

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

CLÁUDIO HENRIQUE LIMA GUIMARÃES FILHO

A metodologia PRINCE2 e sua utilização na gestão de projetos de TI

São Paulo
2013

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

CLÁUDIO HENRIQUE LIMA GUIMARÃES FILHO

A metodologia PRINCE2 e sua utilização na gestão de projetos de TI

Monografia submetida como exigência
parcial para a obtenção do Grau de
Tecnólogo em Processamento de Dados
Orientador: Prof. Reginaldo Bucci

São Paulo
2013

Resumo

No mundo atual, existe uma demanda por projetos de tecnologia da informação sejam executados em um prazo curto, sem aumentar os custos previstos ou diminuir o padrão de qualidade determinado. Dentre umas das ferramentas disponíveis para as organizações e seus gestores para atingir tais metas, estão as metodologias de gerenciamento de projetos.

O objetivo deste trabalho é descrever de uma forma resumida a metodologia PRINCE2, detalhando seus princípios, temas e processos.

Descreveremos também a metodologia PMBOK, posteriormente fazendo uma comparação de seu conteúdo com a metodologia PRINCE2.

Por fim, ilustraremos possíveis problemas que podem surgir durante a utilização da metodologia PRINCE2, através de relatos de participantes de projeto que envolviam a mesma.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, PRINCE2, PMBOK, metodologias de gerenciamento de projetos.

Abstract

In the current corporative world there is a demand for Information Technology projects to be delivered on a short period of time, without neither changing previously estimated costs nor decreasing quality standards. Among many tools available for organizations and its project managers to achieve these goals, there are project management methodologies.

The purpose of this paper is to describe briefly the methodology PRINCE2, detailing its principles, themes and processes.

We will also describe PMBOK methodology, comparing its features with PRINCE2 methodology later on.

After the comparison, we will discuss possible problems that might be found when implementing a project using PRINCE2 methodology, using data reported from PRINCE2 practitioners.

Keywords: Project management, PRINCE2, PMBOK, project management methodologies.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Visão geral da metodologia PRINCE2.....	11
Figura 2 – Visão geral da metodologia PMBOK.....	30
Figura 3 – Relação entre as áreas de conhecimento e grupos de processo da metodologia PMBOK.....	32
Figura 4 – Visão detalhada da metodologia PRINCE2.....	35

Lista de abreviaturas e siglas

CCTA – Agência ligada do Governo Britânico, onde surgiu o embrião da metodologia PRINCE2. Acrônimo de *Central Computing and Telecommunications Agency*, na língua inglesa.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PMBOK – Metodologia para gerenciamento de projetos. Acrônimo de *Project Management Body of Knowledge*, na língua inglesa.

PMI – Instituição que gerencia a metodologia PMBOK e produtos relacionados. Acrônimo de *Project Management Institute*, na língua inglesa.

PRINCE – Metodologia para gerenciamento de projetos, precursora da metodologia PRINCE2. Acrônimo de *Projects In A Controlled Environment*, na língua inglesa.

PRINCE2 – Metodologia para gerenciamento de projetos. Acrônimo de *Projects In A Controlled Environment, version 2*, na língua inglesa.

PROMPTII – Metodologia criada pela empresa Sympact Systems Ltd, utilizada como base para a metodologia PRINCE. Acrônimo de *Project Resource Organisation Management and Planning Techniques, version 2*, na língua inglesa.

QUT – Universidade localizada na Austrália, que conduziu um estudo intitulado “*Creating Value in Project Management using PRINCE2*”, que será utilizado neste trabalho. Acrônimo de *Queensland University of Technology*, na língua inglesa.

TSO – Organização que gerencia a metodologia PRINCE2 e produtos relacionados. Acrônimo de *The Stationery Office*, na língua inglesa.

Sumário

1. Introdução à metodologia PRINCE2	8
1.1 Histórico.....	8
1.1.1. Criação da metodologia.....	9
1.1.2. Principais áreas de atuação.....	10
2. Estrutura da metodologia PRINCE2.....	11
2.1 Princípios	11
2.2 Temas.....	13
2.2.1 Caso de negócio.....	13
2.2.2 Organização	15
2.2.3 Qualidade.....	16
2.2.4 Planejamento	17
2.2.5 Riscos.....	18
2.2.6 Mudança	20
2.2.7 Progresso.....	20
2.3 Processos	22
2.3.1 Preparando um projeto.....	22
2.3.2 Gerindo um projeto.....	23
2.3.3 Iniciando um projeto.....	23
2.3.4 Gerenciando as fases do projeto	24
2.3.5 Gerenciando a entrega de produtos.....	25
2.3.6 Gerenciando uma transição entre fases.....	25
2.3.7 Encerrando um projeto	26
3. Comparação entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK	27
3.1 Histórico da metodologia PMBOK	27
3.2 Visão geral da metodologia PMBOK.....	28
3.3 Comparativo entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK.....	32
3.4 Combinação entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK.....	35
4. Pontos de atenção durante a utilização da metodologia PRINCE2	37
4.1 Análise dos participantes da metodologia PRINCE2.....	38
4.1.1 Estrutura da metodologia e seus respectivos manuais	38
4.1.2 Qualificação do Comitê Executivo do projeto	40
4.1.3 Qualificação dos Gestores do projeto	41

4.1.4	Qualidade da gestão organizacional do projeto	42
4.1.5	Competência da equipe de projeto.....	43
4.1.6	Flexibilização da metodologia ao projeto e contexto da organização.....	44
4.2	Análise dos participantes de outras metodologias.....	45
4.2.1	Estrutura da metodologia e seus respectivos manuais.....	46
4.2.2	Qualificação dos gestores de projeto	47
4.2.3	Qualidade da gestão organizacional do projeto	48
4.2.4	Competência da equipe de projeto.....	49
4.2.5	Flexibilização da metodologia ao projeto e ao contexto da organização	50
4.3	Conclusões sobre o estudo	51
5.	Conclusão e comentários finais	53
6.	Bibliografia	54

1.Introdução à metodologia PRINCE2

Um dos principais desafios atualmente para as empresas não é somente manter as operações de forma lucrativa, como também transformar o negócio em que atuam com o objetivo de sobreviver às constantes mudanças de mercado e aderência às novas tecnologias. Para que esta transformação ocorra de forma controlada e estável, os projetos se tornam o vetor destas mudanças.

Entretanto, devido à essência temporária dos projetos, é necessário que os riscos envolvidos na mudança sejam administrados de forma controlada. Atualmente, a melhor forma para gerenciar o projeto é utilizando metodologias de gerenciamento de projetos, das quais a metodologia PRINCE2 (acrônimo em inglês para *PRojects IN a Controlled Environment, version 2*) faz parte.

1.1 Histórico

Para nos aprofundarmos nos conceitos da metodologia PRINCE2, é necessário entender sua origem.

Durante a década de 1970 no Reino Unido, muitos dos projetos da iniciativa pública em andamento estavam com dificuldades em serem entregues dentro do prazo, escopo e custo estimados, além da baixa qualidade dos produtos entregues.

No ano de 1979, a Central Computing and Telecommunications Agency (CCTA), agência ligada ao Governo Britânico, decide adotar a metodologia PROMPTII (acrônimo em inglês para *Project Resource Organisation Management and Planning Techniques, version 2*), uma metodologia criada pela empresa Simpect Systems Ltd no ano de 1975.

A metodologia PROMPTII tinha como objetivo criar diretrizes para evitar que projetos de tecnologia da informação excedessem o prazo e custo previstos, algo muito comum à época. Para tanto, as seguintes fases de um projeto de tecnologia da informação foram definidas:

- Estudo de viabilidade
- Fase Inicial
- Especificação
- Desenho
- Desenvolvimento
- Instalação
- Operação

Partindo destes princípios, em 1989 a CCTA fomentou a criação da metodologia Projects In Controlled Environments (PRINCE), que posteriormente substituiu a metodologia PROMPTII, tornando-se modelo de gestão de projetos de tecnologia da informação para todo o Governo Britânico.

Os principais diferenciais da metodologia eram:

- Estrutura definida de gerenciamento de projetos
- Um sistema de planejamento para resolução de problemas técnicos
- Foco no produto

1.1.1. Criação da metodologia

Apesar da eficácia da metodologia PRINCE, a mesma era considerada muito rígida para aplicação em projetos de larga escala, além de estar muito focada em projetos de sistemas de informação. Com base na experiência de múltiplos projetos implementados e nas contribuições de participantes destes projetos, a CCTA fez uma revisão na metodologia PRINCE no ano de 1996, assim surgindo a segunda versão, que foi intitulada de PRINCE2. Mais duas revisões foram feitas

posteriormente, buscando tornar tanto a linguagem utilizada quanto a metodologia em si mais simples.

Entretanto, mesmo após consideráveis melhorias na metodologia, ainda persistiu uma crítica em relação à flexibilização da metodologia, independentemente do tamanho do projeto. Assim, em 2009, foram adicionados sete princípios básicos à metodologia, dos quais falaremos posteriormente neste trabalho:

- Justificativa de negócio contínua
- Aprender a partir de experiências anteriores
- Papéis e responsabilidades claros
- Gerenciamento por fases
- Gerenciamento de exceções
- Foco nos produtos
- Adaptar a metodologia ao contexto do projeto

Esta é a versão atual da metodologia até o presente ano.

1.1.2. Principais áreas de atuação

A metodologia PRINCE2 é amplamente utilizada no seu país de origem, o Reino Unido, tanto no setor público quanto no privado. Outros países com presença da metodologia PRINCE2 são Austrália e a porção ocidental da Europa. A Organização das Nações Unidas (ONU) também uma entidade conhecida por aplicar a metodologia PRINCE2 em seus projetos.

2. Estrutura da metodologia PRINCE2



Figura 1 – Visão geral da metodologia PRINCE2

2.1 Princípios

Segundo o manual da metodologia (OGC, 2009), para que a flexibilidade da mesma se mantenha independentemente dos fatores envolvidos no projeto em questão, certos princípios devem ser mantidos. De acordo com a metodologia, princípios são:

- Universais, pois se aplicam a qualquer projeto;
- Incontestáveis, pois já foram comprovados em várias experiências anteriores;
- Capacitantes, pois fornecem aos participantes do projeto confiança e habilidade necessárias para gerenciar suas atividades.

Os sete princípios da metodologia PRINCE2 são:

- **Justificativa de negócio contínua:** o projeto deve ter um motivo razoável para ser iniciado. Esta justificativa deve ser documentada e aprovada na

forma de um caso de negócio, mantendo-se válida durante toda a duração do projeto.

- **Aprender a partir de experiências anteriores:** a equipe envolvida no projeto deve buscar conhecimento em experiências anteriores, dentro e fora da empresa, especialmente se esta for a primeira iniciativa dentro da organização. As lições aprendidas durante o projeto devem ser registradas, e passadas adiante para que o ciclo se feche.
- **Papéis e responsabilidades claros:** o projeto deve ter uma estrutura de gerenciamento clara para todos os integrantes; todas as atividades dos integrantes da equipe de gestão devem ser entendidas por toda a equipe, sem distinção.
- **Gerenciamento por fases:** o planejamento do projeto só deve ser feito até o ponto onde pode ser completamente gerenciado; a metodologia PRINCE2 sugere que se utilizem dois planejamentos, um para o projeto como um todo e outro para a fase em que o projeto se encontra; recomenda-se a divisão do projeto em pelo menos duas fases, sendo a primeira a fase de iniciação e as posteriores fases que podem ser ajustadas de acordo com o contexto do projeto.
- **Gerenciamento de exceções:** um projeto deve ter limites de tolerância para cada fase, produto ou atividade, ou seja, somente em casos fora destes limites é que determinada situação será levada para apreciação de um comitê superior, o que acelera a tomada de decisão e permite à equipe de gestão focar em atividades mais críticas.
- **Foco nos produtos:** um projeto bem sucedido mantém o foco nos produtos em vez de focar nas atividades a serem cumpridas; caso contrário, o projeto ficará vulnerável a uma série de riscos, tais como retrabalho, mudanças de escopo, insatisfação do cliente final e subestimação das atividades a serem feitas, entre outros.
- **Adaptar a metodologia ao contexto do projeto:** é responsabilidade da gestão do projeto adaptar a metodologia PRINCE2 ao contexto do projeto, garantindo, por exemplo, que os controles a serem utilizados para gerenciamento das atividades sejam adequados à realidade do projeto. Para

efetuar a adaptação da metodologia, serão necessárias informações e decisões, mas não necessariamente documentos ou reuniões.

Se tais princípios não forem seguidos, o projeto não pode ser classificado como um projeto sob o gerenciamento através da metodologia PRINCE2.

2.2 Temas

Na metodologia PRINCE2, temas são pontos de atenção que devem ser monitorados durante todo o projeto. Cada um dos sete temas possui conexão com o outro, o que permite uma gestão integrada e efetiva.

Todos os temas devem ser aplicados no projeto, respeitando a flexibilidade da metodologia em relação ao negócio.

2.2.1 Caso de negócio

Este tema está intrinsecamente ligado ao primeiro princípio da metodologia (Justificativa de negócio contínua): para garantir que o projeto seja desejável, viável e factível durante sua execução, um caso de negócio (Business Case) é criado no início do projeto, descrevendo os motivos para início do projeto, baseado em seus custos, riscos e benefícios estimados. O caso de negócio é dividido em:

- Sumário executivo: breve introdução sobre o projeto.
- Motivos: nesta seção devem estar listados os motivos pelos quais existe a necessidade do projeto. É recomendado que estes motivos estejam inseridos no contexto organizacional, indicando como o projeto irá facilitar o cumprimento de estratégias e metas corporativas.
- Opções de ação: Quando surge uma necessidade de mudança, existem três ações que podem ser tomadas:

- Não fazer nada.
- Fazer o mínimo possível.
- Fazer alguma coisa.

A primeira opção deve ser sempre o ponto de partida para quantificar as outras opções; a diferença entre “fazer o mínimo possível” e “fazer alguma coisa” é o benefício que será extraído do investimento feito no projeto.

- Benefícios esperados: o caso de negócio deve listar todos os benefícios que são creditados ao projeto, baseado na opção de ação escolhida. Os benefícios devem estar quantificados e metrificados, para que possam ser aferidos ao fim do projeto; devem estar alinhados com os objetivos e estratégias corporativas; assim como seus responsáveis devem estar claramente definidos.
- Consequências: na linha contrária aos benefícios, as consequências são pontos negativos do projeto detectados por uma ou mais áreas de negócio. Geralmente estes pontos negativos são oriundos de alguma atividade com riscos incertos. Por exemplo, a implementação de um sistema de chão de fábrica passa pela provável consequência de paralisar o processo produtivo, acarretando em maiores custos, comprometendo o planejamento da empresa etc.
- Prazo: para aprovação do projeto, o comitê executivo necessitará saber dentro de qual período o custo do projeto ocorrerá; em quanto tempo os benefícios serão sentidos; e uma estimativa de quanto tempo será necessário para a finalização do projeto.
- Custos: o caso de negócio deverá consolidar os custos estimados, assim como o detalhamento de como tais valores foram atingidos. A estimativa de custos deve incluir detalhes relativos aos custos operacionais e futuros custos de manutenção.
- Avaliação de investimento: nesta seção, baseada nas informações anteriores do caso de negócio, deve-se fazer uma avaliação se os custos estimados do projeto são menores que o valor dos benefícios gerados pelo mesmo.
- Principais riscos: consolidado dos principais riscos detectados até o momento, incluindo possíveis riscos durante a operação e manutenção do sistema.

A metodologia PRINCE2 sugere que o caso de negócio seja atualizado durante toda a duração do projeto.

2.2.2 Organização

Estabelecer um controle efetivo, baseado em uma gestão e comunicação eficazes é fundamental para sucesso de determinado projeto. Um dos princípios da metodologia PRINCE2 é que todos os projetos devem ter uma estrutura organizacional definida, unindo múltiplas áreas dentro da empresa dedicadas ao projeto, facilitando a gestão e o processo de tomada de decisão.

Segundo a metodologia PRINCE2 (OGC, 2009), projeto é 'uma estrutura organizacional temporária que foi criada com o objetivo de entregar um ou mais produtos para o negócio da empresa de acordo com um caso de negócio pré-definido'. Um projeto deve ser flexível e possuir um vasto portfólio de habilidades técnicas, que será utilizado em um curto espaço de tempo.

O projeto pode estar ou não dentro de um programa. Programa é definido pela metodologia PRINCE2 como 'uma estrutura organizacional flexível e temporária criada para coordenar, direcionar e supervisionar a implementação de determinado conjunto de projetos e atividades, com o objetivo de entregar benefícios alinhados com as metas estratégicas da empresa'. Geralmente um programa possui um tempo de vida maior que um projeto.

Independentemente da existência de um programa dentro da empresa, um projeto obrigatoriamente fará parte da estrutura organizacional da empresa. A estrutura organizacional da empresa pode ser tradicional, onde os funcionários são organizados por tipo de atividade (vendas, financeiro, produção, qualidade, etc), ou voltada para projetos, onde dentro de cada equipe existem especialistas para cada atividade.

Partindo do último princípio da metodologia PRINCE2 de adaptar a mesma ao contexto organizacional onde a metodologia será implementada, não existem tipos de atividade obrigatórios para um projeto. Entretanto, papéis e responsabilidades são claramente definidos; isto significa que o gerente do projeto poderá ser também o gerente de manutenção do sistema no futuro, desde que as atividades que as duas funções exerçam dentro do contexto organizacional não sejam conflitantes.

2.2.3 Qualidade

O conceito de qualidade para a metodologia PRINCE2 envolve não somente a especificação e desenvolvimento do produto, como também controla o nível de qualidade da gestão do projeto. A terminologia utilizada foi feita com base nos padrões da norma ISO 9000, com o objetivo de evitar entendimentos equivocados.

De acordo com a metodologia (OGC, 2009), qualidade é ‘um conjunto de características de um produto, indivíduo, processo, serviço e/ou sistema que permite atender necessidades, requisitos e especificações previstas’.

Já escopo de um plano é definido como a ‘soma total dos seus produtos’.

O foco nos produtos como parte de um dos princípios da metodologia PRINCE2 é fundamental para o entendimento do conceito de qualidade a ser definido. Somente após a determinação dos critérios de qualidade e conseqüentemente suas atividades é que os prazos e custos do projeto poderão ser estimados por completo.

Devido à natureza diversa dos integrantes de um projeto, provavelmente existirão padrões diferentes de qualidade; é papel do gerente de projeto atender a estes vários padrões, ou definir um padrão específico para o ambiente de projeto. Os requisitos de qualidade considerados fundamentais pelas áreas de negócio determinarão a decisão da melhor ação a ser tomada, conseqüentemente afetando diferentes aspectos do projeto, tais como custo, prazos, escopo, risco, benefícios, entre outros.

Recomenda-se definir o padrão de qualidade do projeto cumprindo a seguinte sequência:

- Planejamento de qualidade: ocorre durante a definição dos produtos e seus critérios de qualidade, documentando as expectativas do cliente final, formulando uma estratégia de gestão de qualidade, métodos para atingir esse padrão de qualidade e responsáveis por cada uma das atividades;
- Controle de qualidade: foco nas atividades a serem executadas, tais como inspeções durante o desenvolvimento do produto, processos de melhoria contínua de qualidade, entre outros.

2.2.4 Planejamento

Planejamento é essencial, independentemente do tamanho ou complexidade do projeto. Afinal, se não há planejamento, não há controle; projetos mal planejados provavelmente geram retrabalho, atrasos e conseqüente perda de prazos. Portanto, é essencial investir tempo suficiente dos recursos envolvidos na gestão do projeto para o planejamento. Segundo a metodologia PRINCE2 (OGC, 2009), planejamento é o 'ato ou processo de fazer e manter um plano'.

Uma gestão de projeto eficaz se inicia com um planejamento eficaz. O desenvolvimento e atualização de cronogramas confiáveis permite que se meça o progresso de forma precisa durante todas as fases de um projeto. Com tais medições efetuadas, é possível fornecer um contexto mais completo para os executivos responsáveis por tomadas de decisão relativas ao projeto.

O planejamento baseado na metodologia PRINCE2 é mais abrangente, descrevendo como, quando e quem fará determinada atividade e/ou produto. Outros fatores, tais como custos, qualidade e benefícios também são levados em conta. A metodologia também recomenda que sejam feitos três níveis de planejamento, sendo eles:

1. Plano do projeto: descreve como e quando as atividades serão efetuadas, de acordo com prazos, escopo, custo e qualidade. O plano do projeto complementa o caso de negócio com o cronograma e detalhamento dos custos, identificando períodos-chave do projeto (*milestones*, em inglês);
2. Plano da fase do projeto: similar ao plano do projeto; seu diferencial está no nível de detalhe para cada atividade, que é mais adequado ao monitoramento diário feito pelo gerente de projeto. O plano da fase imediatamente posterior à fase atual do projeto deve ser feito neste momento, seguindo o princípio da metodologia de aprender a partir de experiências anteriores;
3. Plano da equipe: como equipes de projeto são formadas com recursos de diferentes áreas, muitas vezes com metodologias e planejamentos distintos, a metodologia recomenda que este plano seja feito da forma na qual os recursos estão acostumados a trabalhar.

2.2.5 Riscos

Projetos são vetores de mudança dentro das empresas; por lidar com a mudança dentro de um ambiente produtivo, existem riscos que devem ser monitorados.

A definição do manual da metodologia PRINCE2 para risco é 'um evento ou conjunto de eventos que, se ocorrerem, terão um impacto no sucesso de determinados objetivos. Um risco é uma combinação entre a possibilidade de uma ameaça ou oportunidade e seu possível impacto no projeto, onde ameaça é um evento que pode causar um impacto negativo nos objetivos e oportunidade, um impacto positivo'.

O gerenciamento de risco deve ser proativo na sua identificação, avaliação e controle. A metodologia PRINCE2 utiliza como base de gerenciamento de risco o manual *Management of Risk: Guidance for Practitioners* (TSO, 2007). Este manual

sugere um conjunto de princípios a serem seguidos durante o gerenciamento de riscos, listados a seguir:

- Entender o contexto do projeto
- Envolver *stakeholders*
- Estabelecer objetivos de projeto claros
- Desenvolver a metodologia de gerenciamento de riscos
- Atualizar o status dos riscos regularmente
- Papéis e responsabilidades claros
- Estabelecer uma estrutura de suporte e uma cultura de gerenciamento de riscos
- Atentar para sinais iniciais de um possível risco
- Estabelecer um ciclo de revisão e buscar melhoria contínua

Neste caso, a melhor definição para *stakeholders* é um grupo de pessoas dentro da organização que possuem interesse ou são afetados por algum dos produtos, benefícios ou desvantagens do projeto, podendo ou não tomar decisões críticas para seu andamento.

A gestão de projeto deve estabelecer e manter um procedimento para mitigação de riscos, conhecendo suas principais causas, impactos, e, documentando todas as soluções, que poderão ser utilizadas posteriormente no projeto ou em outras iniciativas.

De acordo com a metodologia PRINCE2 (OGC, 2009), as seguintes etapas devem ser seguidas durante o fluxo de gerenciamento de risco:

- Identificar contexto e riscos
- Avaliação do risco
- Planejar
- Efetuar gerenciamento de risco
- Comunicar

As etapas listadas acima são repetições condicionadas a novas informações, ou seja, mesmo que determinada etapa já tenha sido executada anteriormente, é

possível que ela venha a ser executada novamente caso novas informações a respeito do risco sejam descobertas.

2.2.6 Mudança

Durante o ciclo de um projeto, mesmo que o caso de negócio e atividades relacionadas foram feitos corretamente, ainda existe a possibilidade de surgimento de mudanças, sejam elas no produto, escopo, custos ou qualidade.

Para a metodologia PRINCE2, problema é 'qualquer evento relevante que aconteceu inesperadamente e requer ação por parte da gestão do projeto'. Dentro desta definição, problema pode ser uma preocupação da área usuária, de algum integrante do projeto, como também uma solicitação de mudança. Um problema pode ser reportado a qualquer momento do projeto.

Um projeto que utiliza a metodologia PRINCE2 deve possuir um processo claro de gerenciamento de mudanças. O objetivo deste processo é evitar ao máximo mudanças na definição inicial do projeto, especialmente mudanças relativas ao escopo. Todas as solicitações de mudança recebidas pela gestão do projeto devem ser analisadas, seu impacto deve ser estimado, e posteriormente as mudanças devem ser aprovadas ou rejeitadas.

2.2.7 Progresso

A definição da metodologia PRINCE2 (OGC, 2009) para progresso é 'a medição da realização de determinado objetivo contido em um plano, permitindo uma análise crítica da viabilidade do projeto durante suas fases'. Desta forma, os princípios básicos da metodologia relativos à justificativa de negócio contínua, gerenciamento por fases e gerenciamento de exceções são cumpridos.

O objetivo deste tema é fornecer mecanismos para monitoramento e controle do projeto para sua avaliação contínua. Estes mecanismos são intitulados controles de progresso, sendo diferenciados por hierarquia gerencial; desta forma, um nível inferior de hierarquia fornece informações relativas ao progresso do projeto para o próximo nível na hierarquia, e assim por diante. As informações contidas nos controles de progresso devem incluir todos os aspectos do caso de negócio, tais como escopo, prazos, riscos, custos, qualidade, etc.

Outra ferramenta para monitoramento do progresso das atividades são as chamadas fases de gerenciamento, que são conjuntos de atividades e produtos cuja entrega é monitorada individualmente. É importante ressaltar que as fases de gerenciamento podem ou não coincidir com as fases reais do projeto, cabendo ao gerente de projeto estruturar da forma mais adequada ao contexto do projeto. A metodologia PRINCE2 requer pelo menos duas fases de gerenciamento ao longo do projeto. A duração das fases também deve ser avaliada caso a caso; a recomendação da metodologia é quanto maior o risco, menor a duração da fase de gerenciamento.

Existem também as fases técnicas, que são conjuntos de técnicas ou produtos, como por exemplo, desenho, construção e implementação da solução. Diferentemente das fases de gerenciamento, as fases técnicas podem ser executadas em paralelo. É possível que uma fase de gerenciamento tenha como pré-requisito de início o fim de uma fase técnica, assim como também é possível que dentro de uma fase de gerenciamento ocorram duas ou mais fases técnicas.

As ferramentas listadas acima, integradas com o tema relativo ao planejamento, permitem ao gerente de projeto estabelecer prazos para cada um dos controles de progresso. Para esta atividade, os planos de projeto e de fase são consultas fundamentais.

2.3 Processos

Na metodologia PRINCE2, processo é 'um conjunto estruturado de atividades desenhadas para atender um objetivo. Um processo utiliza um ou mais dados de entrada e os transforma em produtos anteriormente definidos'. Os processos se assemelham com fases do projeto, mas não necessariamente são relacionados somente a uma delas, ou seja, um projeto poderá ter inúmeras fases distintas dos processos descritos neste trabalho, sem perder aderência à metodologia; além disso, os processos poderão estar espalhados por mais de uma fase.

2.3.1 Preparando um projeto

Este processo tem a intenção de evitar que projetos sem um motivo claro para execução sejam iniciados. As atividades deste processo devem ser limitadas a verificar se o projeto é viável e se vale a pena em termos financeiros, técnicos e operacionais.

As atividades listadas pela metodologia PRINCE2 para este processo são:

- Definir o executivo responsável pelo projeto e o gerente do projeto;
- Buscar experiências anteriores;
- Estruturar e definir a equipe de gestão do projeto;
- Preparar o caso de negócio;
- Definir a abordagem do projeto e montar o sumário do projeto;
- Planejar o início do projeto.

2.3.2 Gerindo um projeto

O início do processo de gerir um projeto é provocado pela solicitação de início de projeto, feita logo após o cumprimento do processo de preparação do projeto.

Este processo abrange todas as atividades de gerenciamento do comitê executivo do projeto, baseado no princípio da metodologia PRINCE2 de gerenciamento de exceções. O papel do comitê executivo do projeto é acompanhar o projeto através de relatórios e controles de processo, atuando em algumas tomadas de decisão. Qualquer situação fora deste contexto deve ser direcionada pelo gerente do projeto. Para que este processo ocorra sem grandes percalços, é fundamental que os níveis de tomada de decisão dentro do projeto estejam claramente identificados.

As atividades listadas pela metodologia PRINCE2 para este processo são:

- Autorizar o início do projeto;
- Autorizar o plano das fases;
- Tomar decisões críticas quando necessário;
- Determinar o fim do projeto.

2.3.3 Iniciando um projeto

O propósito deste processo é garantir um claro entendimento dentro da organização da necessidade do projeto e seus objetivos, passando pelas responsabilidades de cada área dentro do período.

Para que tal processo seja efetuado, as seguintes atividades são recomendadas pela metodologia PRINCE2:

- Elaborar a estratégia de Gerenciamento de Riscos do projeto;
- Elaborar a estratégia de Gerenciamento de Execução do projeto;
- Preparar a estratégia de Gerenciamento de Qualidade do projeto;

- Preparar a estratégia de Comunicação do projeto;
- Determinar os controles de progresso do projeto;
- Criar o planejamento do projeto;
- Revisar o caso de negócio;
- Documentar o processo de início do projeto.

2.3.4 Gerenciando as fases do projeto

Por ser uma atividade contínua durante todas as fases de um projeto, este processo visa detalhar o dia a dia do gerente de projeto. Ao fim de cada fase do projeto, este processo correrá em paralelo com o processo “Gerenciando uma transição entre fases”, que será descrito posteriormente neste trabalho.

Segundo a metodologia PRINCE2 (OGC, 2009), dentro de uma fase do projeto ocorre um ciclo envolvendo as seguintes atividades de gestão:

- Autorizar início de atividades;
- Monitorar progresso das atividades;
- Revisar os produtos entregues (sob o ponto de vista de qualidade, custos, escopo, etc);
- Reportar pontos de atenção ao Comitê Executivo;
- Gerenciar riscos e problemas;
- Tomar ações corretivas.

O gerente de projeto deve garantir que a atenção do projeto está voltada para a entrega dos produtos, conforme princípio da metodologia PRINCE2.

2.3.5 Gerenciando a entrega de produtos

Devido ao foco deste processo na entrega de produtos, o mesmo é voltado para as atividades diárias do líder de equipe, que de acordo com a metodologia PRINCE2 são:

- Solicitar aprovação de início do desenvolvimento de novos produtos ao gerente de projeto;
- Criar um planejamento interno para controle dos responsáveis por atividade dentro da equipe;
- Garantir que os produtos estão sendo desenvolvidos de acordo com o especificado em termos de escopo e no padrão de qualidade solicitado;
- Obter validação dos produtos finalizados.

Caso a equipe de desenvolvimento dos produtos faça parte de outra empresa, seja ela contratada ou não, que não utilize a metodologia PRINCE2, é possível adaptar as atividades necessárias à metodologia utilizada pela outra empresa, assim como também é possível criar o planejamento internamente, e depois repassar tais informações à empresa contratada, com o devido treinamento.

2.3.6 Gerenciando uma transição entre fases

Um projeto, seja ele grande ou pequeno, deve garantir que seus produtos irão proporcionar os benefícios esperados à organização. Segundo a metodologia PRINCE2 (OGC, 2009), o monitoramento do escopo do projeto deve assegurar isto, especialmente em momentos cruciais, tais como durante a transição entre fases do projeto.

O objetivo deste processo é garantir que:

- Todos os produtos previstos na fase anterior foram entregues;

- Preparar o planejamento da próxima fase;
- Revisar a documentação do projeto produzida até o momento;
- Registrar possíveis lições aprendidas para serem utilizadas em outras fases do projeto e até em outras iniciativas dentro da organização;
- Solicitar autorização para início da próxima fase.

O gerente do projeto deve fornecer informações suficientes ao Comitê Executivo de forma que seja possível visualizar o sucesso da fase anterior, possíveis riscos para início da próxima fase, e assim aprovar ou impedir o prosseguimento do projeto. A pausa do projeto, mesmo que temporária, não deve ser vista de forma negativa; fatores externos (como, por exemplo, novos requisitos legais) podem influenciar na decisão. Entretanto, é importante assegurar que o Comitê Executivo possua todas as informações disponíveis para tomar a melhor decisão.

2.3.7 Encerrando um projeto

Após a entrega de todos os produtos previstos para o projeto, é necessário encerrá-lo. Para a metodologia PRINCE2, o encerramento de um projeto tem os seguintes objetivos:

- Verificar a aceitação dos produtos entregues junto aos usuários;
- Garantir que existe uma estrutura para suporte do produto após a desestruturação do projeto;
- Revisar o desempenho do projeto de acordo com os cronogramas estipulados.

Depois destas verificações, a metodologia PRINCE2 sugere que o encerramento do projeto seja feito de forma rápida, visto que já existe um consenso entre os usuários e os integrantes da equipe do projeto que o mesmo já fez toda a contribuição possível à organização. Apesar dos fatores mencionados, é fundamental a aprovação do Comitê Executivo para encerramento do projeto.

3. Comparação entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK

A estruturação do gerenciamento de projetos em forma de um manual não é exclusividade da metodologia PRINCE2. Com a disseminação do uso de metodologias de gerenciamento de projetos nas empresas, ocorre também o surgimento de novas visões a respeito do assunto.

Neste capítulo, iremos fazer uma comparação entre a estrutura da metodologia PRINCE2 e a metodologia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, em inglês), que por sinal é a metodologia mais difundida no mercado e reconhecida por diversos órgãos internacionais como a metodologia padrão para o gerenciamento de projetos.

Entretanto, para que consigamos fazer uma análise mais precisa das duas metodologias, é necessário que se descreva a estrutura e princípios da metodologia PMBOK.

3.1 Histórico da metodologia PMBOK

O início da metodologia PMBOK ocorreu no ano de 1968, quando um grupo de gerentes de projeto decidiu fundar o *Project Management Institute* (PMI, em inglês), cujo objetivo era desenvolver a instrução de gerenciamento de projetos.

A primeira publicação da metodologia PMBOK foi feita no ano de 1983, como resultado de uma série de congressos organizados pelo PMI. Posteriormente, a

metodologia PMBOK foi aceita como padrão por órgãos estadunidenses e internacionais como a metodologia oficial para gerenciamento de projetos.

Revisões da metodologia foram feitas ao longo dos anos; atualmente a metodologia está na sua quinta versão, publicada em 2012.

3.2 Visão geral da metodologia PMBOK

Segundo a metodologia PMBOK (PMI, 2013), gerenciamento de projetos é a 'aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos'. Dentro do guia PMBOK, estas técnicas estão armazenadas dentro de cinco grupos de processo, que são definidos da seguinte maneira:

- **Iniciação:** processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;
- **Planejamento:** processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado;
- **Execução:** processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo;
- **Monitoramento e controle:** processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes;

- Encerramento: processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Estes grupos de processo não necessariamente são equivalentes às fases de um projeto; entretanto, de acordo com a metodologia a maioria dos projetos, independente do negócio envolvido, ou de sua complexidade, segue padrões parecidos com os listados acima, sendo executados na mesma ordem.

Dentro dos grupos de processo, existem vários processos, divididos por áreas de conhecimento, que são processos que necessitam ser cumpridos para que se atinja um gerenciamento efetivo do projeto. As áreas de conhecimento são:

- Gerenciamento de integração do projeto;
- Gerenciamento de escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento de qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento dos riscos do projeto;
- Gerenciamento das aquisições do projeto;
- Gerenciamento dos *stakeholders* do projeto;

A figura abaixo indica o relacionamento entre os processos e as áreas de conhecimento.

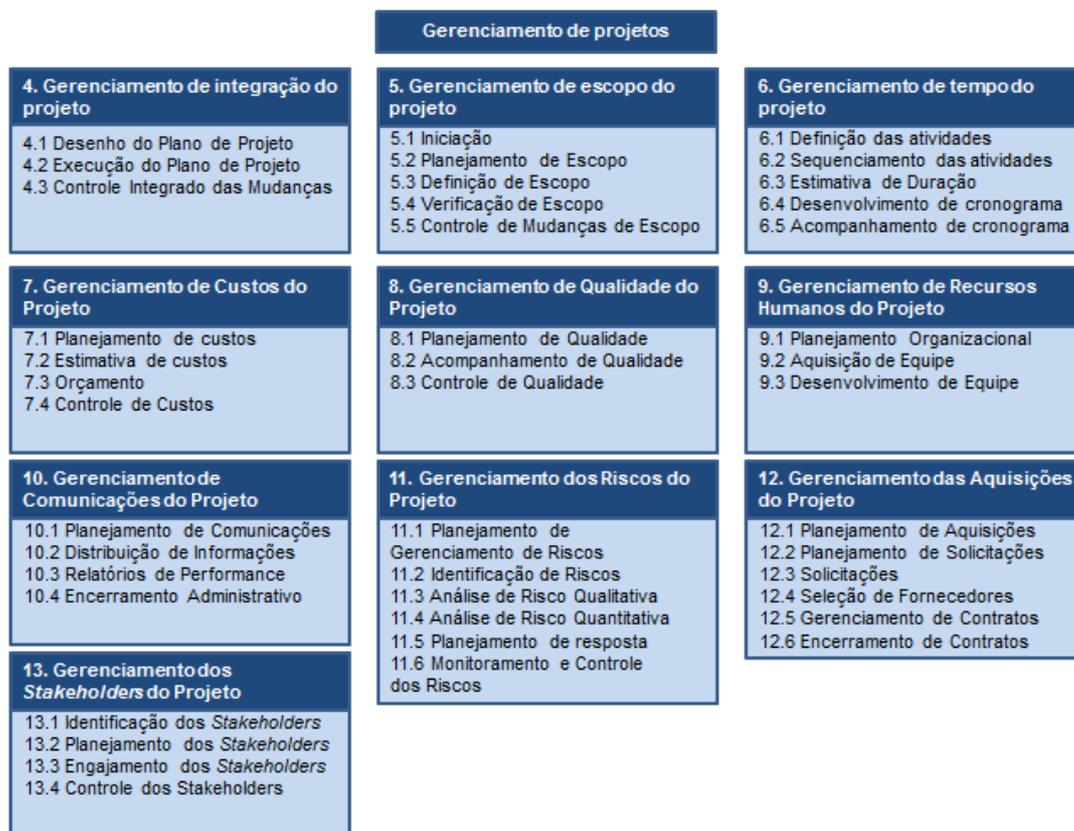


Figura 2 – Visão geral da metodologia PMBOK

As áreas de conhecimento também se encaixam dentro de um dos cinco grupos de processo, criando assim uma matriz de conhecimento, onde cada processo está relacionado a uma área de conhecimento e a um grupo de processos.

A figura na próxima página ilustra a relação entre as partes descritas acima:

Áreas de conhecimento	Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
4. Gerenciamento de Integração do Projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento de Escopo do Projeto		5.1 Gerenciar o planejamento de escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Criar a EAP 5.4 Criar escopo		5.5 Validar escopo 5.6 Controlar escopo	
6. Gerenciamento de Tempo do Projeto		6.1 Gerenciar o planejamento de cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos da atividade 6.5 Estimar as durações da atividade 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento de Custos do Projeto		7.1 Gerenciar o planejamento de custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento de Qualidade do Projeto		8.1 Planejar a qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
9. Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto		9.1 Desenvolver o plano de Recursos Humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento de Comunicações do Projeto		10.1 Planejar as comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	

11. Gerenciamento dos Riscos do Projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Monitorar e controlar os riscos	
12. Gerenciamento das Aquisições do Projeto		12.1 Planejar as aquisições	12.2 Realizar as aquisições	12.3 Administrar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento dos Stakeholders do Projeto	13.1 Identificar os stakeholders	13.2 Planejar o gerenciamento dos stakeholders	13.3 Monitorar o engajamento dos stakeholders	13.4 Controlar o engajamento dos stakeholders	

Figura 3 – Relação entre as áreas de conhecimento e grupos de processo da metodologia PMBOK

3.3 Comparativo entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK

O comparativo que faremos a seguir entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK é meramente teórico, ou seja, contempla as diferenças entre seus respectivos materiais e conteúdo, não abrangendo diferenças entre a aplicação de seus conceitos em diferentes organizações.

A principal diferença entre as duas metodologias está na forma como o planejamento de um projeto é feito: enquanto para a metodologia PMBOK tal atividade é feita baseada nos processos, para a metodologia PRINCE2 o foco deve ser o produto final, definindo os processos como apoio para atingir o escopo definido. Além disso, o conceito de planejamento está distribuído dentro de vários capítulos da metodologia PMBOK, enquanto na metodologia PRINCE2 está concentrado em um único tema.

A ausência de princípios listados na metodologia PMBOK também é um ponto de destaque; isto não significa que a metodologia não os possui, simplesmente os mesmos estão espalhados pela teoria, sendo específicos para cada área de conhecimento. Tal fato permite que somente algumas áreas de conhecimento da

metodologia PMBOK sejam aplicadas em uma organização, enquanto para a metodologia PRINCE2 isto não é inadmissível devido ao princípio de flexibilização da metodologia.

As chamadas áreas de conhecimento na metodologia PMBOK são equivalentes aos temas da metodologia PRINCE2, sendo dez na primeira e sete na segunda. Neste caso, a diferença não está somente na quantidade de temas abordados, e sim na maneira com que eles são tratados. Por exemplo, enquanto a metodologia PMBOK considera como parte integrante de um projeto a atividade de aquisição de equipamentos ou serviços, tais como a terceirização de mão-de-obra para o projeto, havendo inclusive um capítulo dedicado ao assunto, a metodologia PRINCE2 reconhece tal atividade, porém não a considera parte integrante do projeto.

Outro ponto de divergência entre as metodologias é o tratamento dado à função do gerente de projeto. A metodologia PMBOK cobre uma série de assuntos que não são mensuráveis em um projeto, tais como conceitos de gestão de recursos humanos e liderança. Para a metodologia PRINCE2, o foco está em gerenciar um projeto do início ao fim, considerando tais atividades como pré-requisitos para a atribuição de um recurso à posição de gerente de projeto.

Este conceito acaba se difundindo em toda a hierarquia de um projeto, isto é, enquanto a metodologia PRINCE2 aponta responsáveis por cada atividade, a metodologia PMBOK deixa tal divisão a critério da organização, focando na maneira de se fazer cada uma das atividades descritas dentro dos processos.

Os diferentes pontos de vista em relação aos papéis e responsabilidades dentro do projeto afetam também o principal cargo da gestão de projetos, que é o gerente de projeto. Para a metodologia PRINCE2 (OGC, 2009), o gerente de projeto deve atuar dentro das margens de tolerância definidas no início do projeto, porém reportando a um Comitê Executivo dentro de certa frequência; no caso da metodologia PMBOK, o gerente do projeto tem o poder de decisão completo, podendo arbitrar livremente, exceto durante casos que envolvem alterações nos custos do projeto.

Sob o ponto de vista da gestão de riscos, o principal ponto de diferença entre as metodologias é a ausência das tolerâncias para cada atividade, descritas na metodologia PRINCE2. Desta forma, é possível que a quantidade de riscos gerada

por um projeto sob conceitos da metodologia PMBOK seja consideravelmente maior que de um projeto que utilize a metodologia PRINCE2 para gestão do mesmo.

As duas metodologias possuem abordagens bem similares com relação às fases de um projeto. Nenhuma delas define em quantas ou quais fases o projeto deve ser dividido; os processos que são descritos em ambas podem estar espalhados por uma ou mais fases técnicas. No caso da metodologia PRINCE2, o assunto se torna um pouco mais complexo, visto da existência das fases de gerenciamento, que podem englobar uma ou mais fases técnicas.

Com relação à forma de documentar e controlar as atividades de um projeto, a metodologia PRINCE2 indica conceitos a serem utilizados durante a criação dos documentos. Tais conceitos tendem a tornar a documentação mais sucinta e objetiva. No caso da metodologia PMBOK, a documentação é mais detalhada, visto que a própria metodologia visa determinar diretrizes para a realização de cada uma das atividades do projeto.

A figura abaixo mostra uma visão geral da metodologia PRINCE2, em contrapartida à figura do tópico 3.2, que faz o mesmo para a metodologia PMBOK:

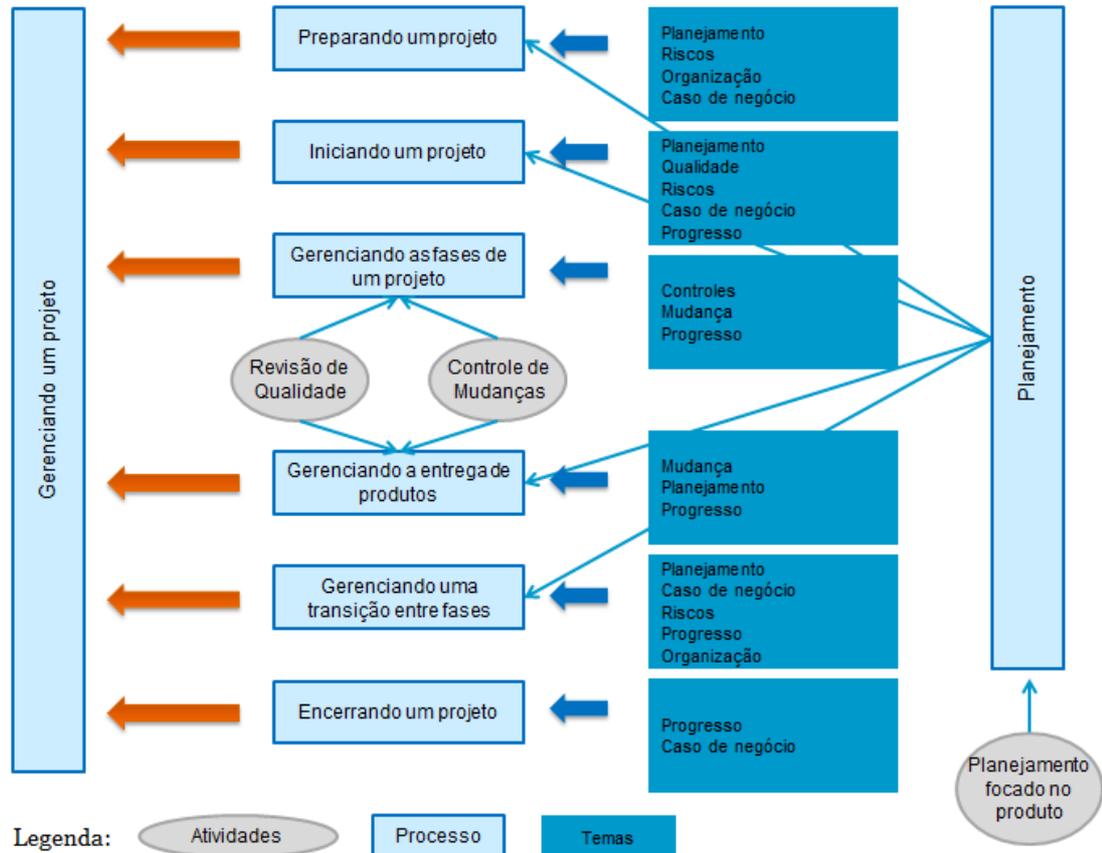


Figura 4 – Visão detalhada da metodologia PRINCE2

3.4 Combinação entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK

Segundo os próprios autores da metodologia PRINCE2 (OGC, 2009), a mesma pode ser combinada com a metodologia PMBOK. Desta forma, vantagens das metodologias tais como a flexibilidade da metodologia PRINCE2 e o detalhamento da metodologia PMBOK podem ser combinados, formando uma terceira variedade.

Entretanto, para combinar as metodologias, algumas diferenças devem ser ajustadas, tais como a manutenção dos princípios da metodologia PRINCE2, a definição do foco do planejamento do projeto (entre foco no produto ou no processo), qual conceito de fases seria utilizado (enquanto a metodologia PRINCE2 possui fases técnicas e fases de gerenciamento, a metodologia PMBOK possui um único conceito de fase, englobando atividades funcionais e de gestão), estrutura

organizacional do projeto, qual padrão de documentação seria utilizado, entre outros.

Para que tal tarefa seja executada da melhor maneira, sugere-se que os participantes da equipe de gestão de projeto possuam conhecimento e experiência nas duas metodologias, assim tais arestas podem ser aparadas com menor impacto ao projeto e à organização em que se encontram.

4. Pontos de atenção durante a utilização da metodologia PRINCE2

Devido à flexibilidade da metodologia PRINCE2 em relação ao contexto da organização, algumas dúvidas surgem durante sua utilização, especialmente nas organizações onde esta metodologia é um conhecimento novo. Desta forma, detalharemos alguns pontos de atenção que podem contribuir para uma melhor aderência da metodologia.

Neste capítulo, iremos utilizar como base o estudo da *Queensland University of Technology* (QUT), *Creating Value In Project Management Using PRINCE2* (Agregando Valor ao Gerenciamento de Projetos utilizando a metodologia PRINCE2, em tradução livre da língua inglesa).

O estudo, conduzido no ano de 2010, teve como objetivo mapear a utilização da metodologia PRINCE2, e buscar opiniões junto a participantes de projeto deste tipo quanto a seus pontos de destaque, dificuldades e oportunidades de melhoria.

Foram entrevistados cerca de 120 gestores de projeto, divididos em dois grupos: o primeiro de gestores que utilizaram a metodologia PRINCE2, e o segundo grupo de gestores de outras metodologias, incluindo da metodologia PMBOK. Dentro destes dois conjuntos, havia participantes oriundos de diferentes regiões do mundo, especialmente de países de língua inglesa, tais como Austrália, EUA e Reino Unido, divididos também em diferentes segmentos da indústria, tais como Construção Civil, Tecnologia da Informação, Transportes, Setor Público, entre outros.

As principais queixas e sugestões de melhorias dos participantes foram divididas em seis temas listados a seguir:

- Estrutura da metodologia e seus respectivos manuais;
- Qualificação do Comitê Executivo do projeto;
- Qualificação dos gestores do projeto;
- Qualidade da gestão organizacional do projeto;

- Competência da equipe de projeto;
- Flexibilização da metodologia ao projeto e ao contexto da organização.

Para cada problema relatado, era solicitado aos participantes que os classificassem dentro de uma nota, que podia variar entre os números 1 (um) e 5 (cinco).

A análise do estudo neste trabalho será feita de acordo com o grupo pesquisado (primeiro dos participantes da metodologia PRINCE2, e posteriormente para os participantes de outras metodologias) e por tema.

4.1 Análise dos participantes da metodologia PRINCE2

O tema com classificação mais alta como problema para os participantes da metodologia PRINCE2 foi a qualificação do Comitê Executivo do projeto, com valor médio de 4,5, enquanto a estrutura da metodologia foi o tema com problemas menos relevantes, com nota média de 1.

4.1.1 Estrutura da metodologia e seus respectivos manuais

Os únicos problemas de estrutura da metodologia PRINCE2 com nota acima de 1 são:

- Falta de indicadores de desempenho claros para medição de qualidade – nota 3;
- Metodologia não é objetiva com relação a problemas cotidianos do projeto – nota 3;

Aparentemente os dois problemas são acarretados devido à comparação inevitável com a metodologia PMBOK, que tem como característica o maior detalhe de como fazer a gestão do projeto, com indicadores detalhados e vastas áreas de conhecimento, como por exemplo uma área exclusiva para o gerenciamento de recursos humanos do projeto.

Já as principais vantagens listadas pelos participantes com relação à estrutura da metodologia PRINCE2 foram:

- Ênfase na criticidade do caso de negócio como objeto de medição da viabilidade do projeto – nota 5;
- Ampla orientação sobre gestão de projetos – nota 5;
- Papéis e responsabilidades claramente definidos – nota 5.

Dos pontos listados acima, provavelmente os papéis e responsabilidades bem definidos são o destaque, indicando novamente que os princípios da metodologia estão distribuídos por seu conteúdo.

Neste tema, as possíveis oportunidades de melhoria observadas foram:

- Conteúdo específico para gestão de *stakeholders* – nota 5;
- Maior foco na gestão de benefícios – nota 4;
- Atualização do manual relacionado a problemas interpessoais – nota 4.

O aparecimento da gestão de *stakeholders* e dos problemas interpessoais provavelmente também se deve à comparação com a metodologia PMBOK, onde estes assuntos são tratados dentro de áreas de conhecimento específicas. Já o foco na gestão de benefícios pode indicar que tal estruturação foi considerada válida pelos participantes, porém precisa de um maior embasamento teórico para que seja plenamente aceita.

4.1.2 Qualificação do Comitê Executivo do projeto

Dos seis temas listados para análise dos participantes da metodologia PRINCE2, este é o tema com maior quantidade de problemas relatados: mais da metade dos trinta problemas listados para a metodologia são relacionados à qualificação do Comitê Executivo do projeto. Abaixo listamos os principais problemas:

- Falta de entendimento do Comitê Executivo de seus papéis e responsabilidades – nota 5;
- Membros do Comitê Executivo nem sempre exercem suas funções plenamente – nota 5;
- Caso de negócio não é utilizado para verificação da viabilidade do projeto – nota 5;
- Falta de engajamento e liderança dos executivos – nota 5;
- Utilização inapropriada dos Comitês Executivos do projeto – nota 5;
- Gestão da companhia se sobrepõe a gestão do Comitê Executivo – nota 5;
- Comitê Executivo constituído de funcionários delegados, provocando uma falta de poder de decisão dentro do mesmo – nota 5;
- Falta de entendimento do conceito de gerenciamento de exceções pelo Comitê Executivo – nota 5;
- Os processos “Preparando um projeto” e “Iniciando um projeto” são apressados visando reduzir o tempo de projeto – nota 5;
- Falta de experiência do Comitê Executivo – nota 5;
- Problemas escalados para resolução do Comitê Executivo demoram mais para serem resolvidos – nota 5;

É importante ressaltar que nem todos os projetos pelos quais os participantes da pesquisa passaram tiveram estes problemas; entretanto, estes resultados indicam um problema crítico na transmissão de conhecimento da metodologia para o Comitê Executivo, mesmo com materiais específicos para este fim.

Outra possível causa deste problema é um dos próprios problemas listados pelos participantes: como a delegação de responsabilidades do Comitê Executivo para outros funcionários é alta, provavelmente estes funcionários não possuem

qualificação e treinamento adequados para a tarefa, além de certamente em alguns casos não terem experiência no assunto, o que gera um ciclo de problemas dentro do Comitê Executivo.

Com relação às possíveis melhorias para este tema, os participantes listaram os seguintes pontos:

- Educar os membros do Comitê Executivo sobre suas responsabilidades – nota 5;
- Aumentar a consciência dos membros do Comitê Executivo sobre os processos e produtos de gestão da metodologia PRINCE2 – nota 5;
- Detalhar no manual da metodologia PRINCE2 como atingir o nível de comprometimento necessário por parte do Comitê Executivo – nota 5.

Dos itens descritos acima, o que mais chama a atenção é o último, pois não deixa de ser uma oportunidade de melhoria relativa à metodologia, porém possui como causa a qualificação do Comitê Executivo.

4.1.3 Qualificação dos Gestores do projeto

Mais de dez dos principais problemas listados pelos participantes da metodologia PRINCE2 estão relacionados à qualificação dos gestores do projeto. Abaixo listamos alguns deles:

- Organização não compreende a função da gestão de projeto como facilitadora da tomada de decisão – nota 5;
- Organização não dá valor à gestão do projeto – nota 5;
- Foco da organização maior no custo do projeto do que em seus benefícios – nota 4.

A situação acima indica uma desvalorização ou falta de conhecimento com relação aos conceitos de gestão de projeto, afetando não somente os resultados esperados, como também a motivação da equipe envolvida neste tipo de tarefa, visto que se seu trabalho não é valorizado pelos seus pares.

Segundo o estudo da QUT (OGC, 2010), os benefícios para este tema são equivalentes aos listados para o tema “Qualificação do Comitê Executivo do projeto”.

4.1.4 Qualidade da gestão organizacional do projeto

Este tema pode ser facilmente confundido com o tema “Competência da equipe de projeto”, visto que muitos dos problemas e benefícios descritos nesta seção são causas de problemas mencionados no tema “Competência da equipe de projeto”.

Os três principais problemas identificados pelos participantes da pesquisa quanto à qualidade da gestão organizacional do projeto para a metodologia PRINCE2 foram:

- Organizações não entenderam ou não conhecem a estrutura e os processos da metodologia PRINCE2 – nota 4;
- Organizações não possuem profissionais com treinamento na metodologia PRINCE2, ou são insuficientes – nota 4;
- Organizações não fornecem apoio adequado aos gerentes de projeto da metodologia PRINCE2 – nota 4.

Dos pontos listados acima, os dois últimos demonstram possíveis causas raiz de problemas no tema “Competência da equipe de projeto”, pois sem o apoio da empresa para uso da metodologia PRINCE2, e falta de profissionais qualificados e experientes, os resultados esperados para o projeto e especialmente sobre sua gestão ficam comprometidos.

Desta forma, as possíveis melhorias em relação a este tema passam por iniciativas de treinamento e qualificação dos profissionais envolvidos com a metodologia PRINCE2.

4.1.5 Competência da equipe de projeto

O principal problema mencionado pelos participantes do estudo foi a inexperiência de muitos profissionais com a metodologia PRINCE2. Combinado com a falta de treinamento na metodologia, cria-se uma força de trabalho que poderá ter uma visão distorcida da metodologia PRINCE2 e gestão de projetos.

Outros problemas mencionados pelos pesquisados foram:

- Organização não possui conhecimento sobre como utilizar os processos da metodologia PRINCE2 na prática – nota 4;
- Organizações não conseguem gerenciar qualidade dos produtos baseados em suas especificações e nas expectativas do cliente – nota 4;
- Gerenciamento por exceções da metodologia PRINCE2 não são seguidos durante o escalamento dos problemas para hierarquias superiores – nota 4.

As melhorias mencionadas pelos participantes da pesquisa foram voltadas especialmente para a prova de certificação da metodologia PRINCE2, conforme lista abaixo:

- A prova de certificação deve testar a competência do praticante em gerenciar um projeto utilizando a metodologia PRINCE2, em vez de somente conceitos do manual – nota 5;
- Montar palestras para praticantes da metodologia demonstrando a efetividade da mesma – nota 4;
- Tornar a certificação da metodologia PRINCE2 mais focada na prática – nota 4;

Podemos identificar um ciclo dentro dos problemas listados em todos os temas: existe uma falta de conhecimento dentro de diversos níveis hierárquicos dentro da organização com relação à metodologia PRINCE2, acarretando em uma busca de profissionais com este conhecimento, porém muitos destes profissionais não possuem experiência na gestão de projetos. Juntando todos estes fatores, surge

uma demanda por maior suporte do TSO com relação a treinamentos, certificações e palestras.

4.1.6 Flexibilização da metodologia ao projeto e contexto da organização

Apesar das últimas melhorias no manual da metodologia PRINCE2 com relação à flexibilização da mesma, incluindo um novo capítulo, este ainda é um dos temas mais mencionados como problemas durante o gerenciamento de um projeto.

De acordo com relatos dos participantes da pesquisa, muitas organizações ainda mantêm a abordagem de não flexibilizar metodologias para o contexto da organização. Isto não só prejudica a gestão do projeto como um todo, como anula as vantagens da metodologia PRINCE2, que possui a flexibilização como um de seus princípios.

Outros problemas mencionados estão listados abaixo:

- Flexibilização feita por gestores inexperientes, retirando processos necessários para a organização, conseqüentemente reduzindo a eficácia da metodologia PRINCE2 – nota 5;
- Processos da metodologia PRINCE2 devem ser adaptados ao tamanho do projeto e ao contexto organizacional – nota 4;
- O processo de gerenciamento de mudanças, apesar de efetivo, consome muito tempo, tornando-o difícil de ser acelerado – nota 3.

Conforme mencionado em análises prévias de outros temas neste capítulo, um dos principais problemas destacados é a falta de experiência dos gestores de projeto em flexibilizar a metodologia de forma adequada ao contexto do projeto e da organização, por isso a grande demanda por treinamentos e capacitações voltadas para este assunto.

As principais oportunidades de melhoria visualizadas pelos participantes estão listadas abaixo:

- Produzir uma versão reduzida da metodologia para projetos de menor complexidade – nota 4;
- Exemplificar como fazer as ligações com o gerenciamento de outros projetos e iniciativas dentro da organização – nota 4;
- Definir um modelo de classificação de projetos quanto a seu tamanho, visando facilitar a flexibilização da metodologia – nota 4;

Criar uma versão paralela de uma mesma metodologia com diferentes pontos de vista dependendo de uma informação que pode ser questionada, tal como a complexidade de um projeto, poderá gerar conflitos de classificação de projetos, além de retirar parte do conceito de flexibilização da metodologia.

O segundo tópico destaca uma necessidade dos usuários da metodologia PRINCE2 de ter uma base por onde começar a flexibilização, o que também poderia ser demonstrado através de exemplos mais realistas dentro do manual.

4.2 Análise dos participantes de outras metodologias

Os resultados encontrados pelo estudo da QUT (OGC, 2010) mostram que os principais problemas listados por praticantes de outras metodologias estão relacionados a mais de um dos temas, tornando a sua classificação mais difícil. Para resolver essa situação, os problemas e oportunidades de melhoria relatadas foram encaixados pelos pesquisadores no tema onde o assunto era mais aderente.

Outro ponto a ser destacado é a diversidade de metodologias utilizadas pelo grupo pesquisado, o que prejudica a avaliação tanto dos problemas encontrados, quanto

das oportunidades de melhoria, visto que em alguns casos uma oportunidade de melhoria mencionada para uma metodologia pode estar presente em outra.

Devido aos fatores mencionados acima, o tema “Qualificação do Comitê Executivo do projeto” não foi avaliado pelos praticantes de outras metodologias.

4.2.1 Estrutura da metodologia e seus respectivos manuais

Conforme relatos dos participantes da pesquisa que são praticantes de metodologias de gerenciamento de projetos diferentes da metodologia PRINCE2, os problemas abaixo do manual da metodologia foram classificados como críticos:

- Controle de mudanças fraco, provocando mudanças constantes de escopo devido a novas demandas do cliente, sem avaliar por completo o impacto destas mudanças no custo do projeto – nota 5;
- Falta de planejamento para gerenciamento de riscos – nota 5;
- Caso de negócio mal definido, com falhas no escopo, objetivos e prioridades – nota 5;
- A importância dada à preparação do projeto é insuficiente, foco somente na execução – nota 5;

Muitos dos problemas mencionados acima são tratados pelo manual da metodologia PRINCE2. Entretanto, como o conjunto dos participantes envolvidos contempla várias metodologias, é improvável que todas possuam a ausência destes elementos. Portanto, uma causa provável para estes problemas está na falta de habilidade na gestão do projeto.

Para resolver os problemas listados, as seguintes melhorias foram mencionadas pelos participantes:

- Introdução de um sistema formal de controle de mudanças – nota 5;

- Implementar gerenciamento de comunicação e relatórios para controle de mudanças – nota 5;
- Engajamento dos *stakeholders* com relação aos objetivos do projeto e aos papéis e responsabilidades atribuídas – nota 5;
- Estabelecer processo formal de definição de projeto, garantindo que requerimentos específicos de um local estejam contemplados no escopo do projeto – nota 5;
- Definir processo que proporcione engajamento dos *stakeholders* na tomada de decisão e controle de mudanças – nota 5.

As melhorias sugeridas pelos participantes aparentam surgir devido à falta de habilidade dos gestores em implementar funcionalidades das metodologias em seu cotidiano, pois processos tais como o controle de mudanças, por exemplo, estão presentes tanto na metodologia PRINCE2 quanto na metodologia PMBOK.

4.2.2 Qualificação dos gestores de projeto

Os problemas apontados pelos praticantes de outras metodologias indicam erros graves de gestão, conforme lista abaixo:

- Falta de diretrizes de gerenciamento e engajamento da equipe – nota 5;
- Ausência de gestão, transição entre fases, e clareza nos papéis e responsabilidades – nota 5;
- Falta de hierarquia de projeto e complacência com erros – nota 5;
- Diferenças culturais entre *stakeholders* e resolução insuficiente dos conflitos internos – nota 5.

Estes problemas indicam não só uma falta de aptidão dos gestores envolvidos, como também uma provável falta de capacitação para executarem suas funções.

Muitas das oportunidades de melhoria visualizadas pelos participantes são baseadas nos problemas listados:

- Informar ao cliente sobre os riscos de prosseguir com determinadas atividades que ainda possuem pendências – nota 5;
- Identificação formal dos riscos e posterior gerenciamento dos mesmos – nota 5;
- Relatório semanal de progresso em conjunto com reuniões da equipe de projeto – nota 5;
- Manter executivos atualizados sobre metas, processos e problemas do projeto visando receber direcionamento dos mesmos – nota 5.

Das oportunidades mencionadas acima, algumas já haviam aparecido em outros temas dos participantes de outras metodologias, tais como o gerenciamento de riscos. Isto pode ser causado pela falta de direcionamento da equipe de gestão, fazendo com que os mesmos se sintam abandonados pelo Comitê Executivo.

4.2.3 Qualidade da gestão organizacional do projeto

Os problemas listados com relação a este tema foram basicamente relacionados ao controle de custos do projeto, apesar de não serem classificados como críticos, conforme mostra a lista abaixo:

- Orçamento, sistema de controle de custos e estimativas mal feitas – nota 4;
- Falta de controle de custos – nota 3;
- Política de controle de custos definida com base em projetos grandes, porém também aplicada a projetos de menor porte, causando discrepâncias – nota 3.

Uma causa provável para os problemas no controle de custos pode estar na falta de um modelo de estimativas para a preparação do escopo e suas mudanças ao longo do projeto, implicando na aplicação de conceitos subjetivos e variáveis de acordo com o profissional que está executando a tarefa.

Já as melhorias descritas pelos participantes incluem:

- Desenvolver base de dados com lições aprendidas de outros projetos – nota 4;
- Desenvolver relacionamentos sólidos com fornecedores evitando dependência de um contrato de serviços – nota 4;
- Conduzir revisão pós-projeto baseada na metodologia de gestão de projetos – nota 4;
- Compartilhar melhores práticas de contratos entre fornecedores – nota 4.

O que se pode concluir dentro deste tema é que muitas das funcionalidades presentes nas metodologias são conhecidas, porém não são plenamente utilizadas, tais como o gerenciamento de fornecedores, onde a metodologia PMBOK dedica uma área de conhecimento exclusiva ao assunto.

4.2.4 Competência da equipe de projeto

Segundo o estudo da QUT (OGC, 2010), os problemas relacionados a este tema são os mesmos do tema “Qualidade da gestão organizacional do projeto”. Por este motivo, não iremos repetir tais tópicos.

Entretanto, mesmo os problemas sendo os mesmos para os dois temas, a consequência que isso traz para cada um deles é diferenciada, levando ao surgimento de oportunidades distintas, conforme a lista abaixo indica:

- Buscar profissionais para a equipe que possuam experiência comprovada em gestão de projetos – nota 5;
- A organização deve fornecer treinamento e capacitação adequados, além de manter um número adequado de recursos para as demandas do período – nota 5;
- Desenvolver os gerentes de projeto como uma profissão, com treinamento e padrões a serem seguidos e cobrados – nota 5.

O destaque destas melhorias está na sobrecarga dos profissionais entrevistados, visto que muitos deles aparentemente não conseguem focar em seu desenvolvimento, provocando uma geração de profissionais desatualizados com as novas metodologias.

4.2.5 Flexibilização da metodologia ao projeto e ao contexto da organização

Dos temas apresentados para os praticantes de outras metodologias, este foi o tema considerado menos crítico em suas avaliações.

Os principais problemas mapeados foram:

- Metodologia de gerenciamento de projeto utilizada como um processo imutável – nota 3;
- Mudança de metodologia sem estudo prévio de vantagens e adaptação às novas funcionalidades – nota 3;
- Ferramentas de gerenciamento de projetos não estão conectadas com os processos da organização – nota 3;
- Falta de iniciativa para buscar soluções adaptadas ao contexto da empresa em vez de soluções padrão – nota 3.

Muitas organizações ainda utilizam as metodologias de gestão de projetos disponíveis como um material que deve ser seguido à risca, ignorando o contexto da organização e do projeto. Como consequência, as possíveis melhorias detectadas estão diretamente ligadas a este assunto:

- Adaptar diretrizes para satisfazer os projetos – nota 4;
- Aplicar uma metodologia de projeto simples e concisa – nota 4;
- Garantir flexibilidade adequada para as metodologias de gerenciamento de projetos – nota 3.

4.3 Conclusões sobre o estudo

Dentre os principais benefícios listados pelos praticantes da metodologia PRINCE2, estão:

- Viabilidade do projeto garantida pelo caso de negócio;
- Orientação detalhada no gerenciamento de projetos;
- Definição clara de papéis e responsabilidades;
- Foco na entrega dos produtos;
- Delegação de tarefas clara e em nível hierárquico adequado;
- Flexibilidade da metodologia.

Boa parte dos benefícios listados acima se assemelha aos princípios da metodologia, o que indica que tais princípios estão claramente disseminados em seu manual.

Algumas organizações que já utilizaram a metodologia PRINCE2 argumentam que é possível utilizar somente uma parte da metodologia. Entretanto, a flexibilidade da metodologia não consiste em omitir certos aspectos da metodologia, pois isto irá alterar os conceitos remanescentes, além de enfraquecer a gestão do projeto. O que deve ser feito é garantir que existe o nível adequado de planejamento, controle, gestão e uso suficiente dos processos e temas da metodologia.

Adaptações também podem ser feitas devido a fatores externos, tais como utilização da metodologia por terceiros envolvidos no projeto, diretrizes corporativas que devem ser contextualizadas dentro da metodologia, tamanho ou complexidade do projeto. Neste caso, o objetivo é não engessar o desenvolvimento do projeto, fornecendo um nível apropriado de gestão.

Deixar de flexibilizar a metodologia ao contexto também pode ser um risco, visto que pode causar uma gestão robótica, somente para cumprir e utilizar todos os aspectos da metodologia.

De acordo com o manual da metodologia PRINCE2, o único ponto que não deve ser adaptado são seus princípios.

Curiosamente, os problemas listados tanto por praticantes da metodologia PRINCE2 quanto pelos da metodologia PMBOK estão relacionados à falta de habilidade em liderar iniciativas dentro de um projeto, o que pode indicar uma escolha inapropriada pelos executivos de um projeto do gerente de projeto, tal fato não estando necessariamente ligado à escolha das metodologias a serem utilizadas no projeto.

Uma oportunidade de melhoria da metodologia sugerida pelos participantes da metodologia PRINCE2 é o detalhamento de como gerenciar os *stakeholders*. Um possível motivo para esta solicitação está na inevitável comparação com o Guia PMBOK, que possui um capítulo dedicado ao assunto.

Também é possível verificar que boa parte dos problemas detectados pelos praticantes de outras metodologias poderiam ser atendidos pela metodologia PRINCE2, adaptando a mesma a realidade de suas respectivas organizações.

Uma oportunidade de melhoria nas duas metodologias está presente no processo de encerramento de um projeto, visto que tanto na metodologia PMBOK quanto na metodologia PRINCE2 a atividade de transmissão de conhecimento do produto para o usuário final é descrita de forma muito superficial, sem uma fase ou atividade específica.

5. Conclusão e comentários finais

A comparação entre as metodologias PRINCE2 e PMBOK deve ser feita com cautela, visto que o foco das metodologias é diferente. Enquanto a metodologia PRINCE2 busca ser uma metodologia para gestão das fases do projeto, deixando de lado alguns aspectos que interagem com a organização, mas nem sempre são partes integrantes do projeto, tais como gestão de recursos, fornecedores e equipamentos, a metodologia PMBOK busca ser um guia de melhores práticas para aplicação em um ambiente de projeto, tais como gestão de *stakeholders*, por exemplo.

O foco da metodologia PRINCE2 está voltado para os pontos críticos do projeto, enquanto a metodologia PMBOK contempla mais áreas de conhecimento sobre gestão de projetos.

Temos de levar em conta também a maneira como as duas metodologias enxergam o conceito de flexibilização: enquanto a metodologia PRINCE2 incentiva à adaptação de boa parte de seus temas e processos a gosto da organização, mantendo um conjunto de princípios e fases de um projeto, para a metodologia PMBOK a flexibilização é vista como uma fragmentação da própria metodologia, permitindo situações onde somente algumas áreas de conhecimento dentro do projeto são geridas pela metodologia.

Gerenciar um projeto faz parte de uma rede complexa de interações entre pessoas, processos e tecnologias; a presença ou não de uma metodologia de gestão de projetos e as diretrizes contidas nela é uma pequena parte desta rede.

Entretanto, dentro do contexto atual, onde as empresas demandam projetos que forneçam produtos em prazos reduzidos, com o máximo de aderência ao processo da empresa, e com o mínimo de impacto ao processo corrente, é possível que a metodologia PRINCE2 possa servir como um apoio a estes desafios.

6. Bibliografia

DEREK BELL & ASSOCIATES. **A Comparison between PRINCE2® and the Project Management Institute's (PMI) Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. Disponível em <<http://derekbellandassociates.co.uk/blogs/a-comparison-between-prince2%C2%AE-and-the-project-management-institute%E2%80%99s-%28pmi%29-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-%28pmbok%C2%AE-guide%29.html>> . Acesso em: abril/2013.

ILX GROUP. **What is PRINCE2? PRINCE2 definition - PRINCE2 Project Management Methodology - ILX Group**. Disponível em <<http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp>>. Acesso em: abril/2013.

INSTITUTE, PROJECT MANAGEMENT. **PMBOK® Guide 5th Edition** – Newtown Square, PMI, 2013.

MAX WIDEMAN, R. **Comparing PRINCE2 with PMBOK** – Vancouver, AEW Services, 2002.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **Managing Successful Projects with PRINCE2** – Londres, The Stationery Office (TSO), 2009.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **Creating Value In Project Management Using PRINCE2** – Brisbane, The Stationery Office (TSO), 2010.

PROJECT SMART. **The History of PRINCE2 | Project Smart.** Disponível em < <http://www.projectsmart.co.uk/history-of-prince2.html>>. Acesso em: abril/2013.

THE APM GROUP LIMITED. **PRINCE2 - PRojects IN Controlled Environments Home.** Disponível em < <http://www.prince-officialsite.com/>>. Acesso em: abril/2013.