

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

A COMPARISON BETWEEN PROJECT MANAGEMENT STANDARDS PMBOK, ICB AND PRINCE2

Paola Ramos dos SANTOS¹
 Mario Roberto dos SANTOS*²
 Fabio Ytoshi SHIBAO³

DOI: 10.4025/cadadm.v25i2.36119

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi comparar os três padrões tradicionais de gerenciamento de projetos, no caso, *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), *Competence Baseline* (ICB - IPMA) e *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2), e verificar se os padrões deverão ser utilizados separadamente ou poderão ser utilizados em conjunto. 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. Descreveram-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. Compararam-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: Gestão de projetos. IPMA. PMBOK. PRINCE2.

ABSTRACT

This research presents the Project management Standards *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), *Competence Baseline* (ICB - IPMA) and *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2). The aspects explored about PMBOK's concepts were: ten knowledge areas (Risks, Human Resource, Scope, Cost, Quality, Stakeholders, Time,

¹ MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

² Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

³ Professor dos Programas de Mestrado Profissional em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GeAS) e Cidades Inteligentes e Sustentáveis (CIS) da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

* Autor de correspondência: mario.rsantos@terra.com.br

Integration, Communication and Procurement), five process groups (Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling, Closing) and 47 processes. 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: Project management. IPMA. PMBOK. PRINCE2.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade da sociedade moderna em produzir produtos de qualidade com menores custos, combinar agilidade, qualidade e baixo custo na prestação de serviços faz com que as empresas busquem ferramentas para atender essa demanda. Assim, as organizações, num contexto de acirrada concorrência, investem em ferramentas que otimizem a gestão de projetos para obter melhores resultados.

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 diversas 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, prazos, padrão de qualidade, portanto, 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 como objetivo específico a ser concluído dentro das especificações acordadas; com início e término definidos; obedecendo o limite financeiro; utilizando recursos humanos e materiais; e é multifuncional.

Uma outra visão é a que os projetos incluem pessoas que trabalham cooperativamente em conjunto, para um objetivo comum, em um prazo estabelecido, e com um orçamento estabelecido para produzir resultados identificáveis (HENRIE; SOUSA-POSA, 2005). Porém, esses objetivos já não são suficientes porque a gestão do projeto deverá criar valor para o negócio da organização (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007).

Dessa forma, a adoção da gestão de projetos vem crescendo porque as organizações necessitam atender bem os seus clientes, usando melhor os recursos e o tempo para oferecer produtos e serviços de qualidade e que gere a satisfação do cliente (FERREIRA et al. 2013).

Mais do que apenas uma novidade passageira, gerenciamento de projetos oferece às organizações os meios para serem eficientes, eficazes e competitivas em um ambiente imprevisível, complexo e em constante mudança (IKA, 2009) desempenhando um papel importante na gestão estratégica das organizações (MARQUES JUNIOR; PLONSKI, 2011). 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.”

As metodologias tradicionais para gerenciamento de projetos já não atendem projetos em que alguns fatores, tais como complexidade, riscos, restrições de recursos, prioridade de prazo, geração de valor para o negócio e alinhamento estratégico, tornam-se uma necessidade imprescindível (ROVAI, 2013).

Como os projetos tornaram-se mais presentes nas organizações, e em grande quantidade, faz-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”. O Quadro 1 mostra os padrões/métodos mais conhecidos, bem como as respectivas instituições e os países ou região de origem.

Quadro 1 – Principais Associações e seus Métodos

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 Managment 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>Autralian 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

Fonte: Patah e Carvalho (2012, p. 6).

Os padrões de gestão de projetos têm contribuído para a profissionalização dessa gestão, incentivando uma formação de padrões de competência entre os profissionais. O desenvolvimento dos padrões iniciais foi conduzido de forma independente por diferentes países e associações de gerenciamento de projetos (CRAWFORD; POLLACK; ENGLAND, 2006, 2007).

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, tais como governos, indústrias de construção, farmacêutica, química; bancos; hospitais; contábeis; publicidade; entre outras (KERZNER, 2009). No Brasil, vem

aumentando a quantidade de empresas que estão usando ferramentas de gerenciamento de projetos (SILVEIRA; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2013).

Nesse contexto, entre os padrões mais conhecidos para o gerenciamento de projetos, citados por Patah e Carvalho (2012), o objetivo deste trabalho foi verificar se os padrões deverão ser utilizados separadamente ou poderão ser utilizados em conjunto.

Para isso, compararam-se 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

2.1 PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) tem como sua principal referência o guia PMBOK que destaca gerenciamento de projetos como:

[...] 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 (PMBOK, 2013, p. 417).

O PMBOK é composto por 47 processos, agrupados em cinco categorias e dez áreas de conhecimento. O processo é definido como “[...] um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado” (PMBOK, 2013, p. 47).

As cinco categorias, também chamadas de grupos de processos, são identificadas como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMBOK, 2013). Esses grupos representam o ciclo de vida do projeto, podendo ocorrer ou não em sequência, pois o processo de gerenciamento de projetos é iterativo.

A iniciação trata dos processos de elaboração do termo de abertura do projeto e identificação das partes interessadas. O planejamento engloba 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 corresponde às entregas do projeto, com processos de desenvolvimento da equipe, a realização das aquisições, o gerenciamento da equipe e iterações com as partes interessadas. 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.

A área de conhecimento é definida como: “[...] 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).

As dez áreas de conhecimento são classificadas como (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 focada 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.

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 GPIP 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).

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 (THOMAS; MENGEL, 2008).

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 no 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).

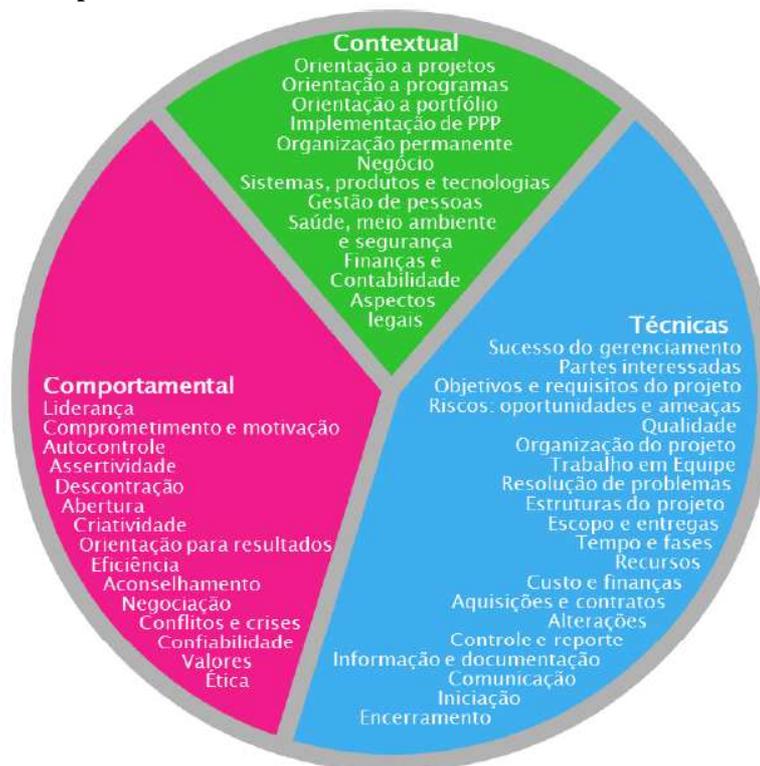
A IPMA definiu projeto como uma operação com restrições de custos e prazos caracterizada por um conjunto definido de entregas (o escopo que cumpre os objetivos do projeto), com base em normas e requisitos de qualidade.

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 podem ser incluídos 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 “olho da competência” e segundo Lopes et al. (2012, p. 3) “[...] 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”. A Figura 1 mostra o “olho da competência”.

Figura 1 – Olho da Competência



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

Competência pode ser entendido como uma coletânea de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências pessoais relevantes para o exercício bem-sucedido de uma dada função, enquanto cada grupo contém elementos de competência que cobrem os aspectos mais importantes da competência de um determinado grupo (LOPES et al., 2012).

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;

d) Competências-chave: o profissional deverá ter conhecimento e experiência com êxito na respectiva competência em importantes programas, importantes portfólios, projetos complexos e moderados;

e) Principais relações entre as competências.

As três competências mostradas na Figura 1, são descritas por Lopes et al. (2012):

a) Competências Técnicas: são 20 elementos fundamentais no gerenciamento de projetos, também considerados como elementos sólidos, isto é, essenciais para início, execução e encerramento dos projetos.

b) Competências Comportamentais: são 15 elementos relacionados com a profissão de gestão e atitude pessoal.

c) Competências Contextuais: são 11 elementos que descrevem os conceitos (projeto, programa e portfólio) relacionados com a organização ou com as organizações envolvidas no projeto.

2.3 PADRÃO *PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS* (PRINCE2)

O PRINCE2 definiu projeto como uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócio, de acordo com um *business case* pré-acordado. É uma abordagem baseada nos processos de gerenciamento de projetos, fornece um método facilmente adaptável para a gestão de quaisquer tipos de projetos e é o padrão atual utilizado no gerenciamento de projetos no Reino Unido, conforme a APMG *International PRINCE2* (2015).

O padrão PRINCE2 é composto de Princípios, Temas, Processos e Ambiente do Projeto que, tratados de forma integrada, propiciam um ambiente controlado e são assim descritos (RIBEIRO, 2011):

1) Sete princípios: orientam e obrigam a utilização de boas práticas, ou seja, se não forem utilizadas não está de acordo com o método: (i) Justificativa de negócio; (ii) Aprender a partir da experiência; (iii) Papéis e Responsabilidades; (iv) Gerenciamento por estágios; (v) Gerenciamento por exceção: limites de tolerância; (vi) Foco no produto: definição de entregas; (vii) Tailor Adaptação do método com as características do projeto, sem perder as características do método para não descaracterizá-lo (RIBEIRO, 2011);

2) Temas: é a descrição do que deve ser monitorado ao longo do projeto: (i) *Business case*: o que trará de benefício para a empresa; (ii) Organização: a estrutura organizacional do projeto; (iii) Qualidade: o entendimento dos atributos da qualidade do projeto; (iv) Plano: Foco no planejamento, na comunicação e no controle para desenvolver e entregar os produtos do projeto, conforme os critérios da qualidade; (v) Risco: riscos e o que será feito em cada situação; (vi) Mudança: seu controle e monitoramento; (vii) Progresso: acompanhamento do *status* e os próximos passos (RIBEIRO, 2011).

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

O Quadro 2 mostra os processos do PRINCE2, os objetivos e as atividades que compõem os respectivos processos.

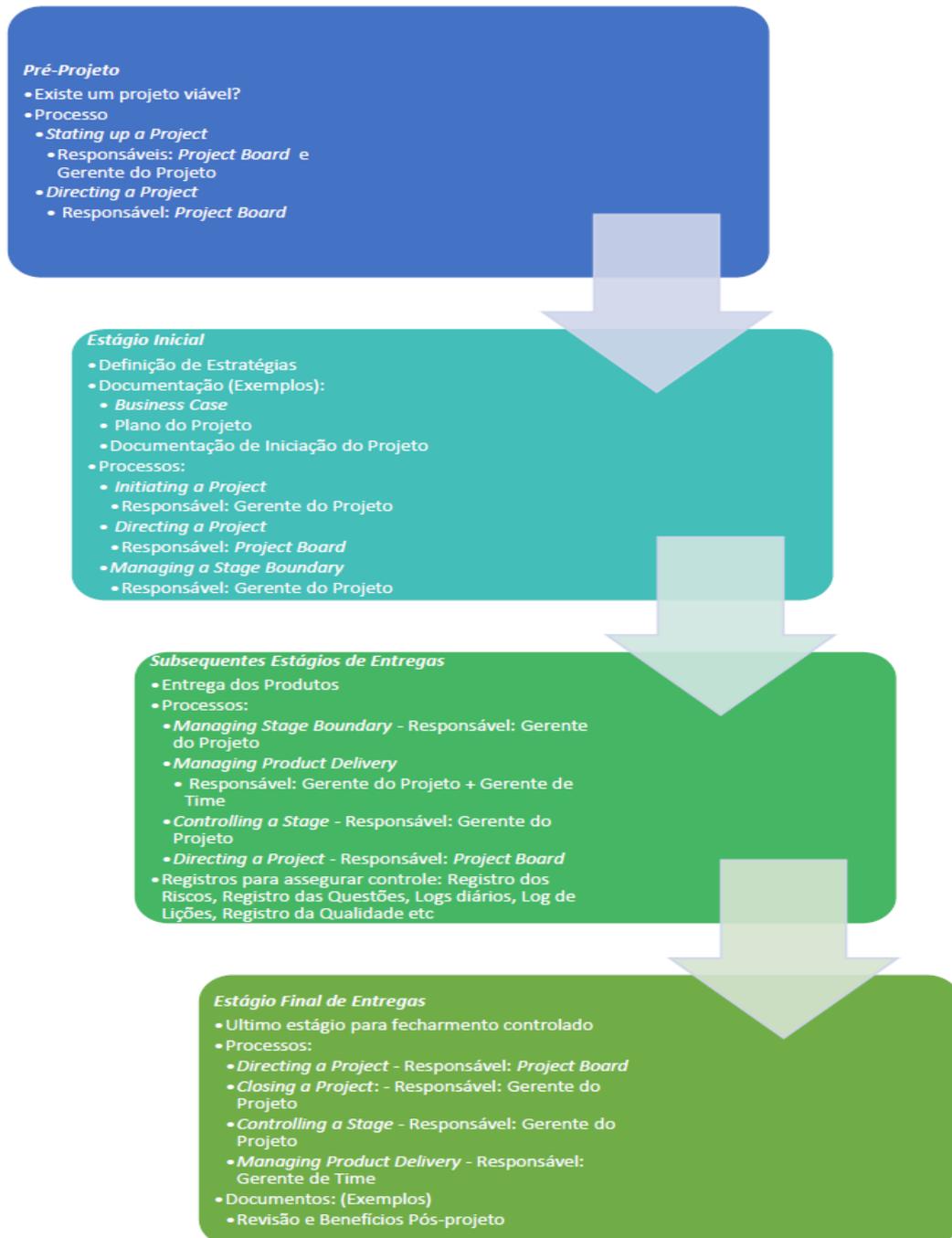
Quadro 2 – Processos do PRINCE2

Processos	Descrição	Atividades
<i>Starting up a Project</i>	<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
<i>Directing a Project</i>	<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 	<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
<i>Initiating a Project</i>	<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: 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
<i>Controlling a Stage</i>	<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
<i>Managing Product Delivery</i>	<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
<i>Managing a Stage Boundary</i>	<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 • 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 encerramento planejado do projeto • Preparar encerramento prematuro do projeto • Entregar os produtos

Fonte: Angelo (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 2 a seguir.

Figura 2 – Jornada e processos PRINCE2



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2 mostrou a estrutura de uma Jornada PRINCE2, com a sequência das atividades envolvidas no projeto e também quem são os responsáveis pelos processos em cada etapa. Uma das características do método é que não somente o gerente de projeto é responsável pelas

etapas dos processos, mas também outros *stakeholders*, tais como o gerente do time e o *Project Board*.

Ribeiro (2011) mencionou que o método apresenta características que podem aprimorar a gestão de projetos:

[...] 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 (RIBEIRO, 2011, p. 6).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As referências primárias utilizadas para a comparação dos três padrões foram Gerenciamento de Projetos com PRINCE2™ de Ribeiro (2011); *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.

Comparou-se os três padrões de gerenciamento de projetos: *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), *Competence Baseline* (ICB - IPMA) e *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2).

Essa comparação foi realizada para verificar se, entre os padrões mais conhecidos para o gerenciamento de projetos citados por Patah e Carvalho (2012), deverão ser utilizados separadamente ou poderão ser utilizados em conjunto.

Foram considerados os seguintes aspectos nessa comparação: definição de projeto, composição de cada padrão, como são apresentados os processos e como é classificado cada padrão. Foram consideradas também algumas particularidades de cada um dos padrões encontrados na literatura.

4 RESULTADO DA COMPARAÇÃO ENTRE PMBOK, ICB-IPMA E PRINCE2

O PMBOK teve um crescimento de profissionais certificados. A certificação mais significativa é o *Project Management Professional* (PMP) que, em 2011, era 467.390 e em abril de 2015 totalizava 658.523 certificados correspondendo, aproximadamente, 41% de aumento nas certificações. O PRINCE2, em 2011, possuía maior reconhecimento na Europa, principalmente em seu local de origem (Reino Unido). 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).

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

Identificou-se algumas similaridades entre os 47 processos do PMBOK, os 42 elementos de competência do ICB-IPMA e as 40 atividades do PRINCE2, pois todos englobam ações

relacionadas com Risco, Prazo, Custo entre outros. Destaca-se o fato de que o PRINCE2 apresenta o conceito de “*Starting Up a Project*”, o que poderia ser considerado como um “Pré-Projeto”, o que não é verificado nos demais padrões. Também verifica-se que a área de conhecimento “Aquisições” não é abordada no PRINCE2.

O Quadro 3 apresenta o resumo dos três padrões, enfatizando as características consideradas na pesquisa e também apresentando a estatística de filiados e certificados pelos respectivos padrões.

Quadro 3 – Quadro Comparativo entre os Três Padrões

Itens	PMBOK (Fonte 2)	NCB/ICB (Fonte 3)	PRINCE2 (Fonte 1)
Definição de projeto	“É um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único”	“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”	“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 da emissão 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

Fonte: <http://www.managementplaza.com.br/pt/component/content/article/31-trainings/194-popularidade-PRINCE2.html>; <http://blog.pmtech.com.br/dados-estatisticos/>; <http://www.ipmabrasil.org/associado-ipma>.

O Quadro 3 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).

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 a tradição regional, que, com esse objetivo, desenvolveu o *National Competence Baseline* (NCB), uma versão da ICB adaptada às necessidades locais. 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, isto é, a realização de uma entrega em um período limitado.

Alguns autores, como, por exemplo, Carvalho (2015), classificaram 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. Em contrapartida, Fernandez et al. (2015) consideram que os padrões PMBOK e PRICE2 não são excludentes e poderão coexistir em um mesmo projeto. Já o padrão ICB-IPMA relaciona as competências necessárias ao profissional para gerenciar o projeto de forma ideal.

Destacam-se, a seguir, algumas particularidades em cada um dos padrões encontrados na literatura:

PMBOK: É uma base de conhecimento e de boas práticas, que orienta "o que" é necessário fazer (CARVALHO, 2015) com uma descrição detalhada das técnicas de gerenciamento de projetos (MATOS; LOPES, 2013); e com foco na habilidade de gerenciamento de processos (GHOSH et al., 2015). O padrão classifica, em suas áreas de conhecimento, todos os processos necessários para gerenciamento de projetos, abrangendo a gestão de recursos humanos. Envolve o desenvolvimento de um plano de recursos humanos incluindo o desenvolvimento e o gerenciamento da equipe do projeto (GHOSH et al., 2015). 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). O sucesso e o fracasso do projeto são responsabilidade do gerente do projeto (CARVALHO, 2015), sendo que sucesso é concluir o projeto dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco.

NCB/ICB: “[...] o ICB não é um livro de receitas de como executar projetos (LOPES et al., 2012, p. 40). Referencia as competências que um gerente de projetos precisa ter e desenvolver para obter os melhores resultados, abordando com maior profundidade os aspectos humanos desses gerentes (PATAH; CARVALHO, 2012), destacando as habilidades pessoais (GHOSH et al., 2015). Enfatiza a qualidade e a satisfação (GHOSH et al., 2015) e o sucesso que está na apreciação positiva pelas várias partes interessadas dos resultados do projeto (LOPES et al., 2012).

PRINCE2: Tem uma abordagem estruturada, com processos, papéis e responsabilidades bem definidas, que orienta o gerente e o time de projeto o "como fazer" (CARVALHO, 2015) e determina o que, como, quando e por quem as atividades serão implementadas usando uma linguagem comum facilmente assimilável (FERNANDEZ et al., 2015). Não referencia tantas ferramentas e técnicas quanto o PMBOK mas dá destaque às técnicas de Qualidade e de

Planejamento, sendo que a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de um projeto é do comitê diretor do projeto (CARVALHO, 2015). O padrão distingue três tipos de projetos: de fabricação do produto; de administração, relacionado com contratos, planos, relatórios; e de gestão da qualidade (MACEK, 2010). Identifica o motivo pelo qual os projetos falham visando reduzir a taxa de falhas e remove as razões da falha por meio de gerenciamento, controle e uso adequado de ferramentas e técnicas (GHOSH et al., 2015).

Apesar de serem padrões estruturados há também algumas restrições, como, por exemplo, a advertência feita por Rabechini Junior e Carvalho (2009) sobre a aplicação desses modelos:

Os profissionais treinados e certificados nesses modelos normativos tendem a adotá-los na íntegra de forma prescritiva nas organizações em que atuam sem uma reflexão quanto à necessidade de sua customização para a realidade da organização e das características dos projetos que conduzem (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2009, p. 66).

Os autores também citaram que há pouco consenso sobre as causas de sucesso de um projeto, pois não há critérios claros que definem se um projeto obteve sucesso ou não (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2009).

A abordagem predominante de gestão é a tradicional que tem como foco o desenvolvimento de técnicas e ferramentas de planejamento e controle que racionalizam e normatizam a gestão dos projetos e a maioria dos projetos não cumpre suas metas (MARQUES JUNIOR; PLONSKI, 2011).

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”.

Afinal, os projetos são diferentes entre si e que a gestão deve ser adaptada para contemplar essas diferenças de objetivos, tarefas e ambiente e, com isso, aumentar a probabilidade de sucesso dos 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, além de poder se tornar mais eficientes.

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

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.

O objetivo deste trabalho foi verificar se entre os padrões mais conhecidos para o gerenciamento de projetos, se os padrões deverão ser utilizados separadamente ou poderão ser utilizados em conjunto.

O que se pode inferir desta pesquisa é que os três padrões aqui avaliados 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.

Um destaque é a definição de sucesso do projeto do ICB-IPMA 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. 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.

Portanto, o que se pode inferir é que 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. A utilização de um desses padrões ou uma combinação entre eles, poderá favorecer uma melhoria de desempenho tanto dos profissionais quanto das organizações as quais pertencem. 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.

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. **Entendendo o PRINCE2**, 2008. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>. Acesso em: 27 set. 2015.

APMG – INTERNATIONAL PRINCE2 – **Projetos em ambientes controlados, 2015**. Disponível em: <http://www.apmg-international.com/br/qualificacao/PRINCE2/PRINCE2-br.aspx>. Acesso em: 6 set. 2015.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328-36.

AXELOS. **Best practice solutions - PRINCE2**, 2015. Disponível em: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/PRINCE2>. Acesso em: 29 set. 2015.

BELFORT, A. C.; MARTENS, C. D. P. Assunção de riscos e gerenciamento dos riscos dos projetos: um estudo em uma consultoria na área de TI. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 195-227, 2015.

CARVALHO, L. **PMI ou PRINCE2: concorrentes ou complementares?** 2015. Disponível em: <http://gerenciandoriscosemprojetos.com/pmi-ou-PRINCE2-concorrentes-ou-complementares/>. Acesso em: 7 set. 2015.

CRAWFORD, L.; POLLACK, J.; ENGLAND, D. Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 2, p. 175-84, fev. 2006.

CRAWFORD, L.; POLLACK, J.; ENGLAND, D. How standard are standards: an examination of language emphasis in project management standards. **Project Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 6-21, 2007.

ESKEROD, P.; RIIS, E. Project management models as value creators. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 4-18, 2009.

FERNANDEZ, K.; GARRIDO, A.; RAMINEZ, Y.; PERDOMO, I. PMBOK y PRINCE 2, similitudes y diferencias. **Revista Científica**, v. 23, p. 111-123, 2015.

FERREIRA, B. A. A.; ALMEIDA, J. O. R.; LEÃO, P. R. C.; SILVA, N. P. G. Gestão de riscos em projetos: uma análise comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK®, 2012. **Revista Gestão e Projetos – GEP**, v. 4, n. 3, p. 46-72, 2013.

GANATRA, A. Amadurecendo o gerenciamento de projetos com a utilização de uma metodologia. **Project Management Institute**, 2011. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~-/media/682F15591AD24800BB8A7D568F0DEC93.ashx>. Acesso em 23 jul. 2016.

GHOSH, S.; FORREST, D.; DINETTA, T.; WOLFE, B.; LAMBERT, D. Enhance PMBOK® by comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards. **PM World Journal**, v. 4, n. 9, 2015.

HENRIE, M.; SOUSA-POSA, A. Project management: a cultural literary review. **Project Management Journal**, p. 5-14, 2005. Disponível em <http://www.pmi.org/learning/library/project-management-cultural-literary-review-5533>. Acesso em 24 maio 2016.

IKA, L. A. Project success as a topic in Project Management Journals. **Project Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 6-19, 2009.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION - IPMA. **ICB - IPMA Competence Baseline** version3.0. Nijkerk, The Netherlands: IPMA, 2006.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**, 10 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

MACEK, W. Methodologies of project management. **Contemporary Economics**, v. 4, n. 16, p. 267-80, 2010.

MARQUES JUNIOR, L. J.; PLONSKI, G. A. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”? **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011.

MATOS, S.; LOPES, E. Prince2 or PMBOK – a question of choice. **Procedia Technology**, v. 9, p. 787-94, 2013.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conjuntos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 3, n. 2, p. 178-206, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**, 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 63-78, 2009.

LOPES, R. O. A.; QUALHARINI, E. L.; SILVA, W. G. R.; ROCHA, L. F. A.; KOLOTELO J. L. G.; PAZIKAS, E. **Referencial de competências**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Escola de Engenharia, III. Série, 2012.

RIBEIRO, R. L. O. **Gerenciando projetos com PRINCE2™**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ROVAI, R. L. 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**, v. 4, n. 2, p. 252-70, 2013.

SILVEIRA, G. A.; SBRAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 574-91, 2013.

THOMAS, J.; MENGEL, T. Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 3, p. 304-15, 2008.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos** – estabelecendo diferenciais competitivos, 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIDAL, L. A.; MARLE, F. Understanding project complexity: implications on project management. **Kybernetes**, v. 37, n. 8, p. 1094-110, 2008.