



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMPARAÇÃO ENTRE OS PADRÕES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PMBOK, ICB E PRINCE2

PAOLA RAMOS DOS SANTOS

Fundação Getúlio Vargas
paola.rsantos@terra.com.br

MARIO ROBERTO DOS SANTOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
mario.rsantos@terra.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMPARAÇÃO ENTRE OS PADRÕES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PMBOK, ICB E PRINCE2

Resumo

O objetivo deste trabalho foi comparar os três padrões tradicionais de gerenciamento de projetos: *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), *Competence Baseline* (ICB - IPMA) e *Projects In Controlled Environments* (PRINCE 2). Mostrou-se os conceitos do PMBOK, suas dez áreas de conhecimentos (Riscos, Recursos humanos, Escopo, Custo, Qualidade, Partes interessadas, Tempo, Integração, Comunicação, Aquisições), seus cinco grupos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento) e seus 47 processos. Apresentou-se o ICB, o olho da competência, as três competências (Técnicas, Comportamentais e Contextuais) e seus 46 elementos. Descreveu-se os sete princípios do PRINCE2 (Justificativa de negócio, Aprender a partir da experiência, Papéis e Responsabilidades, Gerenciamento por estágios, Gerenciamento por exceção, Foco no produto), os sete temas (*Business Case*, Organização, Qualidade, Plano, Risco, Mudança, Progresso), e seus sete processos. Comparou-se os três padrões e dessa comparação concluiu-se que os três padrões podem ser utilizados de acordo com o entendimento do gerente do projeto, podendo usá-los de forma complementar.

Palavras-chave: IPMA; PMBOK; PRINCE2.

Abstract

This research presents the Project management Standards PMBOK (PMI), Competence Baseline (ICB-IPMA) and PRINCE2 (OCG). The aspects explored about PMBOK's concepts were: ten knowledge areas (Risks, Human Resource, Scope, Cost, Quality, Stakeholders, Time, Integration, Communication and Procurement), five process groups (Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling, Closing) and 47 process. It included the ICB's competence eye, describing the three competences (Technical competences, Behavioral competences and Contextual competences) and the 46 competence elements. The PRINCE2 was also showed in detail all seven principles (Continued Business Justification, Learn from experience, Defined roles and responsibilities, Manage by Stages, Manage by exception, Focus on products), the seven themes (Business Case, Organization, Quality, Plans, Risk, Change and Progress) and the seven process. At the end, there is a comparison between all three standards and the analysis of each. It was concluded that the three standards can be used in accordance with the project management's understanding using as a complement of each other.

Keywords: IPMA; PMBOK; PRINCE2.



1 Introdução

A sociedade moderna é movida por projetos (Silva & Rodrigues, 2015), mas o que é um projeto? Qual a melhor forma de realizar uma gestão de projetos eficiente? Existe um único padrão de realizar uma gestão de projetos? Essas entre outras inúmeras questões surgem nas empresas quando se deparam com demandas que precisam ser entendidas, planejadas e realizadas por necessidades internas ou para atender os clientes e que deverão seguir determinados critérios, como, por exemplo, custos ou prazos, isto é, como gerenciar essas tarefas no âmbito empresarial.

Entre as diversas definições do que é um projeto encontradas na literatura, pode-se citar Kerzner (2009) na qual um projeto é uma série de atividades e tarefas que tem um objetivo específico a ser concluído dentro de certas especificações; com início e término definidos; tem limite financeiro; consome recursos humanos e materiais; e é multifuncional.

Uma forma de abordar gerenciamento de projetos foi proposta por Crawford (2005) como um campo socialmente construído da prática, que se desenvolveu a partir de ferramentas e técnicas concebidas para apoiar a gestão de grandes projetos, desde as interações entre os praticantes e de seus esforços deliberados para definir um campo de prática por meio da definição de um corpo distinto de conhecimentos e padrões associados.

Uma outra visão foi enfatizada por Henrie e Sousa-Posa (2005) de que os projetos incluem as pessoas que trabalham cooperativamente em conjunto para um objetivo comum, dentro de um prazo estabelecido, e dentro de um orçamento estabelecido para produzir resultados identificáveis.

No lado empresarial Raymond e Bergeron (2008) citaram que, para ter sucesso, as empresas devem entregar projetos no prazo, dentro do orçamento e atender às especificações enquanto gerenciam os riscos associados aos respectivos projetos. Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) alertaram que esses objetivos de prazo, orçamento e requisitos técnicos e qualidade, já não são suficientes e que a gestão do projeto deverá criar valor para o negócio da organização.

Uma abordagem de gestão, com foco em gerenciamento de projetos é relativamente moderna e é caracterizada por métodos de reestruturação da gestão e adaptação de técnicas especiais de gestão, com o objetivo de obter um melhor controle e utilização dos recursos existentes (Kerzner, 2009).

Dada a natureza específica da gestão de projeto, é uma especialização profissional e científica que difere da gestão tradicional pela natureza geralmente limitada, temporária, inovadora, única e multidisciplinar do projeto, e é amplamente reconhecido que a gestão do projeto requer suas próprias ferramentas e técnicas de acordo com Munns e Bjeirmi (1996 como citado em Ika, 2009, p. 6).

Ferreira, Almeida, Leão e Silva (2013, p.48) argumentaram que:

[...] a adoção da gestão de projetos vem crescendo e ganhando cada vez mais espaço, isto porque as organizações precisam atender bem os seus clientes, usando da melhor maneira os recursos e o tempo para oferecer produtos ou serviços de qualidade e que por fim gere a satisfação do cliente.

Mais do que apenas uma novidade passageira, gerenciamento de projetos oferece às organizações os meios para ser eficiente, eficaz e competitiva em um ambiente imprevisível, complexo e em constante mudança (Ika, 2009). Ou de acordo com Vargas (2005, p.7): “[...] as corporações de sucesso percebem que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é universal, genérico, rompendo todas as barreiras culturais, nacionais e regionais, onde as necessidades de sobrevivência competitiva também são universais.”

Essa gestão está em constante mudança devido às novas exigências e aplicações como, por exemplo, novas áreas, indústrias ou países. Essas mudanças alteram a forma de como o



gerenciamento de projeto é percebido, os pontos de vista comumente aceitos sobre o que é a prática de gerenciamento de projetos, bem como a forma como o campo é representado na literatura (Crawford, Pollack, & England, 2006).

“Metodologias tradicionais para gerenciamento de projetos já não dão conta de projetos onde fatores como complexidade, riscos, restrições de recursos, prioridade de prazo, geração de valor para o negócio, alinhamento estratégico constituem-se em partes intrínsecas do problema gerencial” (Rovai, 2013, p. 253).

Como os projetos tornaram-se mais presentes nas organizações, e em grande quantidade, tornou-se necessário o uso de metodologias específicas e rigorosas. Como consequência, foram criadas metodologias formalizadas e estruturadas para gerenciamento de projetos (Vidal & Marle, 2008).

As associações profissionais estão introduzindo progressivamente mais padrões de gerenciamento de projetos e processos de certificação. Vários padrões surgiram e têm contribuído para melhorar o grau de profissionalismo dessa gestão (Thomas & Mengel, 2008).

Patah e Carvalho (2012, p.5) citaram que “[...] existem vários conjuntos de modelos de métodos de gerenciamento de projetos, disponíveis para utilização por profissionais e organizações para melhor gerenciar seus projetos”. A Figura 1 mostra os padrões/métodos mais conhecidos, as respectivas instituições e países ou região de origem.

Padrão/método	Instituição	Origem
<i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i>	<i>Project Management Institute (PMI)</i>	Estados Unidos da América (EUA)
<i>ICB - IPMA Competence Baseline</i>	<i>Internacional Project Management Association (IPMA)</i>	União Européia
<i>Projects In Controlled Environments (PRINCE2)</i>	<i>Office of Government Commerce (OGC)</i>	Reino Unido
<i>AIPM - Professional Competency Standards for Project Management</i>	<i>Australian Institute of Project Management (AIPM)</i>	Austrália
<i>APM Body of Knowledge</i>	<i>Association for Project Management (APM)</i>	Reino Unido
<i>ENAA Model Form International Contract for Process Plant Construction</i>	<i>Japan Project Management Forum (IPMF)</i>	Japão

Figura 1 – Principais associações e seus métodos

Fonte: Patah e Carvalho (2016, p.6).

Cada padrão apresenta uma definição para projeto, porém, o que há de comum entre os padrões são, por exemplo, as limitações de um projeto como a determinação de um prazo e a execução não ser uma atividade rotineira. Um projeto é gerido de acordo com suas necessidades e circunstâncias específicas (Eskerod & Riis, 2009).

O conceito de gerenciamento de projeto está sendo aplicado em diversas indústrias e organizações como governos; indústrias de construção, farmacêutica, química; bancos; hospitais; contábeis; publicidade; entre outras (Kerzner, 2009). No Brasil, segundo Silveira, Sbragia e Kruglianskas (2013), a quantidade de empresas que estão usando ferramentas de gerenciamento de projetos está aumentando.

Dentro desse contexto, o objetivo deste trabalho foi comparar os padrões de gerenciamento de projetos: *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, *Competence Baseline (ICB - IPMA)* e *Projects In Controlled Environments (PRINCE2)*.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, na seção dois serão apresentados os conceitos do PMBOK, do ICB-IPMA e do PRINCE2, na seção três a metodologia utilizada, na seção quatro será feita a comparação entre esses três padrões e na seção cinco as considerações finais.



2 Referencial Teórico

Nesta seção serão apresentados os padrões PMBOK, ICB-IPMA e PRINCE2, envolvendo conceitos, processos e modelos de gerenciamento de projetos.

2.1 *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*

Conforme o PMBOK (2013, p.417) “Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos, [...] realizado por meio da aplicação e integração apropriadas de processos de gerenciamento de projetos agrupados logicamente”.

O guia PMBOK (2013) é composto por 47 processos, dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processo. No guia os processos são explicados de forma individual, são apresentadas as documentações de entrada de cada processo, são descritas as ferramentas e as técnicas utilizadas e qual o resultado (documentos de saída).

a) Grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle, e Encerramento (PMBOK, 2013).

Os grupos representam o ciclo de vida do projeto, podendo não ocorrer em uma sequência, pois o processo de gerenciamento de projetos é iterativo. Ou seja, os grupos de execução, planejamento e monitoramento e controle podem ocorrer em paralelo. Até o processo de encerramento (de uma fase por exemplo) pode ocorrer em paralelo aos processos de planejamento da próxima fase.

A iniciação trata dos processos de elaboração do termo de abertura do projeto e identificação das partes interessadas. O planejamento são todos os processos que definirão a condução do projeto, desde a definição de cada entrega, prazos, tratamento dos riscos, controle dos custos entre outros. A execução são as entregas do projeto, com processos de desenvolvimento da equipe, a realização das aquisições, o gerenciamento da equipe e partes interessadas etc. O monitoramento e controle são todos os processos que controlam as definições do planejamento e as respectivas entregas. O encerramento trata a conclusão do projeto, encerra-se apenas uma fase ou o projeto como um todo por meio do termo de encerramento e encerra-se todas as aquisições (contratos).

b) Áreas de conhecimento: “[...] uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos ou uma área de especialização” (PMBOK, 2013, p. 60).

São dez áreas de conhecimento do PMBOK (2013): Gerenciamento da Integração do Projeto (GIP); Gerenciamento do Escopo do Projeto (GEP); Gerenciamento do Tempo do Projeto (GTP); Gerenciamento dos Custos do Projeto (GCP); Gerenciamento da Qualidade do Projeto (GQP); Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto (GRHP); Gerenciamento das Comunicações do Projeto (GCP); Gerenciamento dos Riscos do Projeto (GRP); Gerenciamento das Aquisições do Projeto (GAP); e Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto (GPIP).

O GIP trata dos processos que relacionam todas as áreas de conhecimento. O GEP são processos relacionados com o que será realizado no projeto e o que foi definido com o cliente. Nessa área algumas ferramentas são apresentadas como a decomposição que permite a divisão do escopo em pacotes de trabalho e a elaboração da Estrutura Analítica de Projetos (EAP). O GTP são os processos para estimar e controlar os prazos. Alguns conceitos como método do caminho crítico, compressão do cronograma e paralelismo são estudados para que o gerente de projeto possa identificar a sequência de atividades de maior criticidade do projeto. O GCP realiza a estimativa, planejamento e controle dos gastos do projeto. O GQP engloba as especificações dos processos e produtos. A qualidade está associada ao cumprimento dos requisitos contratados sendo que o objetivo do projeto é atender as expectativas acordadas



com o cliente e não superá-las. O GRHP são todos os processos para melhorar o desempenho da equipe do projeto, tratar dos conflitos e garantir que a equipe trabalhe focadas em realizar as entregas do projeto. O GCP é uma área de conhecimento que se preocupa com o recebimento adequado das informações do projeto por todas as partes interessadas. O GRP identifica, analisa e gerencia qualquer fator que possa impactar de forma positiva ou negativa o projeto e segundo Vargas (2011) prazos e orçamentos desafiadores tornam a atividade de gerenciar projetos uma atividade de risco iminente. O GAP são processos relacionados com todas as compras e contratos necessários ao projeto, desde a avaliação de fornecedores até ao encerramento de contratos. O GPIIP é a preocupação com todos aqueles que podem influenciar o sucesso ou fracasso do projeto, gerenciando suas expectativas e os mantendo informados sobre o andamento até a conclusão do projeto (PMBOK, 2013).

Thomas e Mengel (2008) argumentaram que o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e o respectivo processo de certificação está caminhando para se tornar o padrão de gerenciamento de projetos em muitas regiões do mundo.

2.2 Competence Baseline (ICB - IPMA) e National Competence Baseline (NCB)

A *International Project Management Association* (IPMA) é uma organização sem fins lucrativos direcionada à capacitação dos gestores de projetos e de acordo com o seu site institucional, está há aproximadamente 50 anos no mercado. É uma rede Internacional de Associações de Gerenciamento de Projetos, sendo que, cada país tem autonomia para atuar dentro do seu território e considerando os requisitos e as necessidades locais, desde que mantenha as diretrizes da IPMA (<http://www.ipmabrasil.org/a-ipma>, recuperado em 5, junho, 2016).

O documento de referência da IPMA é o *IPMA Competence Baseline* (ICB). O *National Competence Baseline* (NCB) é a versão da ICB adaptada às necessidades locais, onde constam as competências necessárias para um gerente de projetos, pois segundo o ICB-IPMA (2006) os aspectos culturais de cada país pode ser incluído no respectivo NCB.

O NCB considera 46 elementos necessários para a formação de um profissional de projetos, sendo esses elementos classificados em três áreas: técnica, comportamental e contextual. O NCB representa esses elementos e sua classificação no denominado de “olho da competência” (Lopes et al., 2012).

“O olho da competência representa a integração de todos os elementos do Gerenciamento de Projetos como visto pelos olhos do Gerente de Projetos quando avaliando uma situação específica. Este olho representa clareza e visão” (Lopes et al. 2012, p. 3). A Figura 2, a seguir, mostra o “olho da competência”.

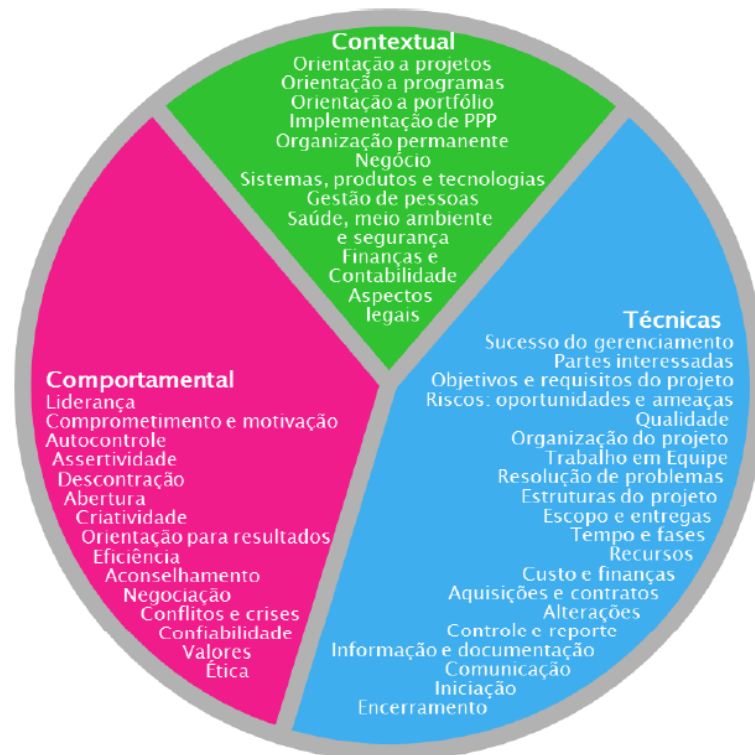


Figura 2 – Olho da competência

Fonte: Lopes et al. (2012, p.84).

De acordo com Lopes et al. (2012, p. 38) “[...] competência é uma coleção de conhecimentos, atitudes pessoais, habilidades e experiências relevantes necessárias para o exercício bem-sucedido de uma dada função [...]. Cada grupo contém elementos de competência que cobrem os aspectos mais importantes da competência de um determinado grupo”. Ou, segundo os mesmos autores (2012, p.) “[...] é a demonstração da capacidade de aplicar conhecimentos e/ou habilidades, e, quando relevante, atributos pessoais demonstráveis”.

No NCB cada elemento é apresentado da seguinte forma (Lopes et al., 2012):

- Descrição;
- Possíveis passos do processo: apresenta além dos métodos, quais são as ações necessárias para realizar o processo (um passo comum as competências é a documentação de lições aprendidas);
- Tópicos abordados: apresenta algumas ferramentas, técnicas e documentos de entrada;
- Competências-chave no nível: o profissional deverá ter conhecimento e experiência com êxito na respectiva competência em importantes programas, importantes portfólios, projetos complexos e moderados;
- Principais relações com: relações entre as competências.

As três competências mostradas na Figura 2, são descritas pelo Lopes et al. (2012):

- Competências Técnicas:** são vinte elementos fundamentais no gerenciamento de projetos, também considerados como elementos sólidos, isto é, essenciais para início, execução e encerramento dos projetos.
- Competências Comportamentais:** são quinze elementos relacionados com a profissão de gestão e atitude pessoal.
- Competências Contextuais:** são onze elementos que descrevem os conceitos (projeto, programa e portfólio) relacionados com a organização ou com as organizações envolvidas no projeto.



Segundo o ICB (2006) os elementos com maior relação entre si, traduzem o conceito da respectiva competência:

- a) Competências Técnicas (gerenciamento do projeto): Objetivos e Requisitos do projeto, Valores, Implementação de Projetos, Programas e Portfólios (PPP);
- b) Competências Comportamentais (profissão de gestão): Partes Interessadas, Valores e Negócio;
- c) Competências Contextuais (descrição do conceito e organização do projeto): Objetivos e Requisitos do Projeto, Abertura, Orientação a Portfólio, Implementação de Projetos, Programas e Portfólios (PPP) e Negócio.

2.3 Padrão PRINCE2

Segundo a APMG *International* (2015): O PRINCE2® é uma abordagem baseada nos processos de gerenciamento de projetos, fornece um método facilmente adaptável e escalável para a gestão de quaisquer tipos de projetos e é o padrão atual utilizado no gerenciamento de projetos no Reino Unido.

A Figura 3 mostra a cronologia de evolução do PRINCE2, e segundo Ribeiro (2011), até 1996 o método era exclusivo para projetos de sistemas de informação e a partir daí tornou-se uma metodologia para qualquer tipo de projeto.

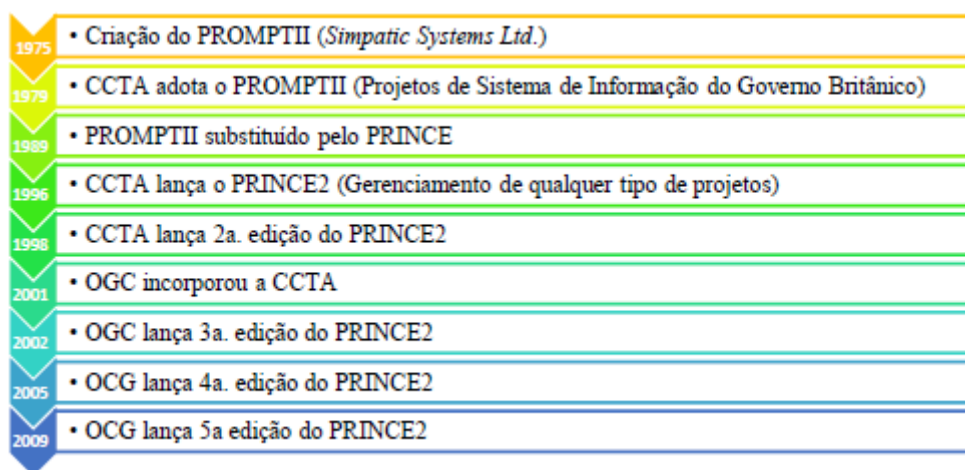


Figura 3 – Evolução do PRINCE2

Fonte: Ribeiro (2011, p.5).

Ribeiro (2011, p. 6) mencionou que:

[...] o método PRINCE2™ oferece condições para melhorar o controle de uso de recursos, melhorar a capacidade de gerenciar riscos, estabelecer uma linguagem comum de gerenciamento de projetos, definir e deixar claro os papéis e responsabilidades dos envolvidos, assegurar as entregas do projeto conforme planejado.

O método PRINCE2 é composto de Princípios, Temas, Processos e Ambiente do Projeto que tratados de forma integrada propiciam um ambiente controlado (Ribeiro, 2011):

Princípios: orientam e obrigam a utilização de boas práticas, ou seja, se não forem utilizadas não está de acordo com o método: Justificativa de negócio; Aprender a partir da experiência; Papéis e Responsabilidades; Gerenciamento por estágios; Gerenciamento por exceção; Limites de tolerância; Foco no produto: Definição de entregas; Adaptação do método com as características do projeto, sem perder as características do método para não descaracterizá-lo (Ribeiro, 2011);

Temas: é a descrição do que deve ser monitorado ao longo do projeto: *Business case*: o que trará de benefício para a empresa; Organização: a estrutura organizacional do projeto;



Qualidade: O entendimento dos atributos da qualidade do projeto; Plano: Foco no planejamento, na comunicação e no controle para desenvolver e entregar os produtos do projeto conforme os critérios da qualidade; Risco: riscos e o que será feito em cada situação; Mudança: seu controle e monitoramento; Progresso: acompanhamento do *status* e os próximos passos (Ribeiro, 2011).

Processos: “[...]um conjunto de atividades estruturadas para realizar algum objetivo específico” (Ribeiro, 2011, p.68).

A Figura 4, a seguir, mostra os processos do PRINCE2, os objetivos e atividades que compõe os respectivos processos.

Processo	Descrição	Atividades
Starting up a Project	<p>Reunir todos os artefatos para viabilizar o projeto. Objetivos do Processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificativa do negócio ▪ Autorizações para início ▪ <i>Project Brief</i> ▪ Alternativas/abordagens para o projeto ▪ Obter comprometimento de recursos para o Estágio Inicial ▪ Planejar o Estágio Inicial ▪ Garantir definição do escopo, prazo, critérios de aceitação e restrições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir o Executivo e o Gerente do Projeto ▪ Capturar Lições Aprendidas ▪ Desenhar e Apontar o Time de Gerenciamento do Projeto ▪ Desenvolver o <i>Business case</i> ▪ Selecionar a Abordagem/estratégia do Projeto e Montar o <i>Project Brief</i> ▪ Planejar o Estágio Inicial
Directing a Project	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo do Processo: Direcionar o Projeto (processo de responsabilidade do <i>Project Board</i>) • Deveres do <i>Project Board</i> - Assegurar a boa comunicação; Apoiar o Gerente do Projeto; Tomar decisões; Comprometer recursos; Ser responsável pelo projeto; Dar direção ao projeto; Delegar autoridades; Facilitar a integração das diversas funções no projeto • Formação <i>Project Board</i>: “Representantes do Negócio, Usuários e Fornecedores” (Ângelo, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar a Iniciação do Projeto • Autorizar o Projeto • Autorizar o Estágio ou Plano de Exceção • Dar Direção <i>Ad hoc</i> (direção informal, questionamentos e conselhos ao gerente de projeto) • Autorizar o Encerramento do Projeto
Initiating a Project	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo do Processo: Responder questões para autorizar o projeto - A governança está definida? Estamos preparados? O que dizer às pessoas? Quais os riscos? Quanto? O que? Por que? Quem? Como? Quando? 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a Estratégia de Gerenciamento: <ul style="list-style-type: none"> - Riscos; Configuração; Qualidade; Comunicação • Definir os Controles do Projeto • Criar o Plano do Projeto • Refinar o <i>Business Case</i> • Montar a Documentação de Iniciação do Projeto
Controlling a Stage	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do Projeto em estágios • Objetivo do Processo: Atribuir e monitorar os trabalhos de cada estágio 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar o Pacote de Trabalho • Revisar o Status do Pacote de Trabalho • Receber os Pacotes de Trabalho • Revisar o <i>Status</i> do Estágio • Relatórios Gerenciais • Identificar e Analisar Riscos e <i>Issues</i> • Escalonar Riscos e <i>Issues</i> • Ações Corretivas
Managing Product Delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo do Processo: entendimento do time do projeto e fornecedor da necessidade quanto as entregas de acordo com o especificado • Gerente do Time reporta ao Gerente de Projeto as entregas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitar o Pacote de Trabalho • Entregar o Pacote de Trabalho • Executar o Pacote de Trabalho
Managing a Stage	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo do Processo: Gerenciamento da fronteira entre os estágios do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o Plano de Exceção • Fazer o Relatório Final de Estágio



<i>Boundary</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o estágio seguinte • Atualizar o Plano do Projeto • Atualizar o <i>Business Case</i>
<i>Closing a Project</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo do Processo: Encerrar o projeto de forma controlada e organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar o fechamento do projeto • Avaliar o projeto • Preparar o encerramento planejado do projeto • Preparar o encerramento prematuro do projeto • Entregar os produtos

Figura 4 – Processos do PRINCE2
Fonte: Ângelo (2008) e Ribeiro (2011).

A estruturação de uma “jornada PRINCE2” por meio de os processos para desenvolvimento e entrega do projeto será mostrada na Figura 5, a seguir.

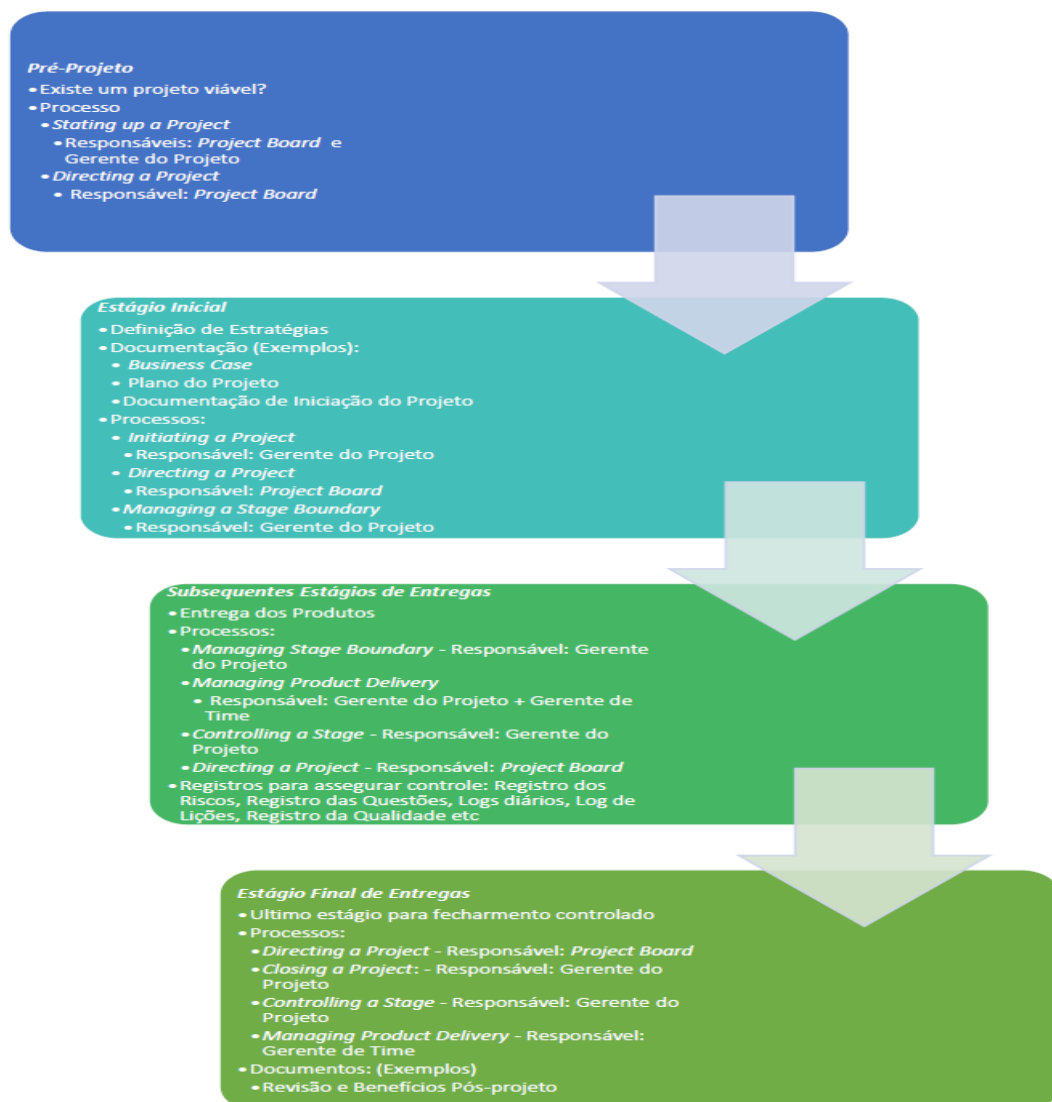


Figura 5 – Jornada e processos PRINCE2
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Figura 5 nota-se na estrutura de uma Jornada PRINCE2, o sequenciamento e a responsabilidade por cada processo.



3 Procedimentos metodológicos

As referências primárias utilizadas para a comparação dos três padrões foram Gerenciamento de Projetos com PRINCE2™ de Ribeiro (2012); *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2013); e Referencial de Competências do IPMA Brasil redigidos por Lopes et al. (2012). Utilizou-se também da pesquisa em livros, artigos acadêmicos e profissionais e *sites* das associações de profissionais vinculadas aos três processos de elaboração e execução de gerenciamento de projetos.

4 Resultado da comparação entre os três padrões PMBOK, ICB-IPMA e PRINCE2

Inicialmente pode-se destacar as seguintes particularidades dos três padrões:

PMBOK:

- a) Uma base de conhecimento e boas práticas, orienta "o que" é necessário fazer (Carvalho, 2015) com uma descrição detalhada das técnicas de gerenciamento de projetos (Matos & Lopes, 2013);
- b) Classifica, dentro de suas áreas de conhecimento, todos os processos necessários para gerenciamento de projetos, abrangendo a gestão de recursos humanos;
- c) A gestão eficaz de um projeto requer compreensão da área de aplicação, o ambiente do projeto, conhecimentos e habilidades gerais de gestão e habilidades interpessoais (Matos & Lopes, 2013);
- d) O sucesso e o fracasso do projeto são responsabilidade do gerente do projeto (Carvalho, 2015);
- e) O sucesso do projeto é concluir o projeto dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco.

NCB/ICB:

- a) Referencia as competências que um gerente de projetos precisa ter e desenvolver para obter os melhores resultados em gerenciamento de projetos;
- b) Trata com maior profundidade os aspectos humanos relativos aos gerentes de projetos (Patah & Carvalho, 2012);
- c) Enfatiza na qualidade e na satisfação (PM WORLD TODAY, 2012);
- d) “[...] O sucesso está na apreciação pelas várias partes interessadas dos resultados do projeto (Lopes et al., 2012, p. 49).
- e) “[...] o ICB não é um livro de receitas de como executar projetos (Lopes et al. 2012, p. 40).

PRINCE2:

- a) Uma abordagem estruturada, com processos, papéis e responsabilidades bem definidas, que orienta o gerente e o time de projeto o "como fazer" (Carvalho, 2015) mostrando em detalhes como as técnicas de gerenciamento de projetos devem ser estruturadas e implementadas (Matos & Lopes, 2013);
- b) "Ter uma justificativa para o projeto, aprender com experiências passadas, ter papéis e responsabilidades bem definidos, gerenciar o projeto por estágios, estabelecer tolerâncias e assim poder gerenciar por exceção, manter sempre o foco no produto e adaptar o método de acordo com as características do projeto são questões imprescindíveis para que o projeto seja gerenciado de acordo com a metodologia PRINCE2." (Xavier, 2016, p.11);
- c) A responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de um projeto é o comitê diretor do projeto (Carvalho, 2015);
- d) “[...] o Manual do PRINCE2 não referencia tantas ferramentas e técnicas quanto o PMBOK *Guide*, e há duas técnicas que o Manual dá grande destaque: Técnica de Revisão de Qualidade e o Planejamento Baseado em Produtos” (Carvalho, 2015, p.4).



e) Distingue três tipos de projetos: de fabricação do produto; de administração relacionado com contratos, planos, relatórios etc.; de gestão da qualidade (Macek, 2010).

f) É possível aplicar em qualquer tipo de projeto, escala, organização, geografia e cultura. Baseada no foco do negócio com uma estrutura organizacional dirigida para a equipe de gerenciamento de projetos. Utiliza uma linguagem comum a todas as partes interessadas envolvidas no projeto (Matos & Lopes, 2013).

A Figura 6 apresenta o resumo dos três padrões, porém enfatizando as respectivas características.

Itens	PMBOK (Fonte 2)	NCB/ICB (Fonte 3)	PRINCE2 (Fonte 1)
Definição de projeto	“Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único”	“Um projeto é uma operação com restrições de custos e prazos caracterizada por um conjunto definido de entregas (o escopo que cumpre os objetivos do projeto), com base em normas e requisitos de qualidade.”	“Um projeto é uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócio, de acordo com um <i>Business Case</i> pré acordado”
Composição	10 áreas de conhecimento, 47 processos, 5 grupos de processos	3 áreas de competências, 46 competências de um gestor de projetos	7 princípios, 7 temas, 7 processos, 40 atividades
Apresentação dos processos	Descrição de cada processo, documentos de entrada, ferramentas e métodos, documentos de saída	Descrição de cada processo, possíveis passos, tópicos abordados (apresentando os documentos de entrada e saída), competências-chave no nível, principais relações entre os processos.	Descrição de cada processo, seus objetivos e atividades (apresentando os documentos de entrada e saída).
Comportamento do Padrão	Direcionado aos requisitos dos clientes.	Direcionado às competências do gerente do projeto	Direcionado ao “ <i>Business Case</i> ”
Classificação	Guia de referência utilizado mundialmente e as traduções são uma versão igual à versão americana.	Referencial de Competência, no qual a tradução regional possui considerações para melhor entendimento da tradução e cultura do respectivo país.	Uma metodologia na qual apresenta as documentações que devem ser preenchidas por todo o projeto.
Estatísticas	(2015) 463.858 filiados ao PMI 658.523 – Certificados PMP Distribuição Filiados ao PMI: 60,6% América do Norte; 7,1% América Latina; 15,0% EMEA (Europa, Médio Oriente e África); 17,3% Ásia/Pacífico	(2015) 190.000 filiados ao IPMA Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos representam 25% dos interessados no conteúdo do IMPA. O Reino Unido ultrapassou recentemente os demais países.	(1996-2011) 585.000 certificados - Foundation 319.000 certificados – Profissionais (2005 – 2011) Aplicação de exames: 59% Reino Unido; 2% América do Sul; 12% Holanda; 7% Austrália; 3% Polônia; 3% Alemanha; 2% Holanda

Figura 6 – Quadro comparativo entre os três padrões

Fonte 1: <http://www.managementplaza.com.br/pt/component/content/article/31-trainings/194-popularidade-PRINCE2.html>.

Fonte 2: <http://blog.pmtech.com.br/dados-estatisticos/>.

Fonte 3: <http://www.ipmabrasil.org/associado-ipma>.



A Figura 6 mostra as diferenças nas classificações de cada padrão, o PMBOK e o ICB-IPMA não são metodologias, são referências em gerenciamento de projetos. O PRINCE2 é considerado uma metodologia (Carvalho, 2015; Matos & Lopes, 2013).

As estatísticas foram realizadas em períodos diferentes, o que inviabiliza uma comparação entre a utilização desses padrões. Porém, nota-se que em 2011 o PRINCE2 possuía maior reconhecimento na Europa, principalmente em seu local de origem (Reino Unido). PRINCE2 é um padrão desenvolvido e utilizado pelo governo do Reino Unido e é também usado tanto no setor privado do Reino Unido quanto internacionalmente (AXELOS, 2015).

O PMBOK teve um crescimento de profissionais certificados. A certificação mais significativa é o *Project Management Professional (PMP)* que em 2011 eram 467.390 e em abril de 2015 totalizavam 658.523 certificados correspondendo aproximadamente 41% de aumento nas certificações.

O direcionamento dos padrões também pode ser destacado, pois enquanto o PMBOK direciona seu planejamento e controle para os requisitos dos clientes, o ICB preocupa-se com as competências do gerente do projeto e o PRINCE2 direciona o projeto de acordo com o *Business Case* (justificativa do negócio na organização).

Outra característica é a adaptação do ICB-IPMA em relação à cultura e tradição regional, desenvolvendo o NCB. O PMBOK e o PRINCE2 não possuem essa adaptação.

Em relação aos pontos em comum, nota-se que o conceito de projeto é similar nos três padrões, por ser considerado a realização de uma entrega por um período limitado.

Os três padrões podem ser utilizados em qualquer tipo de projeto, indiferente do tamanho, complexidade e área de atuação. Embora o PRINCE2 inicialmente foi elaborado para projetos de sistemas (PROMPTII), desde 1989 foi ampliado para atender qualquer necessidade de projeto.

Identificou-se proximidade entre os 47 processos do PMBOK, os 42 elementos de competência do ICB-IPMA e as 40 atividades do PRINCE2, pois englobam ações relacionadas com Risco, Prazo, Custo entre outros. Destaca-se o fato de que o PRINCE2 tem o conceito de "*Starting Up a Project*" o que poderia ser considerado como um "Pré-Projeto", o que não verificado nos demais padrões. Também verifica-se que a área de conhecimento "Aquisições" não é abordada no PRINCE2.

5 Considerações finais

Há muitos padrões desenvolvidos que possibilitam aos gerentes, aos líderes e aos analistas de projetos entre outros profissionais, tenham referências para conduzir um projeto de forma adequada e alcançar os objetivos almejados, pois segundo Silveira, Sbragia e Kruglianskas (2013, p. 575) "[...] gerenciar projetos de forma eficiente e eficaz é um dos grandes desafios para as organizações modernas."

Desta pesquisa poderá se inferir que os três padrões abordam os mesmos conceitos relacionados ao Custo, Risco, Qualidade e outras áreas de gerenciamento de projetos, porém dividem-se em formas distintas. O PMBOK apresenta áreas de conhecimento e grupos de processos, o ICB-IPMA relaciona em elementos de competências subdividido em três grupos e o PRINCE2 divide-se em princípios, temas, processos e atividades.

Alguns escritores, como por exemplo, Carvalho (2015), classificam o PMBOK como sendo "o que fazer" e o PRINCE2 "como fazer" e que segundo Matos e Lopes (2013) inviabiliza uma comparação item a item devido às diferentes abordagens utilizadas para a realização da mesma tarefa. O ICB-IPMA seriam as competências necessárias ao profissional para gerenciar o projeto de forma ideal.



Um destaque é a definição de sucesso do projeto do ICB-IPMA (2006) que está na apreciação pelas várias partes interessadas dos resultados do projeto, cujas implicações são muito maiores pois as partes interessadas transcendem os limites das fronteiras e atuação das empresas e que foi alertado por Lopes et al. (2013), como um desafio maior do que produzir as entregas do projeto dentro do prazo e do custo previstos.

Destaca-se também, que o PMBOK e o PRINCE2 são os mais populares e que no Brasil o PMBOK é mais aplicado do que o PRINCE2. Apesar de não ser uma afirmação recente mas que ainda pode ser considerada atual, Thomas e Mengel (2008) afirmaram que a designação de “*Project Management Professional*” (PMP) do *Project Management Institute* (PMI) tem reconhecimento generalizado no mercado e que muitas organizações usam como um dos requisitos na seleção para a contratação de gerentes de projeto.

O melhor padrão para gerenciar projetos é aquele que os profissionais consigam conciliar as necessidades dos projetos e das organizações associados à qualidade nas entregas, capacidade de controle de custos, prazos, riscos entre outras. Será conveniente também que as organizações e os profissionais possam desenvolver suas próprias metodologias baseadas nesses e/ou outros padrões com o objetivo de cumprir as metas e trazer retorno financeiro para as empresas.

A utilização de um desses padrões ou uma combinação entre eles, poderá favorecer um melhor desempenho aos profissionais, adaptando-se aos projetos e as organizações, pois segundo Ganatra (2011, p.12) “[...] a implementação de uma metodologia personalizada que se adeque à cultura da organização irá melhorar a eficácia na entrega de projetos”.

PMI, IPMA e OCG registram conhecimentos e experiências que podem ser a base para se obter os melhores resultados profissionais e para as suas respectivas empresas, tornando-as mais competitivas e podendo se tornarem mais eficientes.

É importante a compreensão das vantagens do uso de padrões/metodologias, que fornecem as ferramentas necessárias para o gerente de projetos assumir as suas responsabilidades otimizando tempo e recursos, juntamente com a sua experiência profissional, conforme comentado por Matos e Lopes (2013).

Uma das possíveis implicações deste estudo será a divulgação dos padrões PRINCE2 e ICB-IPMA. Esses dois padrões poderão se tornar mais “visíveis” para uma comunidade que está habituada com o PMBOK. Os profissionais poderão compará-los, escolher qual padrão mais se ajusta às suas necessidades e aplicar os conceitos, adequando-os ao ambiente das organizações e as particularidades dos projetos.

Uma sugestão para futuros estudos seria uma pesquisa quantitativa sobre o conhecimento e a utilização desses três padrões de projetos entre os profissionais envolvidos em gerenciamento de projetos.

Referências

Ângelo, A. S. (2008). *Entendendo o PRINCE2*. Recuperado em 27 setembro, 2015 de <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>.

APMG – International PRINCE2® – *Projetos em ambientes controlados*. (2015). Recuperado em 6 setembro, 2015 de <http://www.apmg-international.com/br/qualificacao/PRINCE2/PRINCE2-br.aspx>.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.

Axelos. (2015). *Best practice solutions - PRINCE2*. Recuperado em 29 setembro, 2015 de <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/PRINCE2>.



- Carvalho, L. (2015). *PMI ou PRINCE2: concorrentes ou complementares?* Recuperado em 7 setembro, 2015 de <http://gerenciandoriscosemprojetos.com/pmi-ou-PRINCE2-concorrentes-ou-complementares/>.
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: theory and practice. *Project Management Journal*, 36(3), 74-97.
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24(2006), 175-184
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2007). How standard are standards: an examination of language emphasis in project management standards. *Project Management Journal*, 38(3), 6-21.
- Eskerod, P., & Riis, E. (2009). Project management models as value creators. *Project Management Journal*, 40(1), 4-18.
- Ferreira, B. A. A., Almeida, J. O. R., Leão, P. R. C., & Silva, N. P. G. (2013). Gestão de riscos em projetos: uma análise comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK®, 2012. *Revista Gestão e Projetos – GEP*, 4(3), 46-72.
- Ganatra, A. (2011). Amadurecendo o gerenciamento de projetos com a utilização de uma metodologia. *Project Management Institute*. Recuperado em 23 julho, 2016 de https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_/media/682F15591AD24800BB8A7D568F0DEC93.ashx.
- Ghosh, S., Forrest, D., Dinetta, T., Wolfe, B., & Lambert, D. (2012). *Enhance PMBOK® by comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards*. *PM World Today*, 15.
- Henrie, M., & Sousa-Posa, A. (2005). Project management: a cultural literary review. *Project Management Journal*, 5-14. Recuperado em 24 maio, 2016 de <http://www.pmi.org/learning/library/project-management-cultural-literary-review-5533>.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- International Project Management Association (IPMA). (2006). *ICB - IPMA Competence Baseline* version3.0. Nijkerk, The Netherlands: IPMA.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.) New Jersey: John Wiley & Sons.
- Macek, W. (2010). Methodologies of project management. *Contemporary Economics*, 4(16), 267-280.
- Matos, S., & Lopes, E. (2013). Prince2 or PMBOK – a question of choice. *Procedia Technology*, 9, 787-794.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2012). Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conjuntos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 3(2), 178-206.
- Project Management Institute (PMI). (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (5a ed.). São Paulo: Saraiva.



- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. *International Journal of Project Management*, 26(2), 213-220.
- Lopes, R. O. A., Qualharini, E. L., Silva, W. G. R., Rocha, L. F. A., Kolotelo J. L. G., & Pazikas, E. (2012). Referencial de competências. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Escola de Engenharia, III. Série.
- Ribeiro, R. L. O. (2011). *Gerenciando projetos com PRINCE2™*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Rovai, R. L. (2013). Metodologias inovadoras para gestão de projetos: modelo referencial para implantação da ITILV3 através da metodologia PRINCE2: estudo de caso. *Revista de Gestão de Projetos – GeP*, 4(2), 252-270.
- Silva, R. R., & Rodrigues, F. T. R. L. (2015). Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma Instituição Federal de ensino. *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 4, São Paulo, SP.
- Silveira, G. A., Sbragia, R., & Kruglianskas, I. (2013). Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 48(3), 574-591.
- Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304-315.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos – estabelecendo diferenciais competitivos* (6a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Vargas, R. V. (2011). *Urgência um fator crítico no planejamento de projetos*. Recuperado em 9 agosto, 2015 de http://www.ricardovargas.com/wpcontent/uploads/downloads/articles/ricardo_vargas_urgency_pt.pdf.
- Vidal, L. A., & Marle, F. (2008). Understanding project complexity: implications on project management. *Kybernetes*, 37(8), 1094-1110.
- Xavier, C. M. S. (2016). *Qual a diferença entre padrões e metodologias de gerenciamento de projetos?* Recuperado em 5, maio 2016 de <http://beware.com.br/academia/artigos/qual-a-diferenca-entre-padroes-e-metodologias-de-gerenciamento-de-projetos/>.