunto de atividades realizadas de forma planejada para alcançar um determinado resultado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2023).

O PMBOK estabelece suas próprias práticas que são aplicadas nas 5 fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento, chamados de macroprocessos. O principal diferencial do Guia PMBOK é que as

práticas de gerenciamento apresentadas neste guia podem ser utilizadas em todos os tipos de projetos, independentemente do nicho, dimensão, prazos e orçamentos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

O gerenciamento de projetos requer um planejamento detalhado e organizado, seguindo corretamente as fases que envolve seu desenvolvimento, conforme apresentado pelo Guia PMBOK, ou seja, deve começar pela iniciação, passando pelo planejamento, execução, monitoramento e, por fim, o seu fechamento, concluindo o ciclo de vida (FONSECA *et al*, 2023). Cabe destacar que apesar de serem consideradas cinco fases principais para o gerenciamento de projetos, estas fases não são fixas, pois cada projeto possui suas particularidades.

De acordo com Monteiro e Pancotto (2018), na primeira fase de um projeto, a iniciação, são definidos os aspectos essenciais, como o regramento das expectativas, garantia de realização do projeto segundo seu escopo, além do que precisa ser atingido pelos interessados em determinado projeto.

Já no macroprocesso seguinte, o planejamento, são definidos os métodos que serão utilizados para a definição do escopo do projeto, filtrar os objetivos e desenvolver o planejamento para que o objetivo do projeto seja alcançado de forma eficiente (LUCENA, 2022).

A fase de execução consiste nas tarefas para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir todos os detalhes do projeto. Envolve a coordenação de pessoas e recursos, gerenciamento das expectativas e da integração e execução das atividades do projeto de acordo com o plano de gerenciamento do projeto.

O passo seguinte é o monitoramento e controle, que envolvem os processos necessários para acompanhamento e organização do desenvolvimento do projeto. Esta fase tem o objetivo de acompanhar, revisar, e regular o progresso e desempenho do projeto em desenvolvimento (LUCENA, 2022).

Por fim, tem-se o encerramento do projeto, que inclui todos os processos de finalização e tem como objetivo concluir de maneira formal o projeto e todos os seus contratos, após a aprovação de todos os envolvidos (MONTEIRO; PANCOTTO, 2018).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza básica, ou seja, busca gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa possui cunho qualitativo, que de acordo com Minayo (2001), preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, tendo como foco a compreensão e explicação da dinâmica das relações pessoais. Assim, não são obtidos resultados exatos, mas sim uma percepção individual do autor sobre o tema pesquisado.

Voltando-se aos objetivos, o presente trabalho é classificado como exploratória, pois busca proporcionar uma maior familiaridade com o assunto, através do levantamento bibliográfico sobre a aplicação do Guia PMBOK no gerenciamento de projetos.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como teórica do tipo bibliográfica, realizando-se um estudo sobre a utilização do Guia PMBOK na literatura, através de trabalhos já publicados.

A pesquisa bibliográfica consiste na revisão de parte da literatura já publicada sobre um assunto de interesse público ou particular, no qual podem ser obtidos a partir de livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações, demandando do pesquisador dedicação, estudo e análise (SOUZA; OLIVEIRA; ALVES, 2021).

A pesquisa para a fundamentação teórica será realizada na base de dados Google Acadêmico, utilizando-se de artigos de revistas e periódicos, monografias, livros da área, relatório do PMI e sites específicos da área de gerenciamento de projetos.

A pesquisa bibliográfica será feita com artigos publicados no período compreendido entre os anos de 2018 e 2022, na base de dados Google Acadêmico, assim como, informações e definições em publicações da área e monografias, dissertações e teses em bancos de dados das Universidades. Outra importante fonte serão os relatoria publicados pelo PMI e o próprio PMBOK.

O período foi escolhido por abranger estudos mais recentes para o tema visando os dados mais atuais e relevantes. Serão utilizadas as palavras-chaves “Gerenciamento de projetos” e “PMBOK”, utilizadas simultaneamente no buscador.

Os critérios de exclusão são os artigos sem identificação da base de publicação, os que não estão diretamente relacionados com o tema e de períodos (anos) muito antigos. Os fatores de inclusão são trabalhos que estejam diretamente relacionados com o tema, fontes confiáveis como bibliotecas digitais das universidades e trabalhos na língua portuguesa.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Até meados do século XX, o gerenciamento de projetos era realizado de uma maneira informal e, muitas vezes, inconsciente, até que um grupo de indivíduos dos campos aeroespacial, engenharia, farmacêutico e telecomunicações, perceberam a necessidade de novas ferramentas do desenvolvimento de projetos, criando assim, em 1969, o *Project Management Institute* (PMI) (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE BRAZIL, 2023).

O gerenciamento de projetos busca planejar, executar, monitorar e controlar o desenvolvimento de projetos, sendo dividido em dez áreas, de modo a aumentar a probabilidade do sucesso do projeto, sendo estas: gerenciamento de escopo; gerenciamento de cronograma; gerenciamento de custos; gerenciamento de qualidade; gerenciamento de recursos; gerenciamento de comunicações; gerenciamento de riscos; gerenciamento de aquisições; Gerenciamento de *Stakeholders*; e gerenciamento de integração (ESPINHA, 2023).

Assim, segundo o *Project Management Institute Brazil* (2023), o Gerenciamento de projetos se refere ao uso de ferramentas, conhecimentos e habilidades que permitem a entrega de um produto ou serviço de valor ao cliente, tendo como principal ferramenta o Guia PMBOK.

Por ser uma espécie de enciclopédia sobre gerenciamento de projetos, o Guia PMBOK padroniza e difunde práticas eficientes para gerenciamento de projetos (FONSECA *et al*, 2023). O documento orienta que para sua aplicação, ou seja, para a utilização de suas orientações e técnicas, há algumas fases que podem ser

seguidas, sendo estas: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

A iniciação de um projeto envolve definições iniciais para o andamento do projeto, o que inclui o termo de abertura do projeto com todas as documentações e regularizações necessária e identificação das partes interessadas, obtendo-se assim, o registro de premissas, o registro das partes interessadas, as solicitações de mudanças e as respectivas atualizações do plano de gerenciamento do projeto (VARGAS, 2017).

A fase de planejamento é minuciosa e necessita de um olhar micro, sendo a fase mais importante para a conclusão de um projeto, visto que é nesta etapa que é desenvolvido o plano de ação, a definição do escopo, o cronograma, e a definição da sequência de execução das atividades, assim como, a estimativa de custos e riscos do projeto (ECHOS, 2019).

A execução é a fase na qual se põe em prática todo o planejamento feito anteriormente, tendo como foco, a conclusão das tarefas do projeto por meio do desenvolvimento da equipe, aquisição de recursos, atenção à qualidade e orientação e gerenciamento do trabalho (ATLASSIAN, 2023).

De acordo com o Tribunal Regional do Trabalho do Ceará (2023), o monitoramento e controle consiste na fase de acompanhamento e regulação do desempenho do projeto, ou seja, é a etapa na qual se identifica todas as mudanças ocorridas e as registra em relatórios, de modo a controlar os custos, o tempo e os recursos.

Por fim, a fase de encerramento utiliza de uma opinião especializada, da análise de dados e de reuniões para entregar os resultados do projeto, apresentando aos interessados o relatório final e as informações gerais sobre o projeto e o trabalho em equipe realizado (VARGAS, 2017; ECHOS, 2019).

Na pesquisa documental realizada, buscou-se estudos que demonstravam a implementação do gerenciamento de projetos com base no PMBOK, conforme será apresentado no decorrer desta seção, mostrando também as alterações que a aplicação das técnicas do guia trouxe para as empresas estudadas pelos autores.

Com a busca inicial na base do Google Acadêmico, utilizando-se as palavras-chaves e filtro do período especificados na metodologia deste trabalho, obteve-se

um retorno inicial de 4.060 trabalhos, sendo selecionados 10 trabalhos cujos resumos e escopo se adequavam aos objetivos da pesquisa.

Justifica-se a seleção de um número reduzido de trabalho pela natureza acadêmica do artigo, visto que se trata de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com tempo de elaboração limitado.

Os trabalhos selecionados para apresentação dos resultados, estão organizados no quadro 1 apresentado a seguir, possuindo origem, título, autores, ano de publicação e principais objetivos. Dentre as diversas tipologias de trabalho, destaca-se os artigos, livros e trabalhos de conclusão de curso.

Quadro 1 – Artigos da Revisão de Literatura.

Item	Origem	Título	Autores	Ano Publicação	Objetivos Gerais
1	IFRS	Análise de aplicação da metodologia de gestão de projetos PMBOK no planejamento e execução de um evento beneficente	Lucas da Silva Monteiro e Adriana Pancotto	2018	Analisar de que maneira a metodologia de gestão de projetos PMBOK contribuiu para a execução de um evento beneficente.
2	Revista Científica e-Locução	Relação entre as boas práticas descritas no PMBOK e as metodologias ágeis para o desenvolvimento de softwares	Eduardo Erustes Mafra Machado e Cristina Corrêa De Oliveira	2022	Estabelecer um conjunto mínimo de boas práticas e documentação, provenientes do PMBoK, para o gerenciamento de projetos ágeis, fortalecendo-o sem ferir o Manifesto Ágil e seus conceitos.
3	UFF	LGPD e PMBOK 7: melhores práticas de gerenciamento de projetos para a adequação das organizações à lei geral de proteção de dados pessoais	Marco Aurélio Monteiro de Barros Thomé	2022	Apresentar as melhores práticas de gerenciamento de projetos para a adequação à LGPD, onde são apresentados os principais desafios de implementação da LGPD, e as possíveis soluções sob a ótica da sétima edição do PMBOK.

4	Aya Editora	Gerenciamento de riscos na construção civil com a utilização do PMBOK	Thiago Lopes de Lucena	2022	Apresentar como o gerenciamento de riscos pode ser utilizado em obras de construção civil, utilizando um dos grupos de processos do PMBOK e planilhas em extensão “.xlsx”.
5	VII Sigepro	Estratégias do guia PMBOK para a gestão de projetos em instituições de ensino superior	Paolla Polla Pontes do Espírito Santo; Evelise Pereira Ferreira; e Lucas Schmidt Goecks	2022	Analisar como são estruturados os projetos de pesquisa de uma Instituição de Ensino Superior (IES) em relação às práticas de gerenciamento de um projeto, comparando-as com os processos apresentados no Guia PMBOK.
6	Revista de Gestão e Projetos	Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor	Miriam Christi Oishi Nemoto; Danilo Albuquerque Silva; e Luis Hernan Contreras Pinochet	2018	Avaliar aplicações dos processos e boas práticas recomendadas na gestão em projetos sociais desenvolvidos em instituições do terceiro setor.
7	Revista Boletim do Gerenciamento	Aplicação do Gerenciamento de Projetos na Implementação de Programas de Fidelidade	Thaís Reis Qualharini e Pedro Henrique Braz Cunha	2022	Trazer uma correlação entre a aplicação correta dos recursos de Gerenciamento de Projetos com o maior sucesso de projetos relacionados ao aumento da satisfação do cliente, à melhor experiência junto à marca e ao relacionamento com os clientes.
8	XXVIII Seminário de Iniciação Científica	Gestão de Projetos Aplicado na Engenharia	Felipe Renah Schmidt e Caroline Daiane Radüns	2020	Abordar a gestão de projetos mais profundamente, fazendo com que conhecendo melhor os processos de gestão, os mesmos possam ser aplicados pelo futuro engenheiro.

9	Revista Dissertar	Aplicação do gerenciamento de projetos no setor de caldeiraria industrial	Leonardo Finoti Moreira; Maria de Lourdes Martins Magalhães; Sônia Regina dos Santos Almeida; e Olga Maria das Neves de Lemos	2022	Aplicar uma metodologia de gerenciamento de projetos em uma empresa parceira do setor de caldeiraria industrial, situada no Município de Santo André-SP, de acordo com o PMBOK
10	UNESP	Aplicação de ferramentas de gestão de projetos para redução de custo em indústria de produtos de higiene e cuidados com a casa	Roberta Aguiar Bernardino	2022	Mostrar a aplicação método de gerenciamento de projetos do PMBOK em um projeto de melhoria de margem bruta de produtos dentro de uma indústria de bens de consumo, mais especificamente na área de produtos de higiene e cuidados da casa.

Fonte: Autoria própria (2022)

As revistas que serviram de fontes para os trabalhos analisados foram: Revista Científica e-Locução; Revista de Gestão e Projetos; Revista Boletim do Gerenciamento; e Revista Dissertar. Já as instituições de ensino foram: Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Universidade Federal Fluminense (UFF) e Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Os congressos que foram fontes dos trabalhos estudados foram: VII Simpósio Gaúcho de Engenharia de Produção e XXVIII Seminário de Iniciação Científica. Enquanto o artigo do livro teve como fonte a Aya Editora.

Viu-se que, dentre os tipos de publicações selecionados para o desenvolvimento dos resultados deste trabalho, 70% são caracterizados como artigos, 20% são trabalhos de conclusão de curso, na modalidade monografia, e 10% são livros. Já com relação aos anos de publicações, a maioria (60%) são do ano de 2022, enquanto que 20% dos trabalhos são do ano de 2018 e os outros 20% se referem aos anos de 2020 e 2021.

Agora serão apresentados os resultados dos trabalhos estudados, analisando-se a maneira que a metodologia de gestão de projetos PMBOK é implementada nas atividades e empresas de diversos setores e as contribuições das

técnicas apresentadas no PMBOK no gerenciamento de projetos de diversas atividades desenvolvidas.

O trabalho 1 apresentado no quadro 1, de Monteiro e Pancotto (2018) trouxe a gestão de projetos PMBOK no planejamento e execução de um evento beneficente, mostrando que, através da metodologia PMBOK, foi possível dividir a equipe de trabalho em dez áreas de conhecimento.

Analisando-se a implementação da metodologia realizada pelos autores, percebeu-se que o Plano de Gerenciamento do Escopo foi elaborado pela equipe de projeto, utilizando as técnicas e ferramentas de *benchmarking*, *brainstorming* e entrevistas com opinião especializada e atualizado ao longo do projeto (MONTEIRO; PANCOTTO, 2018).

Sobre as contribuições da utilização do guia PMBOK para este tipo de atividade, os autores relataram que a experiência de toda equipe na utilização do método teve boa receptividade e ótima execução pois a contribuição da metodologia utilizada de forma geral foi o que deu o tom para o sucesso de todo o planejamento (MONTEIRO; PANCOTTO, 2018).

Complementando a boa experiência da utilização do PMBOK, o trabalho 2, de Machado e Oliveira (2022), aborda que esta metodologia permite definir de forma clara as fases do projeto e já é consolidada no meio do gerenciamento e gestão, podendo ser utilizada em conjunto com os métodos ágeis, mais especificadamente, com a metodologia Scrum, permitindo um melhor gerenciamento de conflitos e mudanças, e mantendo a motivação da equipe.

Thomé (2022), trabalho 3 do quadro 1 apresentado, abordou a aplicação da metodologia PMBOK para adequar uma empresa à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), utilizando um processo de *benchmarking*, onde são comparadas práticas com outras organizações, sendo esta uma tarefa vital para o sucesso da adequação.

Para a implementação da metodologia de gestão de projetos PMBOK para a proteção de dados, o autor precisou estudar 12 etapas e suas variáveis, sendo estas: identificação das partes interessadas; processo formal de planejamento; papel do patrocinador e do gerente de projetos; o Escritório de Projetos – PMO; o termo de abertura do projeto; mapeamento de riscos; gerenciamento da comunicação;

integração; escopo, custo, tempo e qualidade; valor para o negócio; termo de encerramento; e paralelismo ou *Fast Tracking*.

Lucena (2022), trabalho 4 desta pesquisa, traz a implementação de metodologias do gerenciamento de projetos para empreendimentos da construção civil através do Guia PMBOK, através da realização das seguintes atividades: avaliação de riscos; identificação de riscos; análise de riscos; tratamento de riscos; monitoramento e revisão.

Porém, segundo o autor, o gerenciamento de riscos não foi bem executado previamente, pois, o objetivo de se realizar uma análise de riscos é que este seja previsto evitando assim a sua correção, logo, problemas documentais, chuvas, entre outros problemas apresentados na obra, são situações facilmente previsíveis, o que não aconteceu na obra estudada.

O trabalho 5, de Santo, Ferreira e Goecks (2022), traz a implementação da metodologia PMBOK através de uma proposta de um *framework* simplificado, que sintetiza como as dez áreas do conhecimento, apresentadas no Guia PMBOK, se relacionam na gestão de um projeto de pesquisa dentro de uma instituição.

O trabalho foi construído elencando apenas três dos cinco grupos de processos do PMBOK: planejamento, execução e encerramento. Principiando na utilização dos grupos de processos para diagramação do modelo apresentado, elaborou-se uma lógica de “ciclo” para aplicação das ações para desenvolver o gerenciamento de um projeto de pesquisa (SANTO; FERREIA; GOECKS, 2022).

Nemoto, Silva e Pinochet (2018), trabalho 6 apresentado no quadro 1, avaliam as aplicações dos processos e boas práticas recomendadas na gestão em projetos sociais desenvolvidos em instituições do terceiro setor com base no PMBOK.

A aplicação do gerenciamento através do PMBOK, ou seja, dos fatores constituintes do PMI, permitiu uma melhoria contínua e sucesso nas instituições sociais quando corretamente e aliado às boas práticas, concluindo que o PMBOK é um guia de boas práticas formas, servindo de orientação as organizações a atuarem de forma profissional e estruturada em todas as variáveis que influem, direta ou indiretamente, em um projeto (NEMOTO; SILVA; PINOCHET, 2018).

O trabalho 7, de Qualharini e Cunha (2022) utilizou o gerenciamento de projetos com base no Guia PMBOK para o aumento da satisfação do cliente através

da implementação de programas de fidelidade. Para tal, os autores utilizaram dos conceitos e práticas do gerenciamento de qualidade, gerenciamento de satisfação, o *benchmarking*, o *brainstorming*, o gerenciamento de comunicações e o gerenciamento de partes interessadas.

O trabalho 8, apresentado por Felipe Schmidt e Radüns (2020), traz a gestão de projetos aplicada na área de engenharia elétrica, com o objetivo de planejar, executar, monitorar e controlar os projetos relacionado à esta atividade, assegurando que o projeto seja conduzido da melhor forma possível, sem falhas ou desvios.

Os autores utilizaram as cinco etapas básicas apresentadas no Guia PMBOK para alcançar seus objetivos, ou seja, fase de iniciação, fase de planejamento, fase de execução, fase de monitoramento e controle e fase de encerramento, demonstrando a efetividade da gestão e implementação na prática de um projeto bem elaborado.

O trabalho 9, de Moreira *et al* (2022), procurou aplicar o gerenciamento de projetos para o setor de caldeiraria industrial, utilizando-se das práticas de gerenciamento do PMBOK, chegando-se às seguintes etapas de implementação: recebimento e armazenagem de materiais; gerenciamento de material; e estruturação dos projetos.

Tais etapas permitiu a criação de uma estrutura do fluxo de processos e conhecimento das particularidades dos mesmos, demonstrando que o gerenciamento de projetos dentro da empresa permite elaborar métodos de aperfeiçoamento da melhoria contínua e otimização dos riscos e falhas durante o andamento do projeto (MOREIRA *et al*, 2022).

O último trabalho apresentado no quadro 1, publicado por Bernardino (2022), buscou reduzir os custos em uma indústria de produtos de higiene e cuidados com a casa através do uso de ferramentas de gestão de projetos do Guia PMBOK. Para tal, a autora utilizou-se da definição de critério de sucesso, mapeamento de riscos, definição de cronograma, elaboração de orçamento, desenvolvimento e implementação do projeto, que envolvia o pré-lançamento e o lançamento final.

Segundo a autora, a utilização das metodologias de gestão de projetos permitiu uma maior ideia do tempo de execução do projeto, riscos envolvidos e possíveis formas de mitigar cada risco, sendo o método PMBOK essencial para

padronizar o processo de gestão dentro das normas de qualidade da empresa objeto do estudo (BERNARDINO, 2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento de métodos ágeis e boas práticas de gestão, o PMBOK é uma ferramenta que traz uma compilação de experiências de gestores de projetos que utilizam as boas práticas para a execução de projetos, que teoricamente, deveriam ser aplicadas em grandes projetos estabelecendo um planejamento e acompanhamento do projeto, exigindo disciplina na sua aplicação.

O presente trabalho teve como objetivo analisar de que maneira a metodologia de gestão de projetos PMBOK é implementada nas empresas de diversos setores, utilizando-se de uma pesquisa bibliográfica acerca da temática, tendo sido selecionados 10 estudos para o alcance de tal objetivo, entre eles, artigos e monografias do meio acadêmico.

Observou-se que o PMBOK pode ser aplicado para o gerenciamento de projetos em atividades como: eventos beneficentes, desenvolvimento de softwares, proteção de dados, obras da construção civil; instituições de ensino; projetos sociais; relacionamento com os clientes; engenharia elétrica; caldeiraria industrial; e indústria de bens de consumo.

Por fim, percebe-se que o Guia PMBOK pode não ser a solução definitiva para qualquer tipo de projeto, mas oferece roteiros que possuem excelente aderência em projetos nas mais diversas áreas e que as práticas de gestão e gerenciamento de projetos, quando aplicadas da maneira correta, são responsáveis pelo sucesso da implementação de um projeto.

## REFERÊNCIAS

BERNARDINO, R. A. **Aplicação de ferramentas de gestão de projetos para redução de custo em indústria de produtos de higiene e cuidados com a casa.** 2022. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Química) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Araraquara, 2022.

BOMFIM, D. F.; NUNES, P. C. de A.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e**

**Projetos** -GeP, São Paulo, v. 3, n. 3, p 58-87, set./dez. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9556/4300>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CAMARGO, R. Entenda o que é PMBOK: o guia que vai dar um *up* na sua carreira. **Robson Camargo: projetos e negócios**, 2022. Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/pmbok>>. Acesso em: 24 nov. 2022.

ECHOS. Conheça quais são as fases de um projeto e como defina-las com mais precisão. **Echos Echool**, 2019. Disponível em: <<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/11/fases-de-um-projeto/>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

ENTENDENDO as fases da gestão de projeto. **Atlassian**, Gerenciamento de Projetos, 2023. Disponível em: <<https://www.atlassian.com/br/work-management/project-management/phases>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

ESPINHA, R. G. Gerenciamento de Projetos: o que é e qual a sua importância? **Artia**, 2023. Disponível em: <<https://artia.com/blog/gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

FONSECA, N. R. da. Gestão de projetos ágeis: um levantamento bibliométrico entre os anos de 2017 e 2021. **Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula**, v. 6, n. 1, p. 142-161, 2023. Disponível em: <<http://revistas.icesp.br/index.php/TEC-USU/article/view/2836/1855>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

LUCENA, T. L. de. Gerenciamento de riscos na construção civil com a utilização do PMBOK. In: SOARES, A. M. **Arquitetura e Engenharia Civil Contemporânea: inovação, tecnologia e sustentabilidade**. Vol. 3. Ponta Grossa: Aya, 2022, p. 64-71.

MACHADO, E.; OLIVEIRA, C. Relação entre as boas práticas descritas no PMBOK e as metodologias ágeis para o desenvolvimento de softwares. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 21, p. 27, 20 jul. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucacao/article/view/446>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTEIRO, L. da S.; PANCOTTO, A. **Análise de aplicação da metodologia de gestão de projetos PMBOK no planejamento e execução de um evento beneficente**. 2018. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Osório, 2018.

MOREIRA, L.; MAGALHÃES, M. de L.; ALMEIDA, S. R.; de LEMOS, O. M. Aplicação do gerenciamento de projetos no setor de caldeiraria industrial. **Revista Dissertar**, v. 1, n. 37, 13 out. 2022. Disponível em:

<<http://revistadissertar.adesa.com.br/index.php/revistadissertar/article/view/325>>. Acesso em: 23 jan. 2023.

NEMOTO, M. C. O.; SILVA, D. A.; PINOCHET, L. H. C. Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, set./dez. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

PRIKLADNICKI, R; WILLI, R; MILANI, F. (Org.). **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE BRAZIL – PMI BRAZIL. O que é Gerenciamento de Projetos? **Project Management Institute**, Goiás. 2023. Disponível em: <<https://pmigo.org.br/conheca/o-que-e-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 6ª. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

QUALHARINI, T. R.; CUNHA, P. H. B. Aplicação do Gerenciamento de Projetos na Implementação de Programas de Fidelidade. **Revista Boletim do Gerenciamento**, n. 31, 2022. Disponível em: <[www.nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento](http://www.nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento)>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SANTO, P. P. P. do E.; FERREIRA, E. P.; GOECKS, L. S. Estratégias do Guia PMBOK para a gestão de projetos em instituições de ensino superior. In: VII SIGEPRO - SIMPÓSIO GAÚCHO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7., 2022, Passo Fundo. **Anais eletrônicos...** Rio Grande do Sul: UPF, 2022. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/sigepro2022/492124-estrategias-do-guia-pmbok-para-a-gestao-de-projetos-em-instituicoes-de-ensino-superior/>>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SCHMIDT, F. R.; RADÜNS, C. D. Gestão de projetos aplicado na engenharia. In: XXVIII SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 27., 2020. **Anais...** Unijuí: Salão do Conhecimento, 2020, p. 1-6.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SOTILLE, M. Gerenciamento de Projetos na Engenharia de Software. **Capacitação em Projetos**, Pmtech, 2014. Disponível em: <<https://www.pmtech.com.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2022.

THOMÉ, M. A. M. de B. **LGPD E PMBOK 7: melhores práticas de gerenciamento de projetos para a adequação das organizações à lei geral de proteção de dados**

personais. 2022. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 7ª REGIÃO. Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos. **Tribunal Regional do Ceará**, Plano Estratégico Institucional, 2023. Disponível em: <[https://www.trt7.jus.br/pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34:grupos-de-processos-do-gerenciamento-de-projetos&catid=6&Itemid=167](https://www.trt7.jus.br/pe/index.php?option=com_content&view=article&id=34:grupos-de-processos-do-gerenciamento-de-projetos&catid=6&Itemid=167)>. Acesso em: 30 mar. 2023.

VARGAS, R. V. Fluxo de processos do PMBOK Guide 6ª Edição. **Ricardo Vargas**, 2017. Disponível em: <<https://ricardo-vargas.com/pt/pmbok6-processes-flow/>>. Acesso em: 30 mar. 2023.