

A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA PMBOK NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DAS NOVAS PRÁTICAS PROPOSTAS NA 5ª EDIÇÃO

Luis Alberto Bertolucci Paes¹

¹ MBA em Gerenciamento de Projetos FGV/Bauru Email:luis.alberto.paes@hotmail.com

RESUMO

Nos dias atuais as empresas são reconhecidas no mercado por sua flexibilidade e capacidade de atender seus clientes e o mercado em que atuam. Para isso, elas utilizam-se da gestão de projetos e de ferramentas gerenciais que permitam que a empresa desenvolva seus projetos para alcançar o seu sucesso. O PMBOK® é conhecido e utilizado em todo o planeta tendo se tornado quase que um padrão para os profissionais de Gerenciamento de Projeto. A evolução deste guia se dá através de revisões periódicas incorporadas que o deixam mais refinado e sólido como referência no Mercado. O artigo tem como objetivo relatar as principais novidades apresentadas na 5ª edição relacionada aos grupos de processos; o alinhamento com a norma ISO 21500; os benefícios gerados para as organizações e profissionais que utilizam a metodologia abordando diretrizes que mantêm o projeto homogêneo, o que permite verificar problemas e solucioná-los, afim de se obter resultados positivos no final das atividades.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de projetos; Gerenciamento estratégico; PMBOOK 5; ISO 21500.

ABSTRACT

Nowadays the companies are recognized in the marketplace for their flexibility and ability to serve their customers and the market in which they act. To do this they use the project management and management tools that allow the company to develop their projects to achieve their success. The PMBOK is well known and used all over the world having become almost a standard for Project Management professionals. The evolution of this guide occurs through incorporated periodic reviews that leave more refined and solid as the market reference. The article aims at reporting the main innovations presented at the 5th related to process groups; alignment with the ISO 21500 standard; generated benefits for organizations and professionals who use the methodology addressing guidelines that maintain the homogeneous project, which allows you to check problems and solve them in order to obtain positive results at the end of the activities.

KEYWORDS: Project Management; Strategic Management; PMBOK 5; ISO 21500.

1. INTRODUÇÃO

A gerência de projetos foi formalizada com o projeto POLARIS (1958) que construiu 200 submarinos atômicos com custos e duração conforme o planejado. O projeto POLARIS foi um projeto gerenciado pelo governo americano e utilizou a técnica PERT¹ como elemento central da gestão. A partir da década de 70 a gerência de projetos passou a considerar o Escopo como parte essencial da gestão de projetos, pode-se dizer que esta é a fase tradicional de projetos. Esta fase se caracteriza por estar centrada em aspectos técnicos. Com o passar do tempo observou-se que as causas de fracassos em projetos raramente estavam ligadas as variáveis técnicas. Inicia-se então, uma fase moderna onde as preocupações com R.H e com o cliente, passaram a ser consideradas muito relevantes. A História do PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, se inicia em 1983 com padrões para seis áreas de conhecimento: Gerenciamento do Escopo; Gerenciamento de Custo, Gerenciamento do Tempo; Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Recursos Humanos e Gerenciamento da Comunicação do projeto. Em 1987, o *PMI Project management Institute*, publicou um “*White paper*”, documentando e padronizando informações e práticas de gerenciamento de projeto. A primeira edição do PMBOK foi publicada em 1996 onde foi introduzida a área Integração, seguida da segunda edição em 2000. A terceira edição foi publicada em 2004 trazendo mudanças significativas em relações as edições anteriores melhorando os processos de risco e integração. A quarta edição do Guia PMBOK foi lançada em 2008 e mudou o nome dos processos de substantivo para verbo e incluiu o diagrama de fluxo de dados para todos os processos além de fazer uma série de alterações e correções. E finalmente em 31 de Dezembro de 2012 foi lançada a tão esperada quinta edição. O PMBOK se tornou um marco na história da ciência do gerenciamento de projetos, sendo reconhecido, em 1999, como um padrão de gerenciamento de projetos pelo ANSI - *American National Standards Institute*. O guia é baseado em processos

¹ O método PERT é uma técnica que permite gerir a calendarização de um projeto. O método PERT consiste em representar, sob a forma de representação gráfica, uma rede de tarefas cujo encadeamento permite alcançar os objetivos de um projeto.

e identifica um subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Não se tratando apenas de uma metodologia e, sim, de uma padronização que identifica processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos. Hoje ele se consolida como a mais popular referência em gerenciamento de projetos colocando mais de 4 milhões de cópias no mercado. É considerado pela Amazon² o livro mais vendido relacionado a gerenciamento de projetos; o oitavo mais vendido em gestão e está na posição 207º livro mais adquirido em toda sua plataforma.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente artigo científico com base nos seus objetivos é classificada como pesquisa tipo exploratória que se caracteriza pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias, com a finalidade de oferecer uma visão geral do tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL,2008). Com base nos procedimentos técnicos utilizados para a sua elaboração, o presente trabalho foi concebido por meio de pesquisa bibliográfica e tem como objetivo conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema, constituindo o ponto de partida para a realização do trabalho científico (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Dentre os resultados obtidos após a realização da pesquisa bibliográfica, pode-se citar a identificação de tendências e o crescimento do conhecimento em uma área; a previsão da produtividade e identificação da influência de autores individuais, organizações ou países; medição do surgimento de novos temas e análise dos processos de citação (GIUSTI, 2011).

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Definição de Projeto

² A Amazon é a maior varejista eletrônica do mundo e fabricante do Kindle (leitor de livros digitais)

Conceituar projeto tecnicamente é importante para que possamos reconhecê-los no contexto do dia-a-dia, distinguindo-os das rotinas operacionais e assim aplicarmos técnicas de gerenciamento específicas para obter melhores resultados.

Vargas (2007), define projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destinam a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A elaboração de um projeto é progressiva, pois no seu decorrer são incrementadas etapas mais específicas que ajudam a atender seus objetivos (VALLE et al., 2010).

Para Kerzner (2006), trata-se de um empreendimento com objetivos bem definidos que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa.

Segundo o Guia PMBOK (2008), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

De acordo com Possi (2006), a temporariedade delimita um início e um fim bem definidos. O primeiro é o mais fácil de se visualizar, porém o último só se concretiza quando os objetivos dos projetos forem alcançados, embora muitas vezes, pode se verificar também quando os mesmos já não podem mais serem alcançados. Para a garantia do resultado do projeto é necessário que as suas etapas sejam definidas e analisadas com cuidado.

Melo (2012), afirma que todo projeto deve apresentar produtos, serviços ou resultados exclusivos. Mesmo que haja algumas semelhanças, os resultados dos projetos apresentam diferenças e que a singularidade é uma característica importante das entregas dos projetos. O projeto sempre tem um início e um fim. Eles iniciam quando você cria o produto ou serviço que queria criar. Algumas vezes eles terminam porque você decide parar o projeto por

inviabilidade, mas sempre se mantem contínuos até seu encerramento (GREENE e STELLMAN, 2009).

3.2 Definições de Gerenciamento de Projeto

Gerenciar Projeto é a aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com o objetivo de atender os seus requisitos, e ainda, atender ou exceder as necessidades e expectativas dos stakeholders, envolvendo as variáveis, tais como: Escopo, prazo, custo e qualidade (VALLE et al., 2010). “A tarefa central do gerenciamento de projetos sempre foi a combinação do trabalho de diferentes pessoas para a execução de tarefas que seriam úteis para os clientes ou as organizações” (VALLE et al., 2007).

Vargas (2009), descreve o gerenciamento de projetos como sendo um conjunto de ferramentas gerenciais que proporcionam as empresas desenvolverem um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, voltados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de qualidade, tempo e custo predeterminado.

Segundo o Guia PMBOK (2008), gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e o gerente do projeto é a pessoa designada pela organização responsável pela condução do projeto, com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos.

3.3 Competências do Gerente de Projeto

Historicamente as empresas têm assumido que as capacidades técnicas de seus colaboradores são suficientes na composição do conhecimento necessário a gestão de seus projetos, com isso o gerente do projeto vem sendo escolhido para a função por suas habilidades tecnológicas e na maioria dos casos quando se gerencia projetos complexos onde as habilidades

interpessoais³ são exigidas constantemente, as expectativas não são correspondidas e os objetivos não são alcançados. Durand (1998) descreve que "nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações e é chamada de "competência".

Segundo Barcaui (2012), em uma Organização, a palavra competência está relacionada à pessoa visando seus conhecimentos, habilidades e atitudes; e à tarefa é associada ao resultado e implica em realização e ação bem-sucedida.

Para Cleland e Ireland (2007), um gerente de projetos competente tem atributos fundamentais que contam com uma estrutura conceitual e prática capaz de direcionar seu comportamento na gerência. A competência do gerente de projetos está no equilíbrio entre o conhecimento, habilidade e atitude.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Esta integração entre a competência no âmbito individual e da organização que permite a agregação de valor social e econômico, onde cada indivíduo, cada equipe, cada área precisa ser competente de modo a agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

³ Habilidade Interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

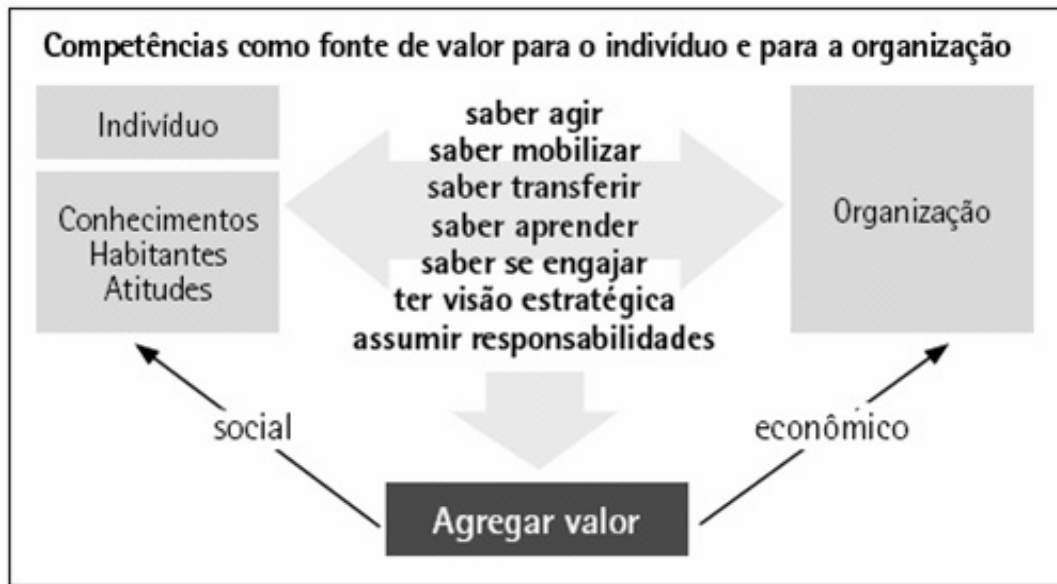


Figura 1. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Segundo Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais e práticos. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

As Competências de Gerente de Projetos estão delineadas no PMCD Framework® (*Project Manager Competency Development Framework*) e são utilizadas como padrão de referência no processo de certificação PMP – *Project Management Professional* do PMI®. Portanto são referências adequadas para um desempenho competente, de nível profissional em gerenciamento de projetos.

O PMCD Framework (2012), define Competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente a uma determinada situação. Um Gerente de Projetos competente aplica consistentemente seus conhecimentos em seu gerenciamento de projetos e comportamentos pessoais. Para concretizar bons resultados é preciso dominar alguns conjuntos de elementos complementares:



Figura 2. Conjunto de Unidades de Competências - PMCD Framework

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do PMCD Framework (2012)

É necessário que as competências sejam desdobradas em competências funcionais que permitam a seus funcionários desenvolverem suas funções de forma alinhada com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos (BARCAIU,2012)

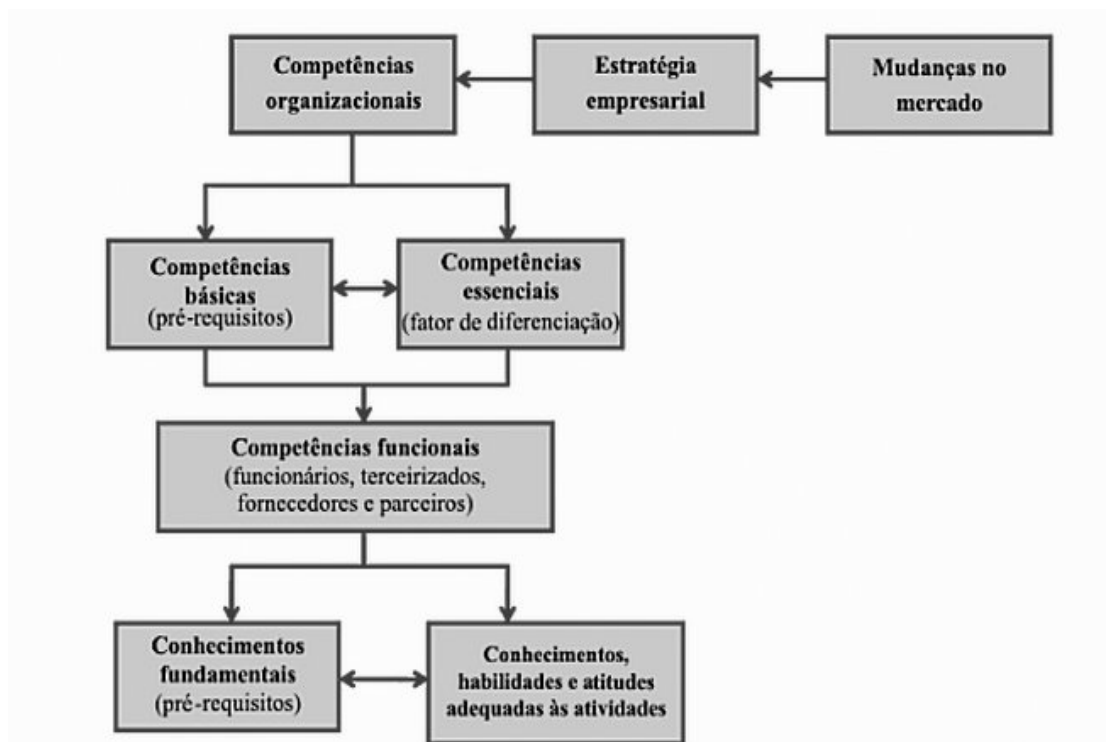


Figura 3. Dinâmica de Competências

Fonte: (Pereira et al.,2007, p. 42) apud Bacai (2012)

3.4 Processos de Gerenciamento de Projetos

Cada grupo de processos contém um conjunto de processos capazes de gerar os resultados esperados do projeto. O Guia PMBOK (2008), relaciona os processos utilizados por profissionais e organizações no mundo inteiro para gerenciar seus projetos.

- **Processos de Iniciação** – fase inicial em que se define o projeto, as necessidades são identificadas, autorização do projeto. A partir desse ponto começa-se a coletar informações históricas; Determinar objetivos do projeto; Determinar resultados principais e estimativas; Determinar principais restrições e premissas; Determinar necessidades do negócio; Desenvolver descrição do produto; Definir responsabilidades do Gerente de Projeto; Determinar principais necessidades de recursos e Finalizar Project Charter.
- **Processos de Planejamento** – nessa fase se define os objetivos do projeto, planejam-se as ações necessárias para atingi-los e o escopo para o qual se propõe o projeto, além de serem desenvolvidos planos

auxiliares para gestão do projeto que resumidamente são: Criar declaração do escopo; Determinar o time do projeto; Criar WBS⁴; Finalizar equipe; Criar Dicionário de WBS; Criar diagrama de rede; Estimar tempo e custo; Determinar caminho crítico; Criar plano de gerenciamento de riscos; Desenvolver cronograma; Desenvolver orçamento.

- Processos de Execução – Tudo o que foi previsto no planejamento é executado durante a implementação dos processos de execução. Integra pessoas e os outros recursos para colocar em prática o plano do projeto. É geralmente nessa fase em que ocorre a maior parte do esforço e dispêndio do projeto. Basicamente se resume em Executar plano do projeto; Gerenciar o progresso do projeto; Completar pacotes de trabalho; Distribuir informação; Garantir qualidade; Desenvolver equipe; Realizar reuniões de acompanhamento; Identificar mudanças; Usar sistema de autorização de trabalho; Gerenciar exceções do plano do projeto.
- Processos de Monitoramento e Controle – ocorre em paralelo ao processo de execução. Mede e monitora o desempenho do projeto para identificar variações em relação ao planejado para que ações corretivas sejam disparadas quando necessário, garantindo que os resultados do período sejam alcançados. É necessário realizar controle integrado de mudanças; Medir desempenho do projeto; Elaborar relatório de desempenho; Controlar mudanças de escopo; Controlar qualidade; Monitorar riscos; Controlar cronograma; Controlar custo; Verificar escopo; Garantir conformidade com os planos; Atualizar plano do projeto e realizar ações corretivas.
- Processos de Encerramento – formaliza a aceitação do projeto, serviço ou resultado e o fechamento formal do contrato. Analisa a evolução do projeto para que erros não se repitam no futuro, além disso, também é

⁴ WBS - *work breakdown structure* ou Estrutura Analítica do Projeto (EAP), é a divisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. Ela serve como entrada para o desenvolvimento da agenda, atribuir funções e responsabilidades, gerir riscos, entre outros.

importante identificar os acertos para que eles voltem a acontecer em outros projetos. É necessário realizar auditoria das aquisições; Verificar produto; Realizar encerramento financeiro; Atualizar dados; Finalizar relatórios de desempenho do projeto; Obter aceitação formal; Organizar arquivos do projeto e liberar recursos.

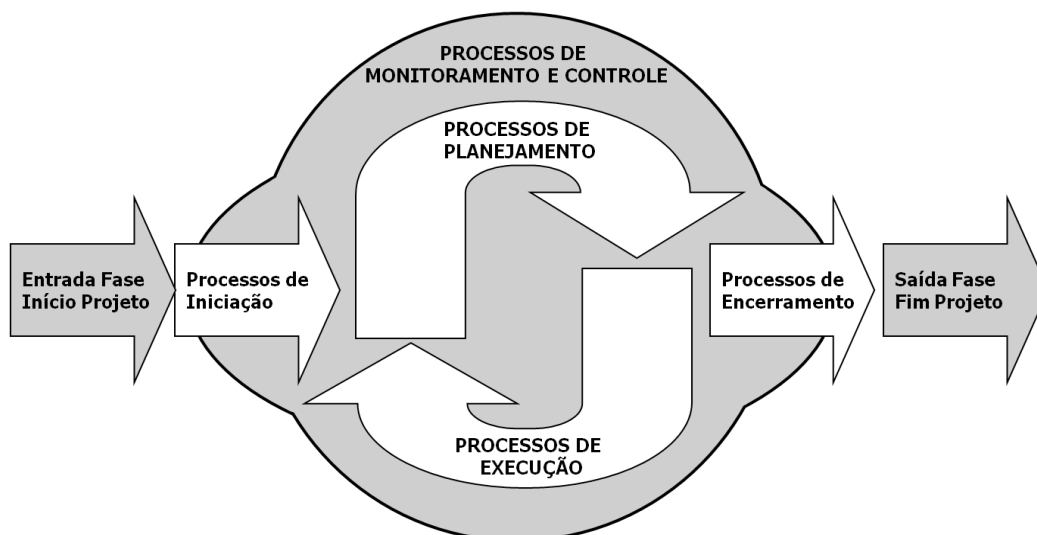


Figura 4. Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Fonte: PMI, PMBOK (2008)

Os processos dos grupos de processos de gerenciamento de projetos estão ligados e interagindo entre si durante toda a execução do projeto. Muitas das saídas de processos são entradas para processos subsequentes que se tornam entradas para outros processos subsequentes e assim por diante, até o encerramento do projeto e estão ligados pelos objetivos que produzem e apesar de serem apresentados de uma maneira distinta e com interface de entrada e saída bem definidos, os processos se sobrepõe, são repetidos e revisados durante o decorrer do projeto (MELO, 2012).

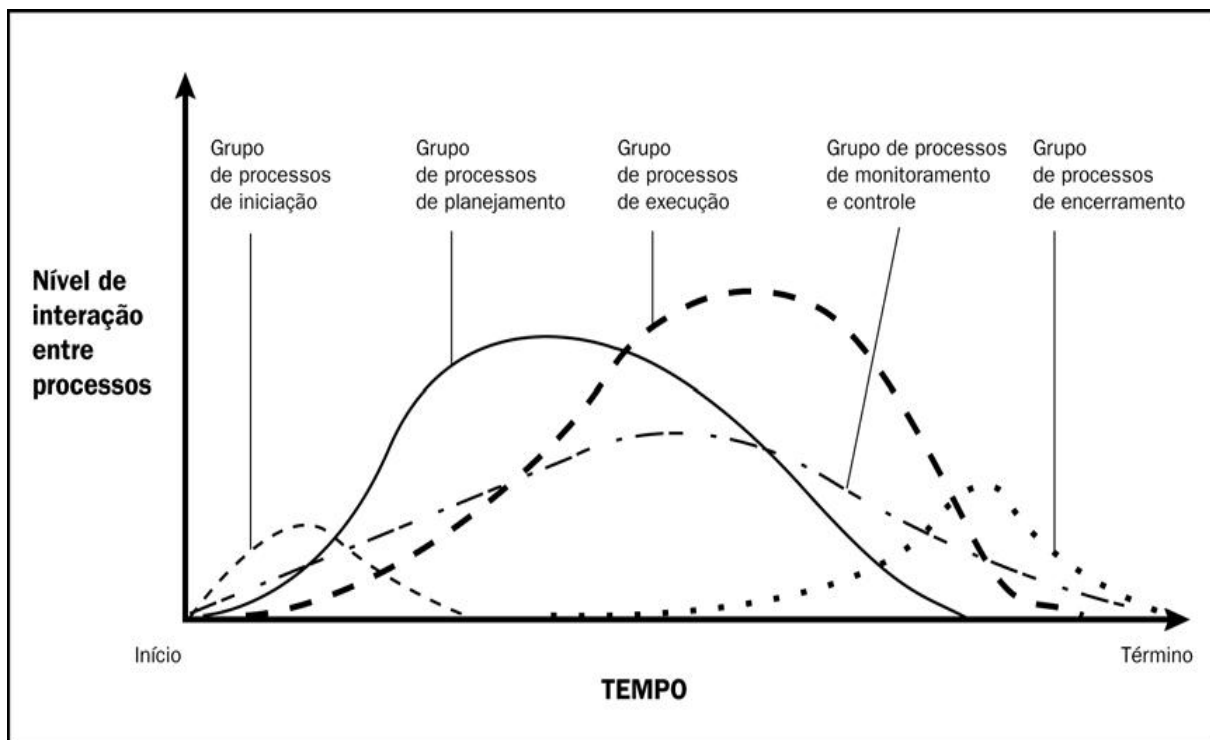


Figura 5. Ciclo de vida do processo: fases sobrepostas

Fonte: PMI, PMBOK (2008)

3.5 Ciclo de vida do Projeto

A organização ou os gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para oferecer melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento da organização executora. O ciclo de vida de um projeto é uma sequência em que cada fase é marcada pela conclusão de um ou mais produtos da fase e descreve as etapas inicial, intermediária e final (AMARAL et al., 2006). De acordo com a ISO 21500 (2012), o ciclo de vida do projeto abrange o período desde o seu início até o seu final. As fases são divididas por pontos de decisão, os quais podem variar dependendo do ambiente da organização. Os pontos de decisão facilitam a governança do projeto. Segundo o PMBOK (2012), não existe um ciclo de vida ideal, algumas empresas adotam ciclos padronizados e outros deixam a critério da equipe de projetos. Os ciclos de vida definem o trabalho técnico realizado no projeto; quando as entregas vão acontecer em cada fase, quando serão revisadas, verificadas e avaliadas; as pessoas envolvidas, os mecanismos de controle e aprovação de cada fase. Ainda segundo o guia, o ciclo de vida é decomposto

em um conjunto de requisitos e de trabalhos a serem executados, conhecido como “*product backlog*”. A equipe de projeto deverá identificar na lista de *backlog* as prioridades que devem ser tratadas e apresentadas sucessivamente ao cliente. Métodos adaptativos são preferidos quando se lida com necessidades por alterações rápidas, quando escopo e requisitos são difíceis de serem totalmente determinados e quando é possível, pequenos incrementos podem agregar valor para os *stakeholders*.

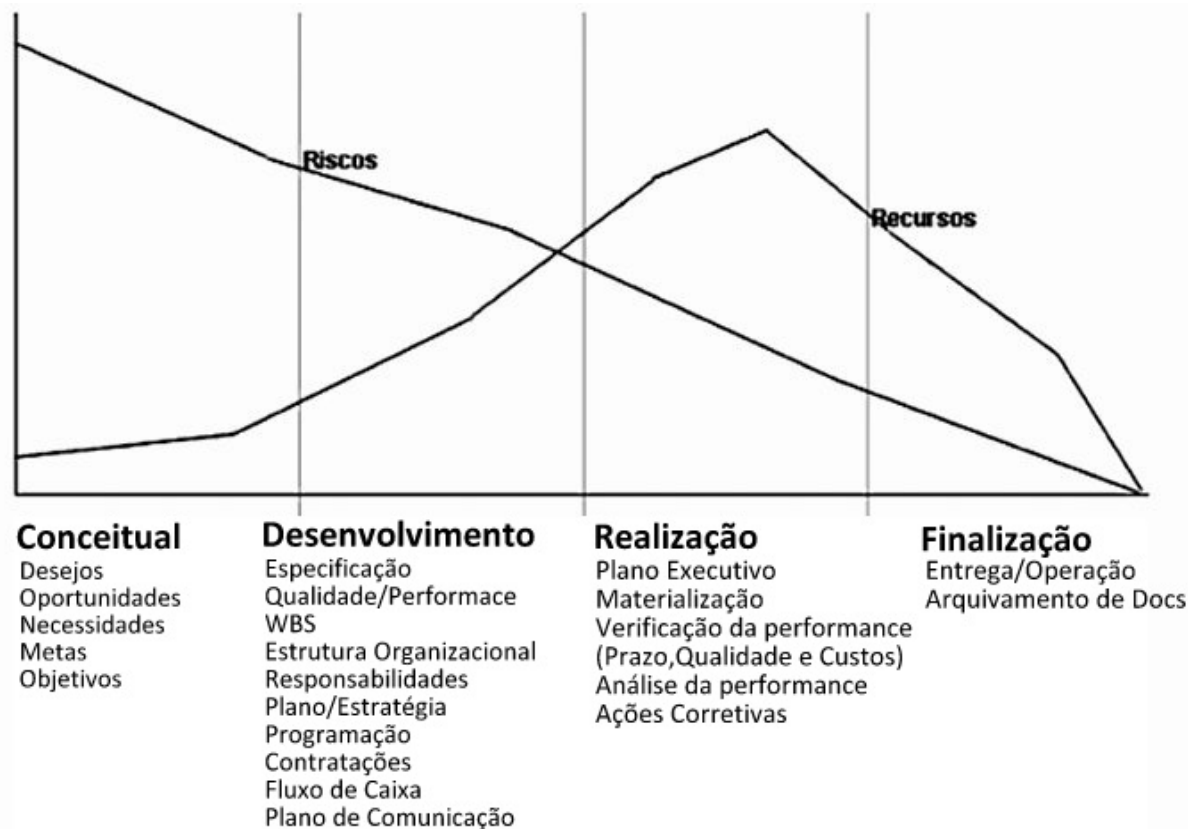


Figura 6. Ciclo de vida do Projeto

Fonte: Martins (2010)

3.6 A ISO 21500

Nos últimos anos, diferentes normas internacionais e nacionais para gerenciamento de projetos têm surgido, mas a falta de um vocabulário comum e de processos que possam ser referenciados pela comunidade mundial, resultou em diferentes definições e interpretações de tópicos em gerenciamento de projetos. O projeto da ISO 21500 teve início em 2006 e foi lançado em outubro de 2007, com representantes de 23 países. Posteriormente o número de países participantes foi estendido de modo a

garantir uma cobertura global. A Norma ABNT NBR ISO 21500 é um resultado de grande esforço multinacional de 37 países, com participação ativa do Brasil através da Comissão de Estudos Especiais de Gestão de Projetos e da ABNT. Profissionais de mais de 10 empresas e organizações brasileiras participaram deste desenvolvimento.

A ABNT, publicou a norma ABNT NBR ISO 21500:2012 – Orientações sobre Gerenciamento de Projetos, em 05 de setembro de 2012. A ISO 21500 descreve 40 processos que são agrupados em cinco grupos (Iniciação, Planejamento, Execução, Controle, Encerramento), correspondentes a 10 áreas de conhecimento (Integração, Partes Interessadas, Escopo, Recursos, Tempo, Custo, Risco, Qualidade, Aquisições, Comunicações). No momento, a ISO 21500 não tem requisitos, portanto não é certificável e se isso vier a ocorrer no futuro será somente para organizações, não para pessoas. Isso significa que esse padrão não irá substituir *PRINCE2* ou *PMBOK®* ou outras normas (padrões), mas oferecerá orientação abrangente para gerenciamento de projetos (SOTILLE et al, 2012).

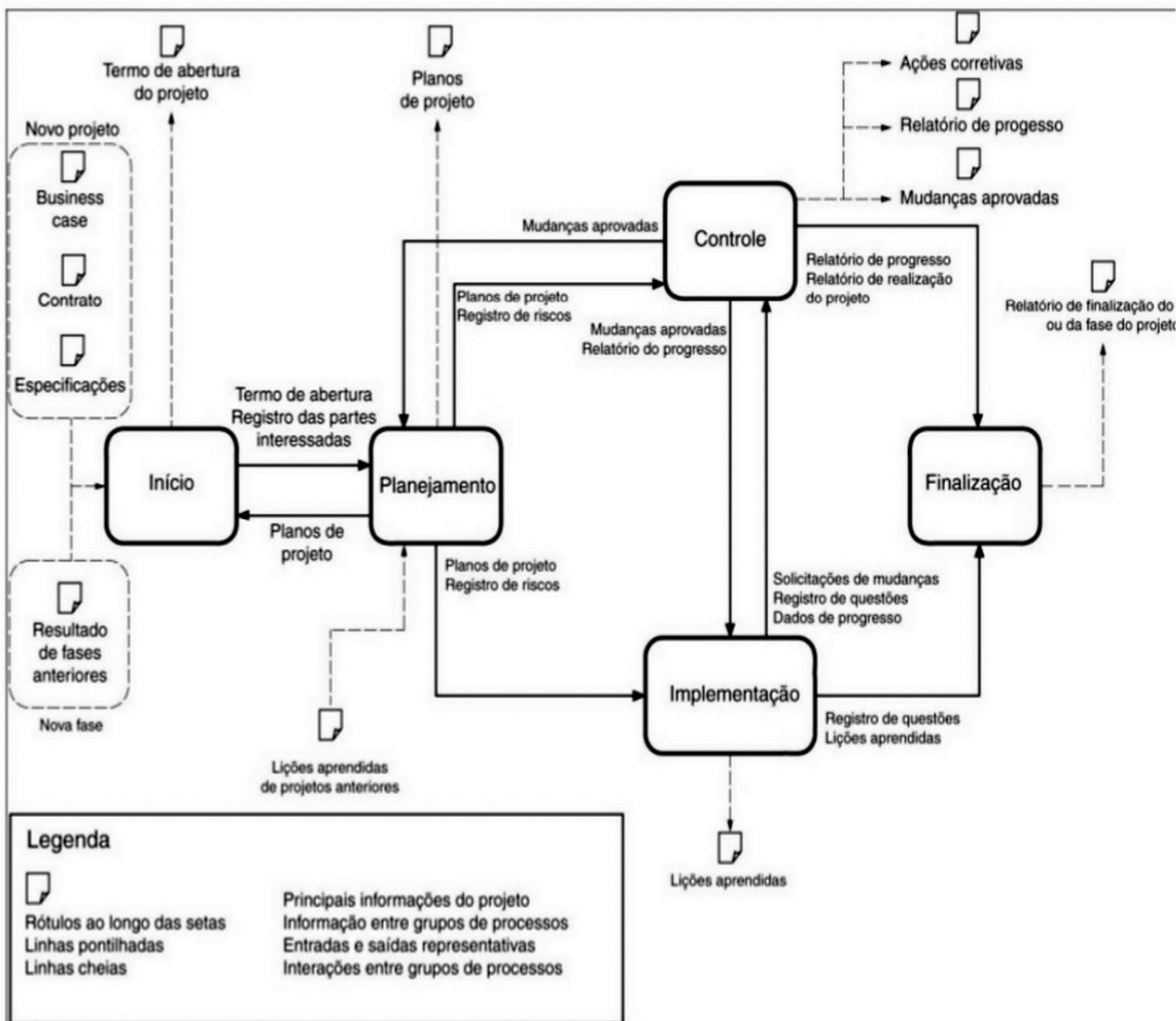


Figura 7. Interação entre os grupos de processos mostrando as principais entradas e saídas

Fonte: ISO 21500 (2012)

4 COMPARANDO O GUIA *PMBOK*® 4ª EDIÇÃO, GUIA *PMBOK*® 5ª EDIÇÃO E A ISO 21500

Os processos e melhores práticas do Guia *PMBOK*, bem como seus grupos de processos, não pregam a burocratização em gerenciamento de projetos. Na realidade, a implementação das melhores práticas do PMI pode e deve ser customizada e modificada para se adaptar ao ambiente e ao contexto dos projetos, atendendo assim, às particularidades de cada organização. Muitos se questionam porque a mudança no guia, uma vez que a quarta edição é relativamente recente, de 2008. Um dos principais motivos é que a *International*

Organization for Standardization (ISO) lançou em 2007 a norma ISO 21500: *Guidance on Project Management*. A ABNT lançou em 2012 a NBR 21500:2012 – Orientações sobre Gerenciamento de Projetos. Ao encerrar o ciclo de 4 anos, temos a oportunidade de identificar o que mudou e como isso afeta a prática de gerenciamento de projetos. Em todas as áreas de conhecimento, exceto Integração, foi introduzido um novo processo, ou mudada a denominação, de forma a incluir em todos o processo Planejar o Gerenciamento. Esse conceito estava inserido na 4ª edição, porém se torna explícito na 5ª edição, corrigindo assim o equívoco da retirada dos processos de planejamento de algumas áreas. Assim estão de volta os processos: “Planejar Gerenciamento do escopo”, “Planejar o Gerenciamento dos custos”, “Planejar o Gerenciamento de Cronograma” ... e agora o novo “Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas”, o que pode gerar maior consistência e assim orientar o gestor em um plano de gerenciamento integrado.

4.1 Gerenciamento de Comunicação

O processo Identificar as Partes Interessadas sai da área de conhecimento (Comunicação) indo para a nova área de conhecimento criada, Gerenciamento das Partes Interessadas. O processo Planejar as Comunicações muda seu nome para Planejar o Gerenciamento das Comunicações. Os processos Distribuir as Informações e Reportar o Desempenho se fundem no novo processo, Gerenciar Informações. O processo Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas também sai desta área de conhecimento, incluído o novo processo, Controlar Comunicações. O gerenciamento das comunicações agora foca em planejar, executar e controlar informações.

- Gerenciar as comunicações – É o novo processo que reúne os processos Distribuir as Informações e Reportar o Desempenho, o que, desse modo remove várias confusões. Esse processo busca garantir que a informação seja recebida e compreendida pelas partes interessadas dando oportunidade para que estas, solicitem informações adicionais.

- Controlar as Comunicações – Identifica e Resolve questões ligadas às comunicações e garante que as necessidades de comunicação sejam satisfeitas.

Quadro 1. Novos processos na área de comunicação.

Áreas de Conhecimento	Edição do PMBOK Guide	Grupos de Processo					Qtde de Processos	
		Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	4ª edição	5ª edição
		Comunicação	4ª edição	10.1 Identificar as Partes Interessadas	10.2 Planejar as Comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das Partes Interessadas	10.5 Reportar o desempenho	
5ª edição			10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar Comunicações	10.3 Controlar Comunicações			3

Fonte: PMI, PMBOK (2012)

4.2 Gerenciamento das partes interessadas (*Stakeholders*)

Esta nova área de conhecimento foi criada em função da importância sempre crescente das Partes Interessadas. Alguns processos são procedentes de áreas de conhecimento distintas, na quarta edição do guia PMBOK, o processo Identificar partes Interessadas, vindo da área de comunicação, e Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas, também originário da comunicação, receberam o nome de Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas. Foram introduzidos dois novos processos, Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas e Controlar o Gerenciamento das Partes Interessadas.

- Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas – Descreve como os stakeholders serão analisados relacionando os níveis de envolvimento e inter-relações entre as partes interessadas identificadas e demonstra que esse envolvimento é variável.
- Monitorar e Controlar Envolvimento das Partes Interessadas – Garante que novas partes interessadas sejam identificadas, os atuais sejam revisados e os que não estão mais envolvidos no projeto, sejam removidos. Requer ainda, monitoramento contínuo para garantir a

estratégia de envolvimento e adaptação da estratégia para lidar com problemas decorrentes.

Quadro 2. Nova área de conhecimento – Partes Interessadas

Áreas de Conhecimento	Edição do PMBOK Guide	Grupos de Processo					Qtde de Processos	
		Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	4ª edição	5ª edição
		Partes interessadas	4ª edição					
	5ª edição	13.1 <i>Identificar Partes Interessadas</i> (*)	13.2 <i>Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas</i>	13.3 <i>Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas</i>	13.4 <i>Controlar o Gerenciamento das Partes Interessadas</i>			4

(*) saiu de Comunicação

Fonte: PMI, PMBOK (2012)

4.3 A NBR ISO 21500:2012

A ISO 21500, de modo geral, mantém a abordagem original do Guia *PMBOK®*. A norma é baseada em parte no capítulo 3 da terceira edição do PMI®. Isto é visto como uma validação pela comunidade internacional do valor e qualidade do padrão PMI que acredita que este será um importante padrão para a profissão de gerenciamento de projetos e para todos os praticantes do projeto. Ambas as normas (ANSI e ISO) são estruturados em fases de gerenciamento de projetos (não etapas do projeto ou fases) e tópicos de gerenciamento de projetos.

Tabela 1. Relação entre os grupos e processos, áreas de conhecimento e processos.

	PMBOK® 4	ISO 21500	PMBOK® 5
Etapas	5 grupos de processos	5 grupos de processos	5 grupos de processos
Assuntos	9 áreas de conhecimento	10 grupos por assunto	10 áreas de conhecimento
Processos	42 processos	39 processos	47 procesos

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados do levantamento

Há duas questões que merecem uma análise mais profunda. A própria definição de um projeto e os tipos de projetos em que a ISO 21500 está interessado.

Segundo a ISO 21500 (2012), projeto é um conjunto único de processos que consistem em atividades coordenadas e controladas com datas de início e término, empreendido para alcançar um objetivo. Esta definição torna um progresso com relação ao guia *PMBOK*, que foi, provavelmente, a última definição que diz que o projeto é realizado com o objetivo de produzir resultados. Os produtos estão ausentes da definição ISO 21500. Mas a definição retém a palavra "único" em relação ao conjunto de processos de projeto.

Existem geralmente dois tipos de projetos, os de investimento que mudam a forma de trabalho das organizações e projetos comerciais que geram renda diretamente para a realização da organização. Embora não seja explícito, a ISO 21500 parece demonstrar interesse apenas em projetos de investimento. Na norma, os projetos fornecem as entregas para as operações e apenas estas operações geram benefícios. Este não é o caso de projetos comerciais onde os benefícios são gerados diretamente através da produção de produtos finais. Os projetos são realizados como resultado de oportunidades, uma nova demanda de mercado, necessidade organizacional atual, ou uma nova exigência legal. Uma oportunidade de demanda do cliente, que é a oportunidade mais popular para projetos comerciais, está ausente da lista. É inevitável que sejam feitas comparações, de fato houve um alinhamento entre *PMBOK 5* e a ISO 21500, apresentando um conjunto de processos que, organizados por Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento, visam fornecer diretrizes para o gerenciamento. Estes vão ser baseados em uma estrutura geral que vai definir a interação entre os processos de gerenciamento e a organização, incluindo a dimensão de governança e as relações com operações continuadas (SOTILLE, 2012).

Cabe ressaltar, no entanto, que a norma ISO é um documento pequeno (apenas 47 páginas) e limita-se à introdução dos processos, as suas entradas e suas saídas. O guia *PMBOK 5*ª edição, fornece valor adicional referente a

áreas de conhecimento, ferramentas e as principais ferramentas e técnicas associadas a cada um dos processos.

Quadro 3. Processos da ISO 21500 que não possuem equivalência no PMBOK 5ª edição

ISO 21500:2012
4.3.8 Coletar lições Aprendidas
4.3.19 Controlar os recursos

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados do levantamento.

Quadro 4. Processos do PMBOK 5ª edição que não possuem equivalência na norma ISO 21500

PMBOK 5ª edição
5.1 Planejar o gerenciamento do escopo
5.2 Coletar os requisitos
5.5 Validar escopo
6.1 Planejar gerenciamento de cronograma
7.1 Planejar gerenciamento de custos
11.1 Planejar gerenciamento de riscos
12.4 Controlar aquisições
13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas
13.4 Controlar o gerenciamento de stakeholder

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados do levantamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O número de empresas que estão utilizando o gerenciamento estratégico vem aumentando significativamente, tornando-se indispensável um modelo baseado no foco, em prioridades e objetivos. O presente artigo ressalta a importância das competências de um gerente de projetos e abordou o tema através de uma revisão do modelo proposto pelo guia PMBOK e as novidades sugeridas pela sua 5ª edição. A principal adição em comparação com a sua versão anterior é o fato de que o plano de gerenciamento do projeto ficou com o papel de integração dos planos auxiliares, visando o desenvolvimento de um plano de gerenciamento de projetos integrado. Sua mudança mais impactante foi a criação da 10ª área de conhecimento “Gerenciamento de Partes Interessadas” e a expansão na área de Gerenciamento de Comunicação. O objetivo do PMI ao escrever o guia, não é prescritivo, mas sim, de proporcionar

linhas de conduta para que o projeto seja bem sucedido Além da linguagem e a forma de escrever, ficou mais claro e abrasivo em relação as edições anteriores. Aspectos como coleta de requisitos, fluxos de dados dos processos, processos de comunicação e partes interessadas ficaram muito mais fáceis de serem entendidos, tornando assim, o guia muito mais sólido como referência. Outra preocupação da equipe foi garantir um maior alinhamento com a norma ISO 21500 que no futuro, pode se tornar a base de uma certificação, ou seja, haverá vantagens para as empresas que se utilizarem da metodologia PMI, assim como seus gestores qualificados como colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT, NBR ISSO 25100 (2012), *Orientações para Gerenciamento de Projetos*.

AMARAL, D. C. ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.A.; TOLEDO, J.C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. (2006), *Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo*. Ed. Saraiva. São Paulo.

BARCAUI, B. A. (2012), *PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. Brasport, Rio de Janeiro.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. (2007), *Gerenciamento de Projetos, Revisão Técnica* RABECHINI JUNIOR, R. 2ª. ed., LTC, Rio de Janeiro.

DURAND. *Forms of incompetence*. (1998), Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo. Disponível em:

<http://www.cmi-strategies.com/wpcontent/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf> (Acesso em 24 de Outubro de 2013).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (2001), *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. Atlas, Rio de Janeiro.

GREENE, J.; STELLMAN, A. (2009), *Head First PMP: A Brain-Friendly Guide to Passing the Project Management professional exam*. 2ª ed. O'Reilly.

GIL, A. C. (2007), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social – 6ª ed.* – São Paulo: Atlas, 2008. Científicos. 7ª ed. Atlas, São Paulo.

GIUSTI, L. J. M. et al.(2011), Sustentabilidade na engenharia de produção: um estudo bibliométrico de 2001 a 2011. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE

PRODUÇÃO, 18, 2011, Bauru. *Anais*. Bauru, UNESP, 2011. Disponível em: http://www.peteps.com.br/arquivos/4199_XVIII_SIMPEP_Art_903.pdf (Acesso em 25 de Outubro de 2013).

KERZNER, H. (2006), *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2ª ed. Bookman, São Paulo.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. (2007), *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos*.

MARTINS, M. C. J.(2010), *Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de software com PMI, RUP E UML*. Brasport, 5ª Edição, São Paulo.

MELO, M. (2012), *Guia de estudo para o Exame PMP®: Project Management Profissional Exam*. 4ª ed. Brasport, Rio de Janeiro.

PMI - Project Management Institute. (2007), *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*. 2. ed. Pennsylvania.

PMI - Project Management Institute. (2008), *Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos* (guia PMBOK). 4. Ed.: Project Managemet Institute, Pennsylvania.

PMI - Project Management Institute. (2012), *Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos* (guia PMBOK). 5ªed. Project Management Institute, Pennsylvania.

POSSI, M. (2006), *Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional: Aspectos Humanos e Interpessoais*. 2ª ed. Brasport, Rio de Janeiro.

RESENDE, E. (2000), *O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Qualitymark, Rio de Janeiro.

SOTILLE, M.; VIANNA J.A.; XAVIER. C.M. (2012), *PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portifólio na Prática*, Brasport, Rio de Janeiro.

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

VALLE, A.; SOARES, C.A.; FINOCCHIO, J.; Silva, L. da. (2010), *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. 2ª ed., FGV, Rio de Janeiro.

VARGAS, R. V. (2007), *Manual Prático do Plano de Projeto*. 3ª ed., Brasport, Rio de Janeiro.

VARGAS, R. V. (2009), *Manual Prático do plano do projeto*. 4ª ed., Brasport, Rio de Janeiro.