

De acordo com as demonstrações financeiras de 2019, a instituição contava, ao final 2019, com mais 590 mil membros e mais de 1 milhão de membros credenciados em mais de 200 países (PMI, 2019, p. 1).

O PMI desenvolve e promove o profissionalismo em projetos, fomenta eventos, cursos, além de premiar os melhores projetos desenvolvidos por todo o mundo.

Em 2019, o Pmnetwork (2019, p. 18) destaca que o projeto que ganhou o prêmio como "Projeto do ano de 2019 do PMI" foi o desenvolvimento do avião E190, da Embraer).

## 1.4 GUIA PMBOK® PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE

Segundo o PMI (2017 p. 1), foi em meados do século XX que profissionais que já trabalhavam com projetos buscaram um reconhecimento sobre essa profissão.

O PMI auxiliou na consolidação de uma base de conhecimento em gerenciamento de projetos e publicou com o nome de Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).

Para o PMI, (2017, p. 1), o termo PMBOK estabeleceu o conhecimento para o profissional em gerenciamento de projetos e diz ainda que: "O conhecimento em gerenciamento de projetos inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão" (PMI, 2017, p. 1).

Para Ramos Junior et al. (2019, p. 3) o PMI consolida ferramentas e práticas de gerenciamento no Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), e que: "graças à relevância e influência do instituto, se tornou a fonte de referência padrão em gerenciamento de projetos no Brasil".

Para Paes (2014, p. 1), O PMBOK possui um reconhecimento como padrão em gerenciamento em nível global, e "a evolução deste guia se dá através de revisões periódicas incorporadas que o deixam mais refinado e sólido como referência no Mercado.

Pelas referências citadas é que tomaremos o Guia PMBOK como referência principal de nosso curso, pois entendemos que são as mais consolidadas e respeitadas na atualidade.

O PMI procura sempre se renovar e revisar a sua base de conhecimento, e por isso realiza revisões periódicas no Guia PMBOK.



Fonte: Adaptado de PMI, 2013, p. 5.

Vale lembrar que se tratando de divisões de negócios, os recursos normalmente são compartilhados nos níveis abaixo de cada estrutura.

Para ilustrar, vamos tomar como exemplo a estratégia de uma grande empresa de energia, e que possui quatro grandes áreas de negócio: geração, transmissão, distribuição e telecom. Neste caso, podemos considerar que cada área de negócio possui seu próprio portfólio, com programas, projetos e operações. Digamos hipoteticamente que a área de telecom esteja com um programa de levar cabos óticos para as cidades com mais de 20 mil habitantes do estado. Esse programa terá vários projetos de infraestrutura de cabeamento para cada cidade ou mesmo um subprograma de cabeamento para a região norte do estado. Note que os projetos e programas, neste caso, estão na mesma estrutura, abaixo do portfólio de telecom.

## TEMA 3 – AMBIENTE DOS PROJETOS

Veremos neste tema como as estruturas das organizações podem influenciar um projeto, o seu gerenciamento e conseqüentemente as pessoas envolvidas.

### 3.1 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Nenhum projeto, empresa ou organização pode ser considerado um elemento fechado ao mundo externo, todos somos influenciados pelo ambiente em que estamos inseridos.

Carvalho Júnior (2012, p. 119) comenta que um projeto necessita de métodos e recursos para poderem ser desenvolvidos, e deste modo estão inseridos em um contexto além dos objetivos estabelecidos. Ele alega que o projeto “vai receber uma carga considerável de influências que podem comprometer diretamente o desempenho dele”.

Para o PMI (2017, p. 11), quando um projeto é inserido em um sistema organizacional, cria-se um sistema único resultante, causado pela interação de fatores do sistema. Ele cita como sendo alguns destes fatores; “os elementos de gerenciamento, as estruturas de governança e os tipos de estrutura organizacional”.

Podemos observar que existem empresas que operam diretamente com projetos, são empresas ditas com boa maturidade, pois adotam uma estrutura e uma governança voltada aos projetos. Devemos considerar que, nesse caso, a influência provavelmente será positiva, pois ela dará maior apoio e poder aos gestores dos projetos.

Por outro lado, empresas que normalmente não operam com projetos não devem ter uma estrutura, nem uma governança para trabalhar com projetos. Neste caso, a autoridade dos gestores é mais limitada, com uma provável influência negativa sobre os projetos.

### 3.2 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Vimos nos parágrafos acima que um dos principais fatores de influência nos projetos estava na sua estrutura organizacional. Conforme a maturidade da empresa em lidar com os projetos, notamos que já existe uma estrutura que reconhece a importância dos projetos para a organização.

Para Viana Vargas (2009, p. 3727-3728), os projetos refletem a estrutura organizacional da empresa pois esta mostra a importância dada pelo assunto, disponibilidade dos envolvidos e o interesse da organização.

Viana Vargas (2009, p. 3727-3728) comenta ainda que “o estilo organizacional apropriado para um projeto específico depende quase que totalmente de sua natureza e do estilo organizacional da empresa”.

De um modo geral, a empresa deve adotar uma estrutura organizacional conforme o quanto está envolvida com projetos, porém, existem inúmeros fatores que devem ser analisados ao se escolher uma estrutura.

O PMI (2017, p. 47), conforme veremos a seguir, nos mostra um quadro comparativo, contendo uma série de estruturas e estilos organizacionais. Podemos observar neste quadro que as estruturas organizacionais são diferenciadas pelas características em relação ao tratamento nos projetos.

PEDROSA, N. et al. Relevância dos soft skills em gerenciamento de projetos globais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 18, n. 3, p. 245-260, set./dez. 2018.

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

\_\_\_\_\_. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®), 6. ed. Pensilvânia, USA: Project Management Institute, 2017.

PM NETWORK, The Professional Magazine of the Project Management Institute (PMI®). **Imagination**, Chicago, v. 33, n. 11, nov. 2019.

RAMOS JUNIOR, M. A. C.; DA SILVA, M.; CASTRO JUNIOR, J. de L. P. A Abordagem do Conflito pelo Guia PMBOK® e Suas Implicações na formação Profissional do Gerente de Projetos Brasileiro. **Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM)**, v. 10, n. 1, p. 1-29, 2019.

VIANA VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 9. ed. Brasport. Edição do Kindle, 2018.

Preview from Notesale.co.uk  
Page 25 of 25