

IMPORTANCIA DA APLICAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS TRAZIDAS PELO PMBOK

The Size of the Brazilian Government: Concepts and Measures

Poliana da Silva Costa ¹

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Juliana Luíza Moreira Del Fiaco ²

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso - GO

¹ Poliana da Silva Casta - Bacharelanda no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: polianasilvapoly@hotmail.com

² Juliana Luíza Moreira Del Fiaco – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: juliana.fiaco@unievangelica.edu.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir sobre as boas práticas de gestão de projetos, com a finalidade de condensar o conteúdo de forma sucinta e bem simples de se entender. Para tanto, utilizou-se uma abordagem bibliográfica. Um dos autores principais para a elaboração deste trabalho é Viana Vargas (2009), com foco em cada etapa que é necessária para se elaborar um projeto de sucesso que estão explicitas na obra *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, e a importância dessas ferramentas para que um projeto tenha começo, meio e fim bem planejado e que se tome decisões mais seguras, devido a grande mudança que se vive atualmente, com a busca de inovações.

Palavras-chave: Gerenciamento; PMBOK; Projeto; Administração.

ABSTRACT

This article aims to discuss about good project management practices, in order to summarize the content in a succinct and easy to understand way. For this, a bibliographical approach was used. One of the main authors for the elaboration of this work is Viana Vargas (2009), focusing on each step that is necessary to elaborate a successful project that are explained in the Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), and the importance of these tools for a project to have a well-planned beginning, middle and end and to make safer decisions, due to the great change that is going on today, with the search for innovations.

Key words: Management; PMBOK; Project; Administration.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente diversas organizações têm se atentado para a importância da área de gestão de projetos. As técnicas de conhecimento e habilidade que podem ser vistas apenas como detalhe estão ganhando cada vez mais força em investimentos de sucesso.

Gestão de projetos é como se gerencia, administra, coordena ou se gere um projeto que envolve uma série de etapas e processos. É uma atividade organizada de gestão que busca a solução para determinados problemas.

Promover a cultura de gestão de projetos e a maturidade em gerenciamento de projetos, promover a governança e a interdisciplinaridade em gestão de projetos, apoiar os investidores a fazer cursos sobre projetos para a qualidade e a efetividade em processos e resultados, apoiar as instituições que incentivam e prestam apoio a possíveis investidores no desenvolvimento de projetos pode contribuir com a consolidação de uma empresa no mercado.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE nacional em 2013 apontou que 24,4% das pequenas e micro empresas fecham suas portas prematuramente com menos de 2 anos de existência e estes percentuais podem chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de 4 anos.

Segundo o SEBRAE São Paulo (2017), ao iniciar a abertura de empresa, uma parcela significativa dos empreendedores não leva em consideração fatores primordiais sobre o mercado como clientes, concorrentes e fornecedores, e mais da metade não planeja o negócio, antes do início de suas atividades.

A falta de conhecimento acerca das boas práticas trazidas pelo gerenciamento de projetos e o uso do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) pode ser uma das causas da mortalidade das empresas?

Avaliar as boas práticas trazidas pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) como fator decisivo de sucesso na trajetória de empresas é, portanto o objetivo geral da pesquisa é caracterizar as ferramentas de gestão de projetos e o objetivo específico trata-se de estudar teoricamente a gestão de projetos e a sua importância.

A atual realidade de gestão de projetos no mercado se faz muito interessante, pois empresários que desejam ver seus empreendimentos crescerem, observam que o PMBOK é uma ferramenta que auxilia a planejar e tomar decisões mais seguras.

Projeto, nada mais é que uma estrutura que tem começo meio e fim, e que busca a excelência de atividades e decisões empresariais, desde o seu início ao seu término e mesmo que tenha empecilhos há métodos que redirecionam a uma nova tomada de decisão, busca a perfeição na entrega do projeto, satisfazendo toda e qualquer necessidade do cliente dentro do prazo estabelecido. Assim, este estudo pretende compreender a estrutura do PMBOK e referenciá-lo teoricamente.

A metodologia científica adotada, segundo Vergara (2016), para a construção do artigo diz que o tipo de pesquisa quanto aos fins foi descritivo e explicativo e quanto aos fins a pesquisa adotada foi bibliográfica, lendo, resumindo, analisando e redigindo um referencial teórico que abordou as características e importância da gestão de projetos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestões de Projetos

Para Cavalcanti e Silveira (2016), gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos objetivos do projeto.

Um empreendimento em que recursos humanos, materiais e financeiros são ordenados de maneira distinta, com a finalidade de atingir o escopo de trabalho com uma data específica, com limitação de custo e tempo, para entregar objetivos quantitativos e qualitativos (MOLINARI, 2010).

O Instituto Evaldo Lodi (IEL, 2016) afirma que uma atividade organizada visa à busca da solução mais adequada para determinado problema ou situação que envolve uma série de etapas. Aplicações de técnicas de conhecimento e habilidades, como planejamento, execução e controle estão ganhando força nas empresas.

Menezes (2009), afirma que um empreendimento é único e deve ter início e fim claramente definidos, são conduzidos por pessoas, para atingir seus objetivos respeitando prazo, custo e qualidade.

De acordo com Vargas (2009), um projeto não se repete e possui sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, com objetivo claro e definido, gerido por pessoas com tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

A obra *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, elaborada pelo *Project Management Institute (PMI, 1969)*, afirma que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e exclusivo.

2.2 Gerenciamentos de Projetos

Segundo o Guia PMBOK gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Xavier (2009), diz que o gerenciamento de projetos é uma sequência repetitiva de operações, com um único objetivo de resultados padronizados.

Para o Instituto Evaldo Lodi (IEL, 2016), todo gerenciamento de projeto tem uma sequência de fases, que é chamada de ciclo de vida, possui cinco grupos denominados grupos de processos. No PMBOK há 47 processos de gerenciamento, agrupados em 9 áreas e reunidos de maneira lógica nos cinco grupos, que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

2.3 Fases do Ciclo de Vida do Projeto

A primeira fase chamada de iniciação se dá no início do projeto. Vargas (2009) afirma que ela ocorre quando determinada necessidade é identificada e transformada em problema estruturado para a resolução para o objetivo final. A iniciação é o reconhecimento da necessidade e do compromisso de iniciar um projeto ou uma fase dele (MAXIMIANO, 2007).

Planejamento é a segunda fase que detalha o que será feito. É a criação de manutenção do plano de projeto, com o melhor caminho a se atingir os objetivos afirma Xavier (2009). O projeto estabelece a definição de um esquema para atender à necessidade que motivou o início do projeto (MAXIMIANO, 2007).

Execução é a terceira fase em que se é executado o plano inicial. Nesse entendimento Vargas (2009) destaca que é a fase que realiza o que foi planejado anteriormente. Já o monitoramento e controle é a quarta fase que verifica se tudo está saindo conforme o planejado. Conforme Xavier (2009) é a realização e o acompanhamento e a medição regular do progresso. Contudo, Viana Vargas (2009) afirma que o acompanhamento de tudo que está sendo realizado é o momento de se propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo depois de detectar anormalidades.

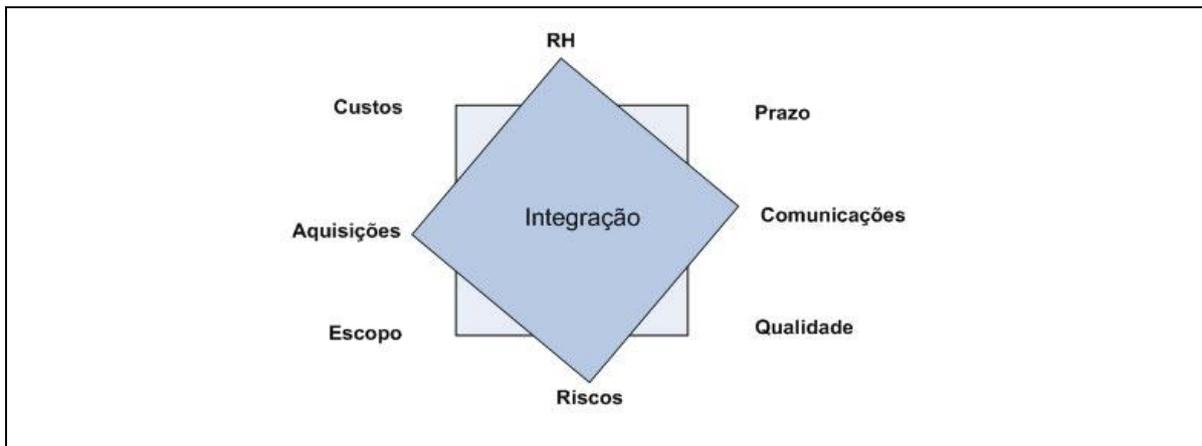
Encerramento é o fim do projeto, é a aceitação formal do resultado do projeto (MAXIMIANO, 2007). Já para Viana Vargas (2009), os trabalhos são avaliados por meio de uma auditoria interna ou externa, os documentos são encerrados e todas as falhas são discutidas e analisadas para não ter erros similares.

E dentro desses cinco grupos de processos, conforme o PMBOK (1969) há nove áreas de conhecimento: escopo, tempo, comunicações, qualidade, riscos, aquisições, custo, recursos humanos e integração.

2.4 Áreas do Gerenciamento de Projetos

As áreas do gerenciamento de projetos são consideradas padrão mundial para a criação de projeto com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às suas atividades, a fim de atingir o objetivo final que seja um produto, ou serviço desejado.

Figura nº. 1 As áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos



Fonte: Xavier, 2009, p. 31.

2.4.1 Escopo

Escopo é a parte onde se inclui tudo que é necessário para que o projeto seja concluído com sucesso. São detalhadas todas as características do produto ou serviço do projeto onde se devem satisfazer as necessidades e ou expectativas dos *stakeholders* (parte interessada do projeto ou patrocinador), definindo o escopo com declaração detalhada, a criação da (EAP) estrutura analítica de projeto (Gido & Clements, 2011) define como uma árvore hierárquica com elementos ou itens de trabalho realizado ou produzido durante o projeto pela equipe. Onde é feito a subdivisão da entrega do projeto, verificando o escopo onde se formaliza as entregas concluídas do projeto com aceitação e o controle de mudanças em alguma parte do escopo (XAVIER, 2009).

Viana Vargas (2009) destaca que escopo é a definição e controle dos trabalhos a serem realizados, com a finalidade de que, o produto ou serviço, seja obtido pela menor quantidade de trabalho possível, e pode ser subdividido em escopo funcional onde se tem todas as características funcionais do produto ou serviço, escopo técnico e todas as características técnicas como normas legais, procedimentos de qualidade (ISO) etc. O escopo de atividade é a parte do escopo principal, provendo o escopo técnico e o funcional de um produto ou serviço.

2.4.2 Tempo

Tempo são relativos aos termos do projeto dentro do prazo determinado, definindo as atividades, sequenciar as atividades, estimar recursos da atividade, estimar duração da

atividade, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma (XAVIER, 2009). O principal objetivo do tempo é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado, é também importante para evitar o estabelecimento de conflitos entre os envolvidos no projeto.

O gerenciamento de tempo tem a subdivisão em seis processos: definir as atividades onde a identificação das ações planejadas a serem realizadas para a entrega do projeto, sequenciar as atividades e a identificação e documentação dos relacionados entre as atividades do projeto. Estimar os recursos das atividades identifica qual a estimativa do tipo e quantidade de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que irá se utilizar em cada atividade, demonstra Viana Vargas (2019).

O mesmo autor coloca que estimar as durações das atividades é onde se prevê o número de períodos a se trabalhar a duração necessária para o término das atividades de um projeto e com recursos estimados. Desenvolver o cronograma para analisar a sequência das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma e controlar o cronograma, isso nada mais é do que monitorar se o andamento do projeto está conforme o previsto (VIANA VARGAS, 2009).

2.4.3 Comunicação

A Comunicação é a etapa dos processos relativos a geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final de informações. Identificando os *stakeholders* (partes interessadas que são afetadas seja de forma positiva ou negativa pelo projeto), pessoas ou organizações impactadas ou envolvidas com o sucesso do projeto. Planejar as comunicações é a forma de determinar as necessidades de informação e comunicação. A distribuição das informações só é colocada à disposição dos interessados no momento oportuno, o relato do desempenho e a forma de comunicação para entrega de relatórios de andamento, medição e previsão de como está sendo desempenhado o projeto. Nesse entendimento, gerenciar as partes interessadas nada mais é do que ter boa comunicação para satisfazer as partes interessadas no projeto e solucionar possíveis problemas (XAVIER, 2009).

A comunicação é definida como o processo pela provocação de significados comuns, o qual se resulta a informação é transferida entre indivíduos por uso de signos e símbolos.

Que tem como habilidade a comunicação, um processo a troca de mensagens, de duas vias, emissor e receptor das informações (MOLINARI, 2010).

Figura nº. 2: processo de comunicação em duas VIAS



Fonte: a autora da pesquisa (2019).

Emissor é quem produz a informação clara, para que o receptor a entenda com facilidade. O receptor identifica se a informação foi recebida e completamente compreendida. A comunicação é necessária para garantir que todas as informações cheguem às pessoas corretas da maneira correta e economicamente viável (VIANA VARGAS, 2009).

2.4.4 Qualidade

A qualidade é o processo que garante se o projeto será concluído dentro da qualidade desejada e satisfação das necessidades de todos os envolvidos. A qualidade tem inúmeras dimensões e dentre elas, o “defeito zero”, não é tolerado erros dentro do sistema. Em todos os processos existe um ambiente isento de defeitos, a meta é não ter falhas, o cliente é o próximo elemento no processo onde o produto ou serviço seja transmitido para o cliente de maneira correta.

No contexto de diminuir falhas, a orientação é que se faça correto da primeira vez, porque os custos são mais baratos, o processo de correção é várias vezes mais caro que o planejamento do gerenciamento da qualidade. A melhoria contínua pressupõe estar atento às mutações constante do mundo que hoje pode ser satisfatório, mas o amanhã já não se pode prever. Os projetos necessitam de aprimoramento constante para garantir qualidade.

O planejamento da qualidade identifica os requisitos do produto e serviço, além de documentar como o projeto demonstrará a conformidade. A garantia da qualidade realiza auditorias dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle para que

os padrões de qualidade sejam usados e o controle de qualidade é realiza o monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades. Caso seja necessário são recomendadas mudanças ou melhorias (VIANA VARGAS, 2009).

A garantia que o projeto satisfará os objetivos para o qual foi criado, planejando a qualidade, identificando os padrões de qualidade relevantes e determinando como satisfazê-lo, garantir a qualidade aplicando as atividades de qualidade planejada e sistemáticas para que seja empregado todos os processos atendendo os requisitos e o controle de qualidade é necessário para monitorar resultados específicos do projeto, e se estão de acordo com os padrões e identificar maneiras de eliminar desempenhos insatisfatório (XAVIER, 2009).

2.4.5 Riscos

Identificar as potenciais forças e riscos do projeto associados a tempo, qualidade e custos identifica os riscos que possuem seis processos: planejar a forma de conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos do projeto, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos que é caracterizada pela priorização de riscos para uma imaginável ação adicional, por meio da avaliação e combinação de ocorrência e impacto. A realização da análise qualitativa de riscos analisa numericamente os riscos identificados nos objetivos gerais do projeto, planejando as respostas aos riscos desenvolve ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto e monitorar e controlar os riscos e a implementação dos planos de respostas a riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorando os riscos residuais, identificar possíveis riscos novos e avaliar a eficácia do processo de riscos durante todo o processo (VIANA VARGAS, 2009).

2.4.6 Aquisições

Aquisições é o processo de compra ou aquisição de um produto ou serviço. O resultado gerencia contratos, planeja a aquisição, ou determina o que comprar, quando comprar, e como fazer a compra. Essa etapa documenta os requisitos do produto ou serviço e identifica possíveis fornecedores, conduz as aquisições em forma de informação, se cotação, licitação, ofertas ou propaganda. Escolhe o melhor fornecedor e faz a formalização do contrato por escrito com o fornecedor, administra as aquisições entre o

comprador ou fornecedor e tem a finalidade de analisar e documentar o desempenho atual e passado do fornecedor. Já o encerramento da aquisição é onde se termina e liquida cada aquisição e encerra cada contrato aplicável ao projeto ou uma fase do projeto (XAVIER, 2009).

A aquisição tem a finalidade de garantir que o fornecimento de seu produto ou serviço sairá conforme o combinado entre os elementos externos participantes do projeto (VIANA VARGAS, 2009).

2.4.7 Custos

Em custos é onde se analisa se o capital a ser investido será o suficiente para obter todos os recursos. As maiores causas de falhas no gerenciamento de custos podem estar relacionados a elementos externos como, interpretação de riscos, omissão na definição do escopo do trabalho, cronograma pobremente definido ou excessivamente otimista, fracasso na avaliação de riscos, estrutura analítica do projeto (WBS) mal definida, parâmetros de mal estabelecidos e fracasso na estimativa dos custos indiretos e administrativos do projeto. Para que não ocorram erros é necessário estimar os custos, fazer estimativa dos recursos monetários para executar as atividades do projeto, determinar o orçamento agregando os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para ter uma linha de base dos custos autorizados e controlar os custos onde se monitora o projeto para atualizar o orçamento das mudanças feitas na linha de base dos custos (VIANA VARGAS, 2009).

Essa fase envolve a descrição do planejamento, estimativa, cálculo do orçamento e controle de custos, para que o projeto termine dentro do orçamento aprovado, estimando os custos, buscando aproximação dos custos necessários para terminar os objetivos do projeto.

A determinação do orçamento é a etapa que agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho, estabelecendo uma linha de base de custos e controle de custos que influencia no fator de criação das variações e controla as mudanças no orçamento do projeto (XAVIER, 2009).

2.4.8 Recursos Humanos

Recursos humanos gerenciam a equipe do projeto que desenvolve o plano de recursos humanos, identificando e documentando funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto. Criar o plano de gerenciamento de pessoal compreende contratar ou mobilizar a equipe do projeto para se obter os recursos humanos necessários. O desenvolvimento da equipe do projeto melhora as competências e as interações dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O gerenciamento dessas etapas provocam melhoras no desempenho do projeto e acompanha o desenvolvimento de membros da equipe, fornece *feedback*, resolve problemas e coordena mudanças para melhorar o desempenho do projeto (XAVIER, 2009).

A área de Recursos humanos faz melhor uso dos indivíduos que estão envolvidos no projeto, as pessoas são os recursos mais importantes, são eles elementos centrais de um projeto e uma organização. São eles que definem metas, planos, organizam o trabalho, produzem os resultados, direcionam, coordenam as atividades, utilizam habilidades técnicas e sociais.

Todo projeto só tem resultados devido às relações humanas. O sucesso ou o fracasso do projeto depende dos recursos humanos, com duas premissas que asseguram essa afirmativa, pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto, e os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas. Os recursos humanos são essenciais em vários níveis de especialidade e experiência, de acordo com o trabalho realizado, o nível de sabedoria do time e das restrições internas e externas (VIANA VARGAS, 2009).

2.4.9 Processo de Integração

O processo de integração tem a finalidade de estruturar todo o projeto, de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas em todas as áreas integradas (VIANA VARGAS, 2009).

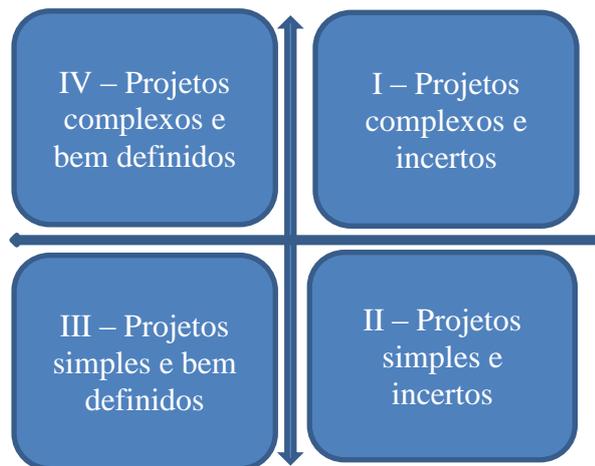
O termo de abertura do projeto é o documento legal que reconhece a existência de um projeto ou a formalização da sua autorização. O desenvolvimento do plano define, prepara, integra e coordena todos os planos auxiliares, a orientação e o gerenciamento da execução do projeto onde orienta as diversas interfaces técnicas e organizacionais. O monitoramento controla o trabalho do projeto, coleta, mede e dissemina informações do desempenho e avalia as medições e tendências para a melhora no processo.

Além disso, realiza o controle integrado de mudança para que elas sejam benéficas, se houver mudanças, gerenciam se foi aprovada e em que momento ocorre. Posterior a tudo isso vem à fase de encerramento do projeto que compreende a etapa final. Encerra todas as atividades, de todos os grupos do processo (XAVIER, 2009).

2.5 Tipos de Projetos

Para melhor orientação e distribuição de recursos e grau de prioridade de um projeto, ele pode ser classificado com diversos critérios, tais como: o volume de recursos que envolvem as áreas financeira, humana e de materiais, o nível de incertezas ou riscos técnicos, gerencial ou legal e a importância estratégica para o cliente ou para a organização executora. A duas dimensões de classificação a de complexidade e incertezas.

Figura n. 3– Classificação de projetos quanto à incerteza e complexidade



Fonte. CAVALCANTE, SILVEIRA (2016, p 5)

A complexidade quanto ao nível de dificuldade de gestão do projeto pode ser a grande quantidade de pessoas envolvidas, capaz de gerar um número elevado de entregas e de atividades, tornando o projeto complexo. Incertezas se referem a dimensões técnicas e o grau de dificuldade que envolve o projeto. Exemplo disso é analisar a utilização de tecnologias inovadoras, soluções técnicas que ainda não são conhecidas, ou se a disponibilidade de uma tecnologia-chave prevista para utilização está acontecendo conforme o previsto (CAVALCANTI & SILVEIRA, 2016).

I - Projetos complexos e incertos são utilizações de técnicas não conhecidas e que precisam ser desenvolvidas, com várias atividades concorrentes e muitos produtos intermediários a serem gerados e incertos, por ser algo novo e que requer compressibilidade, exemplo, envio de uma missão especial a um lugar desconhecido. Requer mais experiência e planejamento em sua equipe gestora, utilizando uma abordagem simples e sofisticada, mas que seja flexível a alteração no projeto.

II – Projetos simples e incertos têm baixa complexidade e objetivos. Exemplo: a construção de uma *home page* que tem elementos fundamentais que nem o cliente tem dificuldade de especificar o que almeja. Com uma abordagem simples e ou sofisticada com flexibilidade a alterações de tempo no projeto.

III – Projetos simples e bem definidos e de baixa complexidade, mas com escopo e soluções técnicas bem definidas. Exemplo disso é a organização de um evento de pequeno porte como a JOAD – Jornada de Administração do curso de Administração da UniEVANGÉLICA que é realizada anualmente. Este projeto pode utilizar uma abordagem de gestão simples e padronizada e pode ser até informal, em alguns casos.

IV – Projetos complexos e bem definidos podem ser considerados complexos, mas com objetivos e soluções técnicas bem definidas. Exemplo: a organização de uma Copa Mundial que requer experiência e planejamento da equipe gestora.

2.6 Executores fundamentais em gestão de projetos

Para que a gestão de projeto tenha sentido ou andamento é necessário ter executores que sejam fundamentais no projeto, tais como: patrocinador, fornecedor, gerente e cliente. Patrocinador pode ser uma pessoa ou grupo que forneça os recursos financeiros e também pode ser o porta voz do nível mais elevado da gerencia, autorizando de maneira formal o projeto, e atua de forma significativa no escopo inicial, podendo modificar o escopo, prazo e custo.

Fornecedor são indivíduos e as empresas que fornecem recursos ou insumos para o empreendimento (CHIAVENATO, 2012).

Cliente pode ser interno ou externo. Ele é o receptor dos produtos e serviços que são gerados no projeto, sendo usuário direto ou pode repassá-lo a outros usuários. Cliente externo é o consumidor dos produtos ou o usuário dos serviços da empresa. Cliente interno o que está dentro da empresa (CHIAVENATO, 2012). O cliente interno é o que possui

maior valor dentro de uma empresa por ser o maior vendedor do serviço ou produto realizado de uma empresa.

Gerente é o líder da equipe que coordena a utilização dos recursos a fim de atingir os objetivos que é designado pela organização, responsável pelo sucesso do projeto (MAXIMIANO, 2007).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para garantir sucesso empresarial é preciso tomar decisões, mostrar pontos a serem melhorados dentro de qualquer projeto, seja para abrir uma filial ou mesmo fazer um evento de confraternização para os empregados. Administrar uma empresa, observar erros e acertos e buscar melhorias para seu investimento seja ele público ou privado são desafios que o PMBOK pode auxiliar o gestor.

Na atualidade, de um mundo globalizado e em busca de novas mudanças e tecnologias, a gestão de projetos é essencial para que transformações sejam feitas com cautela e sem prejuízos e com cronogramas certos. Mesmo sendo padronizadas suas etapas e sendo as mesmas sem alteração e que muitas vezes um erro serve de base de aprendizado para outro projeto há uma insegurança ao se utilizar o PMBOK, mas ele é uma ferramenta que a cada dia vem ganhando espaço e notoriedade nas organizações.

Acredita-se que com a realização deste artigo, o objetivo inicial determinado de referenciar e caracterizar a gestão de projetos alcançou êxito.

4 REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Francisco, P.; SILVEIRA, Jarbas, N. **Fundamentos de Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Gestão de Projetos**. Brasília: IEL, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, Luis Cezar de Moura. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOLINARI, Leonardo. **Gestão de Projetos: teoria, técnicas e práticas**. São Paulo: Érica, 2010.

SEBRAE. Entenda o motivo de sucesso e fracasso das empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracassodasempresas.b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadua1&codUF=26>

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/SP>

VIANA VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Saraiva, 2009.