

PRINCE2®: o principal método para gerenciamento de projetos do mundo

**Alessandro Prudêncio Lukosevicius
PRINCE2 Approved Trainer na
RARO PROJECT TRAINING CENTER**



Sumário

Introdução

PRINCE2 e PMBOK: abordagens complementares

Benefícios do PRINCE2

Casos PRINCE2

Os 4 elementos integrados do PRINCE2

Certificações PRINCE2

Bibliografia

Currículo do autor

Introdução

Você já teve a sensação de desorientação ao estudar as práticas, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos? Sentiu-se perdido com tantas possibilidades? Você já se perguntou: mas, como faço para colocar esses conhecimentos em prática? Bom, na verdade, o que falta a você é um método de trabalho que lhe permita organizar e aplicar com eficiência, no dia a dia, o gerenciamento de projetos.

Neste e-book, não vamos apresentar métodos caseiros, de pouca amplitude e com riscos de serem descontinuados. Não vamos apresentar métodos sustentados por uma única pessoa ou única organização. Vamos apresentar um método que é adotado no mundo todo, há mais de 40 anos, por governos inteiros, milhares de empresas, além de organizações do terceiro setor. Afinal, quando estudamos algo, queremos maximizar nosso esforço. Assim, o foco desse e-book é o método PRINCE2, líder para gerenciamento de projetos no mundo. Antes de conhecer seus pormenores, um pouco de história.

Na década de 70, os quatro países que formam o Reino Unido - Inglaterra, Escócia, Irlanda do Norte e País de Gales - identificaram a necessidade de um método para aumentar a eficiência no gerenciamento de seus projetos. Para este fim, o método PROMPTII foi criado e inicialmente empregado para os projetos de TI do governo do Reino Unido.

O método foi testado e refinado em milhares de projetos ao longo de muitos anos de aplicação, até que sua generalidade e flexibilidade fossem comprovadas. Em 1989, o método foi rebatizado como PRINCE2, um acrônimo em inglês para ***PR*ojects *IN* a *C*ontrolled *E*nvironments**, ou seja, projetos em um ambiente controlado. Desde então, por força de lei, é adotado como método padrão para todos os projetos do governo do Reino Unido.

Apesar de ter surgido no governo, não demorou muito para o mercado e o terceiro setor reconhecerem os benefícios da adoção do PRINCE2. Flexibilidade,

generalidade e confiança são destaques nesta abordagem. Características que possibilitam a adoção do método por qualquer projeto, independente da escala, tipo, organização, geografia ou cultura do mesmo.

Atualmente, o PRINCE2 está presente em mais de 150 países, conforme figura 1. Além disso, é utilizado regularmente por mais de 25.000 organizações no mundo. Por exemplo, a ONU e o governo federal americano são usuários de longa data. Por estes fatos, o PRINCE2 é considerado o principal método de gerenciamento de projetos do mundo.



Figura 1 - Mapa de utilização do PRINCE2 no mundo
Fonte: pm4success.com

PRINCE2 e PMBOK: abordagens complementares

O PRINCE2 e o PMBOK são abordagens que se complementam. O PRINCE2 é um método para gerenciamento de projetos, isto é, um passo a passo das atividades gerenciais dentro de um projeto. Já o PMBOK é um guia para o conhecimento e as boas práticas de gerenciamento de projetos.



Figura 2 - Comparação entre PRINCE2 e PMBOK

Enquanto o PRINCE2 se foca no “o que” fazer, o PMBOK se encarrega do “como” fazer. O PRINCE2 forneceria a estrutura de pensamento e governança que orienta o gerenciamento do projeto e o PMBOK forneceria as ferramentas, técnicas e práticas específicas de gerenciamento, conforme figura 2. Por exemplo, o PRINCE2 indicaria o momento necessário para o desenvolvimento do cronograma e orçamento. Já o PMBOK mostraria os detalhes para desenvolvê-los. Desta forma, o PRINCE2 é totalmente aderente as boas práticas contidas no PMBOK. O quadro 1 mostra as características comparativas entre o PRINCE2 e o PMBOK.

PRINCE2	PMBOK
Método de gerenciamento de projetos	Boas práticas de gerenciamento de projetos
Prescritivo	Não prescritivo
É um conjunto integrado de itens, e assim, não pode ser referenciado de forma isolada	Cada item pode referenciado de forma isolada
Cobre todos os papéis do gerenciamento de projetos	Orientado para o Gerente de projeto
Não cobre habilidades interpessoais	Cobre habilidades interpessoais
Faz referências às técnicas	Descreve as técnicas

Quadro 1 - Características do PRINCE2 e do PMBOK

Benefícios do PRINCE2

O método oferece os seguintes benefícios:

É gratuito

O PRINCE2 é um método não proprietário. Portanto, pode ser empregado sem a necessidade de prestar contas de nenhuma natureza, inclusive financeira aos seus criadores.

É genérico, flexível e escalonável

O PRINCE2 possui três importantes características para um método. Ele é: genérico, flexível e escalonável. É genérico porque pode ser utilizado por qualquer projeto de qualquer setor. É flexível visto que pode se adaptar a tipos de projeto diferentes e culturas organizacionais variadas. Por fim, é escalonável na medida em que pode ser aplicado a projetos pequenos, médios e grandes.

Evita a perda de tempo e dinheiro “reinventando a roda”

Todo gerente de projeto deve adotar um método de trabalho para guiar suas ações. Em virtude disso, existem duas possibilidades: (1) criar um método ou (2) adaptar um método existente.

A primeira opção tende a ser mais onerosa em termos de tempo e dinheiro do que a segunda. Isso, porque na opção um, toda a estrutura do método deverá ser criada “do zero”, testada em vários projetos e refinada ao longo de anos. Analogamente, é como querer criar um carro na própria garagem e esperar que esse carro seja melhor que os carros criados pelas montadoras experientes especializadas. É razoável supor que seu carro “caseiro” ficará mais caro e levará mais tempo em relação a opção de comprar um carro de fábrica e adaptá-lo com acessórios ao seu gosto.

Por exemplo, a função básica de um PMO (*Project Management Office*), em relação aos gerentes de projeto, é disseminar uma linguagem comum e estabelecer um método de trabalho. Bom, por que gastar mais tempo e dinheiro “reinventando a

roda” se a roda já existe, é flexível e adaptável? O nome dessa roda é PRINCE2.

Tem suporte em português do Brasil

O manual do PRINCE2, os exames de certificação, os simulados dos exames e o material didático do curso estão escritos em português do Brasil. Além disso, os instrutores ministram o curso nesta língua materna.

Ademais, o desenvolvimento do PRINCE2 no Brasil pode contar com o apoio de uma ATO (*Accredited Training Organization*) pela APMG internacional, a Raro Project Training Center, habilitada a dar suporte aos projetos e cursos nesse idioma.

Fornece um conjunto enxuto de relatórios

O PRINCE2 prevê um conjunto reduzido de relatórios suficientes para o gerenciamento eficiente do projeto. Caso relatórios específicos sejam necessários, o método provê orientações para esse fim.

Trabalha em conjunto com outros métodos

O PRINCE2 pode trabalhar em associação com outros métodos especialistas adotados pelo mercado ou desenvolvidos internamente pela organização, tais como: SCRUM, FEL, UML e metodologias internas.

É consistente e maduro

O PRINCE2 tem sido testado e refinado nos últimos 40 anos por governos, empresas e organizações do terceiro setor. Atingiu-se um nível de excelência, consistência e eficiência na aplicação do mesmo após a agregação da experiência inúmeros profissionais de projeto.

Desenvolve a maturidade organizacional

É constatado, por meio de pesquisas, que a maioria das organizações que adotaram o PRINCE2, conseguiram acelerar sua maturidade organizacional em

gerenciamento de projetos.

Como consequências deste benefício, têm-se que: (1) todos na organização seguirem a mesma abordagem e falarem a mesma língua na área de projetos; (2) os termos e conceitos serem divulgados com mais facilidade; (3) os novos membros da organização terem uma curva de aprendizagem menor; (4) o tempo da gerência sênior ser melhor administrado com o uso de um mecanismo do PRINCE2 denominado gerenciamento por exceção; (5) o foco no produto permitir a entrega dos produtos do projeto dentro dos critérios de qualidade acordados e (6) o business case mantém o foco na viabilidade contínua do projeto.

Casos PRINCE2

O PRINCE2 já foi aplicado a incontáveis projetos no mundo todo. Destaco aqui alguns casos para ilustrar esta aplicação bem sucedida do método.

PRINCE2 na UNOPS



Figura 3 - PRINCE2 nas nações unidas

A UNOPS (*United Nations Office for Project Services*) é o escritório de gerenciamento de projetos da ONU (organização das nações unidas). Esta organização tem por função fornecer serviços de gerenciamento de projetos sustentáveis em ambientes de construção da paz, humanitários e de desenvolvimento. O lema que adotam é “*better projects, better lives*” (melhores projetos, melhores vidas).

A ONU tem no portfólio mais de mil projetos sendo desenvolvidos. Ao se visitar o site da entidade (www.unops.org), na seção *project management*, percebe-se a abrangência da aplicação do PRINCE2 em parceria com o PMBOK (veja as figuras 3 e 4).

Sustainable project management

UNOPS manages over 1.000 peacebuilding, humanitarian and development projects for a range of partners, ensuring that we deliver the highest standards of quality, efficiency and results.



Our Approach

UNOPS incorporates global best practices such as PRINCE2® and Project Management Institute standards. These standards are tailored to the development environment, with an emphasis on:

- strong internal controls through project management tools
- systematic stakeholder management
- good governance
- benefits/impact management

Figura 4 - A integração entre o PRINCE2 e o PMBOK nas nações unidas

PRINCE2 nas Olimpíadas de Londres em 2012

A olimpíada é considerada o maior evento realizado pela humanidade. Maior que a Copa do mundo, maior que o Super Bowl americano, maior que o Rock in Rio, para ficar em alguns dos eventos mais conhecidos.

Pelas características deste evento, a olimpíada é estruturalmente gerenciada como um programa. Um programa é um conjunto de projetos e demais iniciativas, articulado de tal forma que se possa obter benefícios que não seriam possíveis de serem atingidos com somente um projeto.

No caso de Londres 2012 (ver figura 5), o gerenciamento do programa foi realizado com o método MSP® (*Managing a Successful Programmes*), elaborado e mantido pelos mesmos criadores do PRINCE2. Assim, nas olimpíadas, o MSP gerenciou o

programa e o PRINCE2 gerenciou cada um dos projetos do programa. Esses dois métodos “irmãos” fizeram uma dobradinha de sucesso no gerenciamento deste evento e os resultados foram gratificantes para os gestores, financiadores, participantes e sociedade londrina em geral.

PRINCE2[®] OLIMPÍADAS 2012



Figura 5 - PRINCE2 nos projetos das olimpíadas de 2012

PRINCE2 no governo federal americano

O PRINCE2 é adotado pelo governo federal americano desde 1996. O método é empregado no gerenciamento dos projetos de tecnologia da informação das agências do governo dos EUA, conforme figura 6.

A adoção do PRINCE2 pelo governo dos EUA, a terra do PMI, é uma prova de que o PRINCE2 e o PMBOK não são competidores, mas complementares. O PRINCE2 foi escolhido pelo governo americano por ser escalável, gratuito e aplicável a qualquer tipo de projeto.



Figura 6 - PRINCE2 adotado para os projetos de TI do governo dos EUA

PRINCE2 na CEMIG

Agora, um caso brasileiro. A CEMIG é gestora da maior rede de distribuição de energia elétrica da América do Sul. É uma companhia de capital aberto, controlada pelo Governo do Estado de Minas Gerais, com 114 mil acionistas (em 44 países) e ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York e Madri.

Uma das iniciativas em que o PRINCE foi utilizado na CEMIG foi o Premiar, programa especial de manejo integrado de árvores e redes. O programa foi criado para otimizar as atividades de manejo da arborização e vegetação urbana próximas de redes de energia.

Assim como nas olimpíadas de Londres, o programa Premiar usou o MSP para o gerenciamento do programa e usou o PRINCE2 para o gerenciamento dos projetos, conforme figura 7.

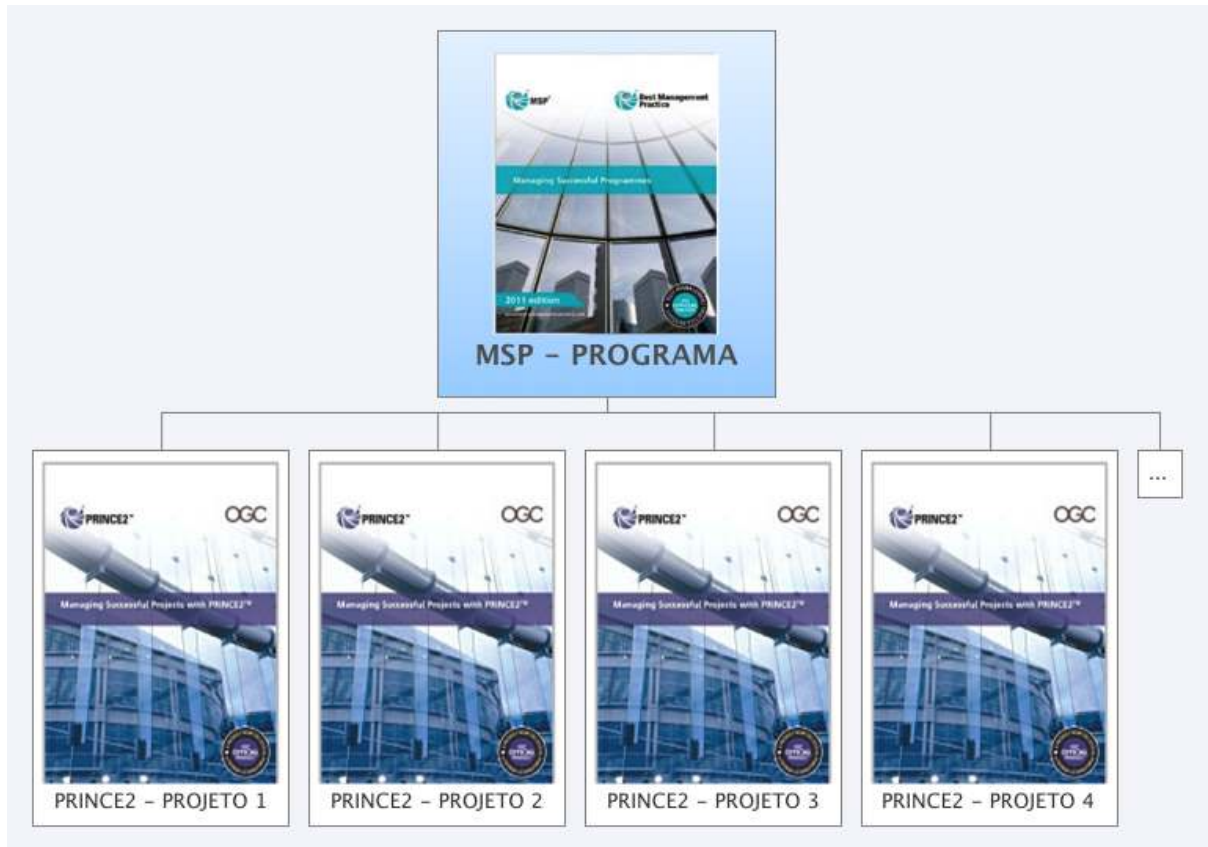


Figura 7 - MSP e PRINCE2 integrados no gerenciamento do programa Premiar

Os 4 elementos integrados do PRINCE2

O PRINCE2 é formado por quatro elementos integrados: os princípios, os temas, os processos e o ambiente do projeto.

Estes elementos se complementam e em conjunto proveem a estrutura do método. Os princípios fornecem as bases, os temas fornecem os conhecimentos, os processos fornecem o fluxo cronológico e a adequação fornece as adaptações a cada projeto.

Os Princípios

Os princípios são os dogmas do método. Eles formam o alicerce sob o qual se assentarão os demais elementos. Estes dogmas foram garimpados das lições de sucesso e insucesso, analisadas a partir de um grande número de projetos. Portanto, nada no método pode desrespeitar seus princípios.

Os princípios garantem a flexibilidade do método. Isto é, caso os princípios estejam presentes, as grandes linhas norteadoras estarão preservadas. Portanto, adequações poderão ser feitas nos projetos, evitando-se que o método seja aplicado de forma muito prescritiva ou enganosa (somente no nome).

Os sete princípios, com um breve descritivo de cada, são:

- Contínua justificativa para o negócio: um projeto deve continuar enquanto a justificativa que lhe deu origem estiver válida. Caso contrário, este projeto deve ser precocemente encerrado.
- Gerenciamento por exceção: o tempo da equipe de gerenciamento do projeto deve ser gerenciado e otimizado. Para isso, usa-se um engenhoso mecanismo de controle baseado em exceções, tolerâncias e escalas de nível.
- Gerenciamento por estágios: o projeto deve ser planejado, monitorado e controlado em estágios sequenciais.
- Foco no produto: o escopo e a qualidade são planejados e controlados tendo

como referência os produtos intermediários e produto final do projeto.

- Aprendizado com a experiência: lições de projetos ou estágios passados devem servir de aprendizado para as atividades de projetos atuais.
- Papéis e Responsabilidades definidos: quem faz o que (papéis) e quem é responsável pelo o que (responsabilidades) devem estar claramente definidos. Além disso, uma estrutura organizacional deve ser criada para considerar os interesses das principais partes interessadas no projeto que são as áreas de: negócio, usuários e fornecedores.
- Adequação ao ambiente do projeto: o método deve se adequar a cada projeto e não o contrário.

Os Temas

Os temas fornecem os conhecimentos necessários para o desenvolvimento do projeto. Estas áreas de conhecimento do método fornecem as explicações detalhadas a respeito dos grandes elementos do gerenciamento de um projeto.

Os sete temas, com um breve descritivo de cada, são:

- Business Case: trata dos conhecimentos sobre a justificativa do projeto. Assim, responde a pergunta “Por que?”
- Organização: foca nos conhecimentos importantes para a definição e nomeação dos papéis e responsabilidades do projeto. Por isso, responde a pergunta “Quem?”
- Qualidade: encarrega-se da parte descritiva dos produtos e, portanto, engloba o escopo. Por isso, elucida a pergunta “O que?”
- Planos: aborda a parte estrutural do escopo (EAP), além do tempo (cronograma) e custo (orçamento). Desta forma, foca-se nas perguntas: “Como?”, “Quando?” e “Quanto?”.
- Riscos: aborda os conhecimentos para detecção e tratamento das ameaças e oportunidade ao projeto. Por consequência, se responsabiliza por responder a pergunta “E se?”.

- Mudanças: refere-se aos conhecimentos para gerenciar as mudanças. Por isso, responde a pergunta “Qual é o impacto?”
- Progresso: encarrega-se dos conhecimentos necessários ao relato do status do projeto, além dos mecanismos de monitoramento e controle do projeto. Por conseguinte, trata de três perguntas relevantes: “Onde estamos agora?”, “Para onde estamos indo?” e se “É possível continuar?”.

Os Processos

Os processos determinam o fluxo cronológico do método. Os processos permeiam três níveis de gerenciamento: o nível direção, o nível gerenciamento e o nível entrega. No nível direção, estão os processos para a tomada de decisão. Já no nível gerenciamento, estão os processos responsáveis pelo gerenciamento do dia a dia do projeto. E no nível entrega, estão os processos de desenvolvimento dos produtos. Desta maneira, os três níveis compõem um conjunto de atividades determinadas para direcionar, gerenciar e entregar o projeto.

Preservou-se os nomes dos processos em inglês para manter uma padronização mundial das siglas que resumem o nome de cada um deles. Assim, de norte a sul do planeta, os nomes e siglas são os mesmos, o que facilita tremendamente a comunicação entre as partes interessadas.

Os sete processos e suas siglas, com um breve descritivo de cada, são:

- *Starting Up a Project* (SU): responsável pela etapa de pré-projeto. Tem como propósito reunir informações que permitam verificar se vale a pena iniciar o projeto.
- *Directing a Project* (DP): responsável pelas tomadas de decisão no projeto. Por isso, é exercido pelo Comitê Diretor do Projeto, responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto. Assim, o Comitê dirige o projeto, enquanto libera o gerente de projeto para gerenciar o dia a dia.
- *Initiating a Project* (IP): responsável por iniciar adequadamente o projeto. Desse modo, se encarrega de definir a linha de base para cada uma das seis

variáveis de gerenciamento: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e benefícios.

- *Managing a Stage Boundary* (SB): responsável pelo gerenciamento das fronteiras entre os estágios. Desta forma, além de avaliar o estágio atual, também desenvolve o plano do estágio seguinte ou plano de exceção.
- *Controlling a Stage* (CS): responsável pelo controle total do que ocorre em um estágio.
- *Managing a Product Delivery* (MP): responsável por gerenciar o desenvolvimento, controle de qualidade e entrega dos produtos.
- *Closing a Project* (CP): responsável por gerenciar o encerramento do projeto, seja ele um encerramento planejado ou prematuro.

Adequação ao ambiente do projeto

Por definição, todos os projetos são únicos e trazem um certo grau de incerteza. Portanto, os projetos não são iguais. Por essa razão, o método deve se adaptar ao projeto visando fornecer o adequado nível de governança, planejamento e controle. Por exemplo, essa preocupação evita que o método seja “pesado” para projetos pequenos e insuficiente para projetos grandes.

É importante diferenciar dois conceitos que são comumente confundidos: adequação e implantação. Conforme comentado anteriormente, a adequação é a adaptação do método às características de cada projeto. Já a implantação ocorre quando o método é adotado por uma organização para todos os projetos.

Certificações PRINCE2

As certificações PRINCE2 são reconhecidas internacionalmente. Esta abrangência mundial acompanha a lógica de expansão do PRINCE2 por todos os continentes e mais de 150 países. Atualmente, existem mais de 1.4 milhão de profissionais PRINCE2 certificados no mundo.

O número de profissionais certificados em PRINCE2 é ascendente em todo o mundo. Por exemplo, a figura 8 mostra esse crescimento no período de 2005 a 2012 em alguns continentes e países.

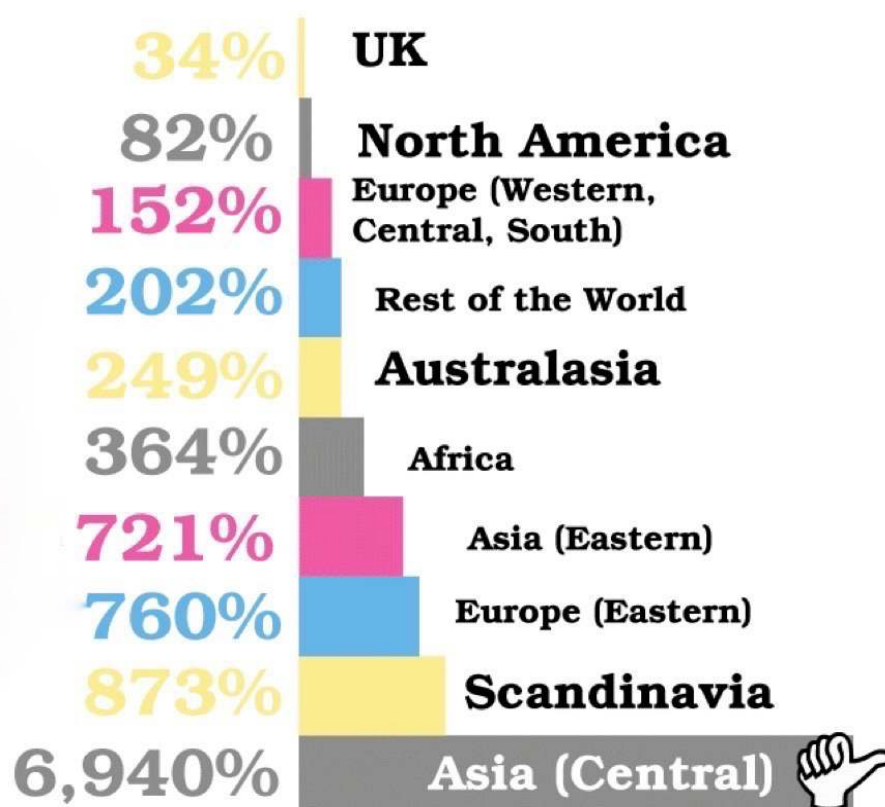


Figura 8 - O crescimento do número de certificações PRINCE2 entre 2005 e 2012

Note o extraordinário crescimento na Ásia central, com quase 7000%, e na Ásia ocidental com 721%. Outro destaque é o crescimento em países de menor riqueza como os da África, com 364%. Por fim, mesmo no Reino Unido, onde o PRINCE2 tem sua origem e, portanto, está bastante disseminado, ele ainda conseguiu crescer

34%.

No Brasil, o número de certificados PRINCE2 também cresce. A **Raro Project Training Center**, empresa certificadora, é testemunha disso e já certificou mais de 500 profissionais no mercado brasileiro nos últimos 6 anos.

As certificações PRINCE2 disponíveis para aplicação no Brasil são: PRINCE2 foundation e PRINCE2 practitioner. O profissional certificado como foundation mostra ao mercado possuir conhecimentos básicos sobre o método, isto é, conhece os conceitos, a linguagem e a estrutura do método. Já o profissional certificado practitioner mostra possuir um conhecimento de como aplicar o método a um determinado projeto.

Os cursos de certificação são divididos em duas etapas: pré-curso e curso. No pré-curso, o participante recebe orientações prévias sobre as leituras e os simulados a serem realizados antes do curso, além de receber a senha para assistir aos vídeos online no site da Raro Project Training Center. Esta etapa tem uma carga horária de 20 horas. Já a etapa do curso presencial, que dura 40 horas, dependendo do local, pode ser realizada em uma semana (segunda a sexta-feira) em horário diurno ou em cerca de um mês em horário noturno. Durante as 40 horas presenciais são aplicados os dois exames, PRINCE2 foundation e PRINCE2 practitioner. Para mais informações, acesse contatos@raro-training.com.br ou (021) 3045-6371.

BIBLIOGRAFIA

OGC (Office of Government Commerce). Gerenciando projetos de sucesso com PRINCE2®. Norwich, UK: TSO, 2009.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 5a ed. Project Management Institute, 2013.

Currículo resumido do autor

Alessandro Prudêncio Lukosevicius (alessanpl@gmail.com)

PRINCE2 approved trainer e consultor na RARO Project Training Center, empresa especializada em produtos de gerenciamento do Cabinet Office do Reino Unido. Palestrante, autor de artigos e livros sobre Gerenciamento de Projetos. Autor do livro Workbook PMP: manual de estudo para a certificação. Professor de MBA em Gerenciamento de Projetos e Gestão Empresarial nas principais instituições do país. Como docente, ministrou cursos para mais de 500 turmas, ultrapassando 25.000 participantes. Doutorando em engenharia pela UFF-RJ e mestre em Administração de Empresas pelo Ibmec-RJ. Certificado como PMP pelo PMI-EUA, PRINCE2 Practitioner pela OGC-England e Master's Certificate in Project Management pela George Washington University. Pós-graduado em Gestão da Informática pela EAESP/FGV-SP, MBA em Gestão de Projetos pela FIAP-SP e graduado em Ciência da Computação pela UFU-MG.

PRINCE2® é uma marca registrada da AXELOS Limited.