

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
MBA EXECUTIVE PROJECT MANAGEMENT 3.0**

Emir Machado Guimarães Filho

No mundo da Gestão de Projetos

PRINCE2 ou PMBOK?

Aracaju – SE
2017

RESUMO

No ambiente dinâmico e competitivo da atualidade as organizações, sejam públicas ou privadas, vêm investindo cada vez mais recursos em projetos para trazer benefícios para a organização, forçando a procura por inovação, diferencial competitivo e melhores resultados. Com base nisso, as empresas estão investindo fortemente em gerenciamento de projetos, com o objetivo de controlar o uso dos recursos existentes, visto que os projetos são essências para criar valor econômico e vantagens competitivas nas empresas. Portanto, gerenciar projetos de forma eficiente é um dos grandes desafios modernos. Para isso, o uso de práticas existentes de gerenciamento de projetos é muito importante trazendo benefícios financeiros, de crescimento e principalmente na questão de sobrevivência da organização no mercado competitivo, trazendo um diferencial na forma de gerenciá-la. O objetivo deste estudo é apresentar de forma estruturada e fundamentada a comparação entre práticas de gerenciamento de projetos mais difundidas e adotadas no mundo: Metodologia PRINCE2 (*PRojects IN Controlled Environments*) da AXELOS e o guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (*Project Management Institute*), mostrando a base teórica de cada uma, semelhanças e diferenças, as sinergias e oportunidades de convergência e que podem trazer ótimos resultados com o uso combinado, dessas duas abordagens, quando mesclamos seus conceitos, técnicas, ferramentas e estruturas organizacionais.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, PRINCE2, PMBOK; PMI; AXELOS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Mapeamento entre o PRINCE2 e o PMBOK.....	26
---	----

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
LISTA DE TABELAS	6
SUMÁRIO	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
2 Gerenciamento de Projetos.....	8
2.1 Conceito de Projetos	8
2.2 Gerenciamento de Projetos	10
3 Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge).....	11
3.1 Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos	14
4 Metodologia PRINCE2 (Projects in Controlled Environments – 2ª versão).....	17
4.1 Princípios do Método PRINCE2	19
4.2 Temas.....	19
4.3 Processos do Método PRINCE2	21
4.4 Ambiente do Projeto	23
5 Comparativo do PMBOK com o PRINCE2	24
6 Considerações Finais	33
REFERÊNCIAS	35
ABSTRACT	37
GLOSSÁRIO	38

1 INTRODUÇÃO

Recentemente os estudos de gerenciamento de projetos têm ganhado força devido ao aumento da complexidade do mundo dos negócios e à crescente competitividade que faz com que as empresas tenham que responder de forma cada vez mais rápida e eficiente aos estímulos externos. Neste contexto, as falhas de execução de Projetos muitas vezes têm resultados abaixo de esperado, necessitando que as empresas tenham uma maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar seus projetos. Essa coordenação e controle são foco da gestão de projetos e estão intimamente ligadas ao sucesso de implantação de estratégias de negócios por meio de projetos.

RAD & Rachavan (2000) dizem que a gestão de projetos é uma das disciplinas que mais cresce em praticamente em todas as indústrias do mundo de hoje. Seus principais objetivos giram em torno de manter um balanço lógico e eficiente entre custo, prazo, qualidade e escopo dos objetivos do projeto.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é apresentar de forma estruturada e fundamentada o estudo e comparação entre práticas de Gerenciamento de Projetos mais difundidas e adotadas no mundo: Metodologia PRINCE2 e o GUIA PMBOK mostrando a base teórica de cada uma, semelhanças e diferenças, as sinergias e oportunidades de convergência e que podem trazer ótimos resultados com o uso combinado dessas duas abordagens, quando mesclamos seus conceitos, técnicas, ferramentas e estruturas organizacionais.

2 Gerenciamento de Projetos

2.1 Conceito de Projetos

A crescente atenção dedicada ao estudo de projetos, seus componentes e seu gerenciamento, pode ser explicada pelo fato que estes “permeiam todas as organizações, pois são um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de novos serviços” (CAVALIERI, 2005, p. 1). O PMI (2013, p. 1) conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A NBR ISO 10006:2000, que traça diretrizes para

qualidade de GP, afirma que projeto é: Um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. Através destes conceitos é possível perceber algumas das principais características de um projeto, que inclui o seu caráter finito, único e restrito a parâmetros pré-estabelecidos.

Complementando o conceito de projeto defendido pelo PMI, Vargas (2011) afirma que projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência lógica de eventos, com início, meio e fim definidos, que se utiliza de recursos para atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas e obedecendo a parâmetros de tempo, custo e qualidade.

Kerzner (2006) fornece um conceito mais sucinto. Para o autor um projeto é um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custos e qualidade.

2.2 Gerenciamento de Projetos

A tendência é que as empresas, cada vez mais estejam orientadas a projetos. Neste sentido, Verzuh (2003) destaca que a ênfase nas mudanças aumenta a importância da gestão de projetos, já que a alta velocidade dessas mudanças cria uma necessidade maior de projetos, ou seja, quanto maior a mudança, mais inovações e mais projetos.

Algumas características dos projetos são definidas pelo PMI (2013) e por Vargas (2011), conforme se verifica a seguir:

a) Temporário: todos os projetos possuem início e fim definidos. O final é atingido quando seus objetivos são alcançados.

b) Exclusividade: todos os projetos criam entregas exclusivas, que são produtos e/ou serviços únicos, e, de alguma forma, diferentes de qualquer outro similar.

c) Progressividade: todos os projetos são elaborados progressivamente, ou seja, são desenvolvidos em etapas e continuam por incrementos.

d) Restritivo: todos os projetos sofrem pressões oriundas de restrições de prazos, custos, e recursos.

e) Multidisciplinaridade: todos os projetos são esforços realizados em áreas diferentes da organização, ou ainda, entre organizações, requerendo forte integração, e, o trabalho interdisciplinar necessita de coordenação através dos limites organizacionais.

f) Complexidade: todos os projetos possuem objetivos divergentes entre as partes envolvidas, necessitando de gerenciamento de seus interesses e perspectivas.

Complementando esta noção, Kerzner (2002) destaca outra característica não menos importante dos projetos, ou seja, o seu alinhamento com o planejamento estratégico da organização, definindo-os como meios de alcançar os objetivos.

3 Guia *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*

A principal referência para o gerenciamento de projetos é o *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* - Conjunto de Conhecimentos para Gerenciamento de Projeto, compilado pelo *Project Management Institute (PMI)* - Instituto de Gerenciamento de Projeto, qual identifica e descreve conhecimentos e práticas que são mais utilizados na maioria dos projetos (VARGAS, 2011).

O PMBOK não é uma metodologia e sim um conjunto de boas práticas, que pode e deve ser seguido como guia. A metodologia quem faz é a empresa, aplicando os processos necessários à sua realização, que podem envolver aspectos como maturidade de projetos, característica dos projetos realizados, duração média dos projetos, recursos disponíveis, tipo de organização, políticas internas (MONTEIRO, 2006).

O PMI é a maior associação de gerenciamento de projetos no mundo, com mais de duzentos mil membros, e advoga o profissionalismo em gerenciamento de projetos. O PMBOK teve sua primeira versão em 1996, estando atualmente em sua quinta edição, sendo desenvolvido, atualizado e revisado por gestores de projetos de todo o mundo.

Além disso, o PMI tem se dedicado a desenvolver e manter rigoroso programa de certificação profissional para promover o crescimento da profissão de gerenciamento de projetos e reconhecer as realizações de indivíduos no tema. A certificação *PMP (Project Management Professional)*, do PMI, é a credencial mais reconhecida mundialmente para indivíduos envolvidos com o gerenciamento de projetos.

De acordo com o PMI (2013, p. 5), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, sendo realizados através da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, Monitoramento/controle, e encerramento. O gerente de projetos é responsável pela realização dos objetivos do projeto.

Kerzner (2006) complementa esta definição considerando ser, o gerenciamento de projetos, responsável pelo planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito, para

benefício dos participantes do projeto, transparecendo, mais uma vez, que o mundo empresarial passou a reconhecer a importância do tema, tanto para o futuro quanto para o presente.

Conforme citado por Prado (2008), a boa prática de Gerenciamento de Projetos produz resultados expressivos para as organizações como: (1) Melhorar a elaboração e controle de cronograma; (2) Melhorar os resultados dos projetos, sem afetar sua qualidade; (3) Ajustar os projetos com base nos seus limites; (4) Reduzir as constantes mudanças criando um processo de controle de mudanças. (5) aumento da chance de sucesso nos projetos.

Para Cavalieri (2005, p. 3), o ciclo de vida do Gerenciamento de Projetos “descreve o conjunto de processos que devem ser seguidos para que o projeto seja bem gerenciado” e, conforme exposto no conceito de Vargas (2011, p. 12), está dividido em cinco grupos:

a) Fase de Iniciação: fase inicial do projeto, quando determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado, a ser resolvido por ele. Nesta fase, a missão e o objetivo do projeto são definidos, bem como as melhores estratégias são identificadas e selecionadas.

b) Fase de Planejamento: fase responsável por detalhar tudo o que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos e análise de custos, dentre outros, para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades e imprevistos. Nesta fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos também são desenvolvidos.

c) Fase de Execução: fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante esta fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é aqui consumida.

d) Fase de Controle: fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível, após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o status atual do projeto com o status previsto pelo planejamento, adotando ações corretivas, em caso de desvio.

e) Fase de Encerramento: fase em que a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (terceiros). Os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante a sua execução são discutidas e analisadas, para que erros similares não ocorram em novos projetos (aprendizado). Nesta fase, é formalizada a aceitação do projeto.

Todavia, Cavalieri (2005, p. 4) destaca que estas fases “se sobrepõem e interagem de formas diversas trocando informações entre si conforme o andamento do projeto, onde os resultados de um processo são entradas para a execução de outro processo ou são entregas do projeto”. Este conceito é representado pela Figura 1

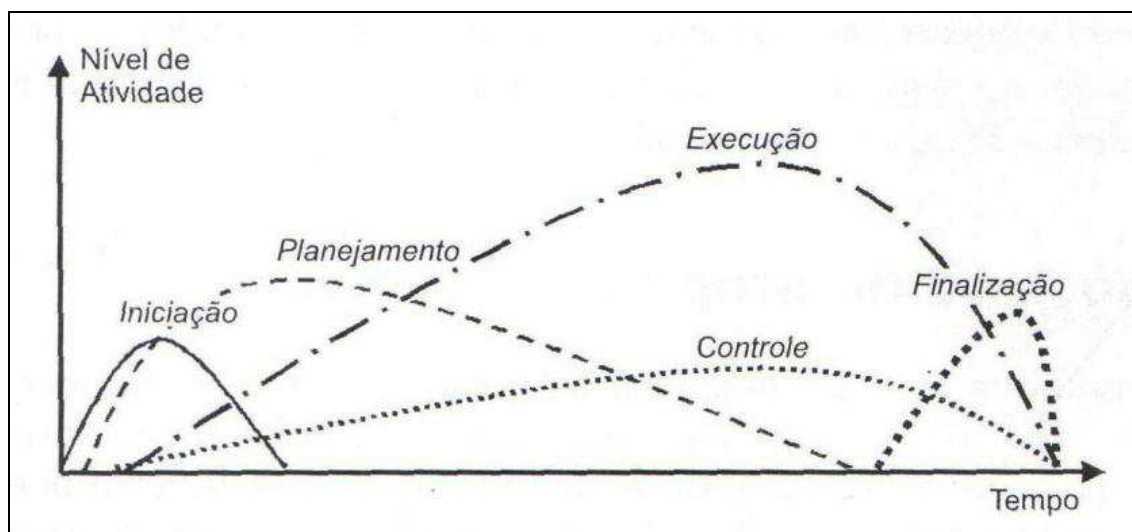


Figura 1- Sobreposição de Fases no Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projeto

Com isso, é possível perceber que os grupos de processos de gerenciamento (iniciação, planejamento, execução, controle e finalização) não ocorrem de maneira sequencial. Durante a iniciação trabalha-se no planejamento e assim sucessivamente.

Existe uma proporcionalidade no tamanho (área) de cada curva da Figura 1, nota-se que a maior área é no processo de execução, ou seja, o projeto necessita de mais esforço, já que é neste processo que as atividades serão realizadas. Outro dado interessante é que o processo de controle acaba sendo executado paralelamente a todos os outros processos, pois é nele que se compara a execução com o planejamento inicial.

3.1 Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos

As áreas de conhecimento podem ser entendidas, segundo Valeriano (2001, p. 160), como “partes do gerenciamento de projetos dedicadas a aspectos particulares”.

Por sua vez, o PMI (2013) destaca que essas áreas, dez no total, descrevem os conhecimentos e procedimentos inerentes às suas atividades. O PMI conceitua as dez áreas de conhecimento, conforme Figura 2:

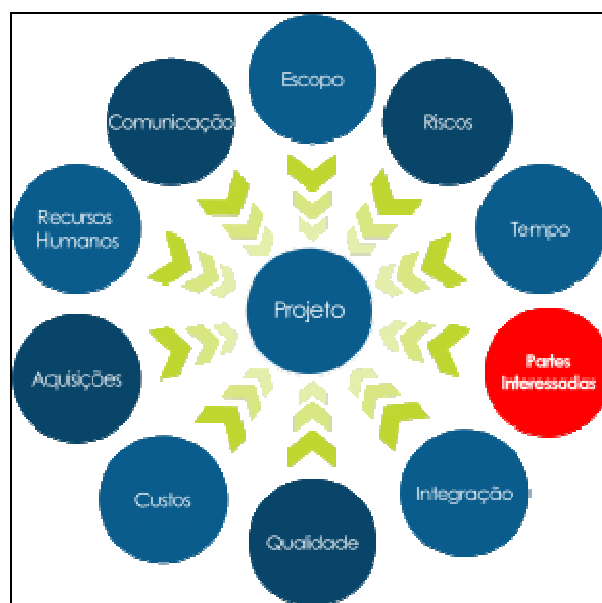


Figura 2 - Áreas de Conhecimento – PMI
Fonte: Adaptado do PMI (2013)

As áreas de conhecimento estão apresentadas com mais detalhamento a seguir:

a) Gerência do Escopo do Projeto: tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto, de modo a garantir que o produto ou serviço, seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto.

b) Gerência do Tempo do Projeto: tem como objetivo garantir que o projeto termine dentro do prazo previsto. O gerenciamento de tempo, juntamente

com o gerenciamento de custos são as mais visíveis áreas do gerenciamento de projetos.

c) Gerência do Custo do Projeto: Tem como objetivo garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos necessários à realização do projeto, ou seja, assegurar que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

d) Gerência da Qualidade do Projeto: o objetivo mais importante dessa área é garantir que o projeto será concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades que originaram o seu desenvolvimento.

e) Gerência dos Recursos Humanos do Projeto: tem como objetivo central a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto.

f) Gerência das Comunicações do Projeto: seu objetivo é assegurar que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de maneira economicamente viável. A maioria dos problemas em um ambiente de projetos pode ser caracterizada como algum tipo de problema de comunicação.

g) Gerência dos Riscos do Projeto: o objetivo mais importante dessa área é medir a probabilidade e as consequências dos riscos, bem como documentar suas características e estimar as implicações nos objetivos do projeto. Muito tem sido feito para que os projetos tenham sucesso, mas incertezas sempre existirão. Essa constatação faz com que a área de gerência de risco tenha uma importância significativa. A gerência de risco contribui para a redução e clarificação dos riscos do projeto, através de sua identificação e quantificação, oportunizando, assim, que ele seja tratado.

h) Gerência das Aquisições do Projeto: o objetivo dessa área é garantir que todo elemento externo participante do projeto irá garantir o fornecimento de seu produto, ou serviço para o projeto.

i) Gerência da Integração do Projeto: seu objetivo é assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados, monitorando as mudanças através de todo o projeto.

j) E finalmente a área de conhecimento incluída nesta última edição do PMBOK 5a edição, o Gerenciamento das Partes Interessadas, que são indivíduos ou organizações que estejam ativamente envolvidos no projeto de forma positiva e também negativa e que possuem seus interesses próprios relacionados ao projeto. São eles: clientes, fornecedores, gerente e equipe de projeto, usuários do produto

do projeto, organizações governamentais e não governamentais, meio ambiente, etc.

Além dessas áreas, o PMBOK, aborda a questão da ética, por ser fundamental ao bom desenvolvimento e desempenho do projeto (CAVALIERI, 2005).

O Mapa de Processos do PMI, apresentado na Figura 3, resume essas áreas de conhecimento com seus respectivos processos distribuídas pelas fases do ciclo de vida de um projeto, conforme defendido pelo PMI (2013). Apesar de representarem aspectos particulares do gerenciamento, eles funcionam de forma integrada de maneira que as saídas de um processo se tornam entradas do seguinte e assim sucessivamente até a finalização do projeto.

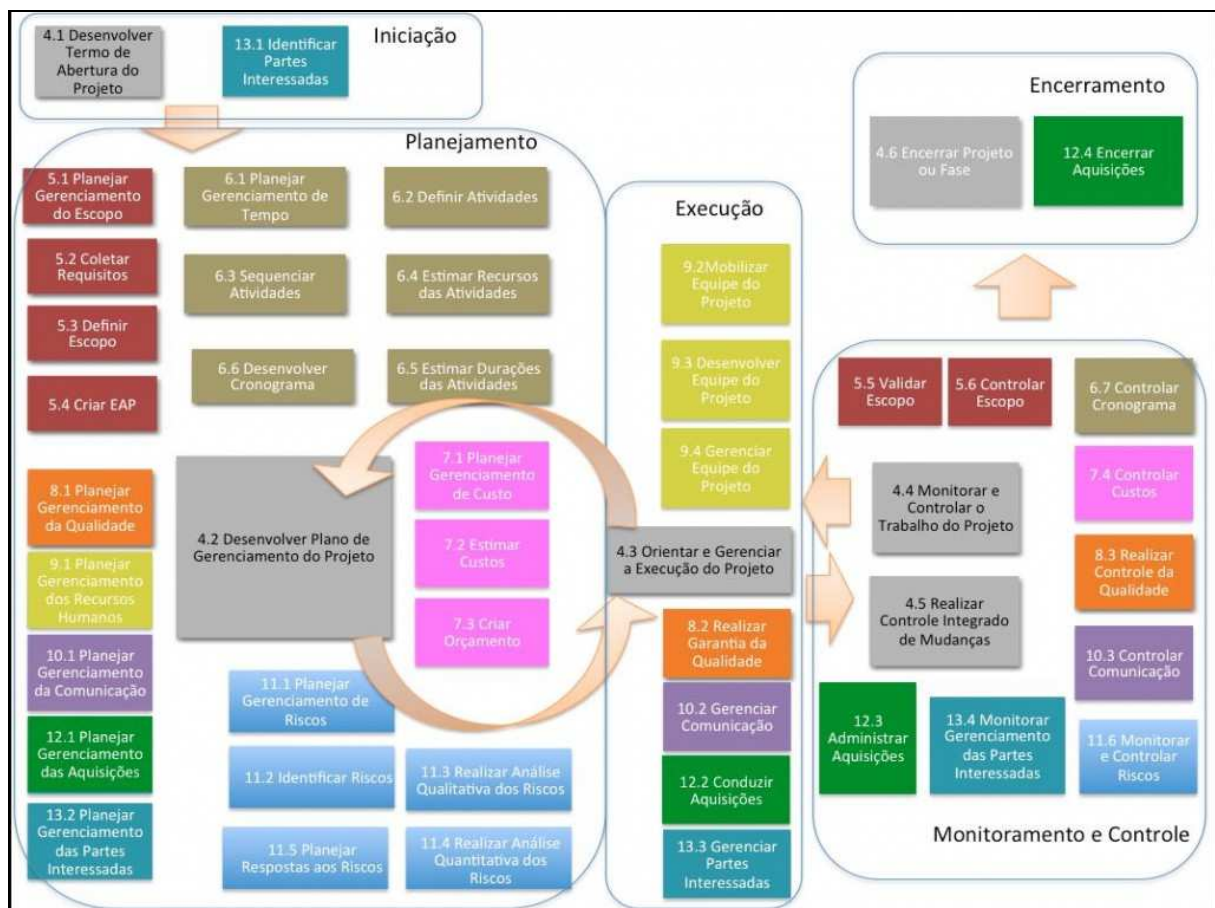


Figura 3-Mapa de Processos do PMI
(fonte: Trentim ,2013)

4 Metodologia *PRINCE2 (Projects in Controlled Environments – 2ª versão)*

O *PRINCE2* é um método baseado em processos para a gestão eficaz de projetos. Foi originalmente desenvolvida pela *Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA)* agora faz parte do *Office of Government Commerce (OGC)*. Em 1996 foi lançado o método *PRINCE2*, baseado no *PRINCE*, com foco em ampliar a gestão de projetos para todos os tipos de projetos.

É definido pela própria *OGC* como “um produto internacional de classe mundial e é o método padrão para gerenciamento de projetos, até porque incorpora muitos anos de boas práticas em gerenciamento de projetos e fornece uma abordagem flexível e adaptável para atender todos os projetos. É um método de gerenciamento de projetos concebidos para proporcionar um quadro que abranja a grande variedade de disciplinas e atividades necessárias dentro de um projeto”.

O método *PRINCE2*, conforme figura abaixo, aborda o gerenciamento de projetos observando 04 elementos integrados:

- Princípios – São melhores práticas que formam a base da metodologia. Sua presença caracteriza o uso do *PRINCE2* em um projeto.

- Temas – São áreas de conhecimento que devem ser usadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

- Processos – Representa o passo a passo das atividades que serão executadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

- Ambiente do projeto – É a capacidade de se adaptar Princípios, Temas e Processo ao ambiente de um determinado projeto.

Além disso, se propõe a controlar os seis objetivos principais do projeto: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e benefícios.

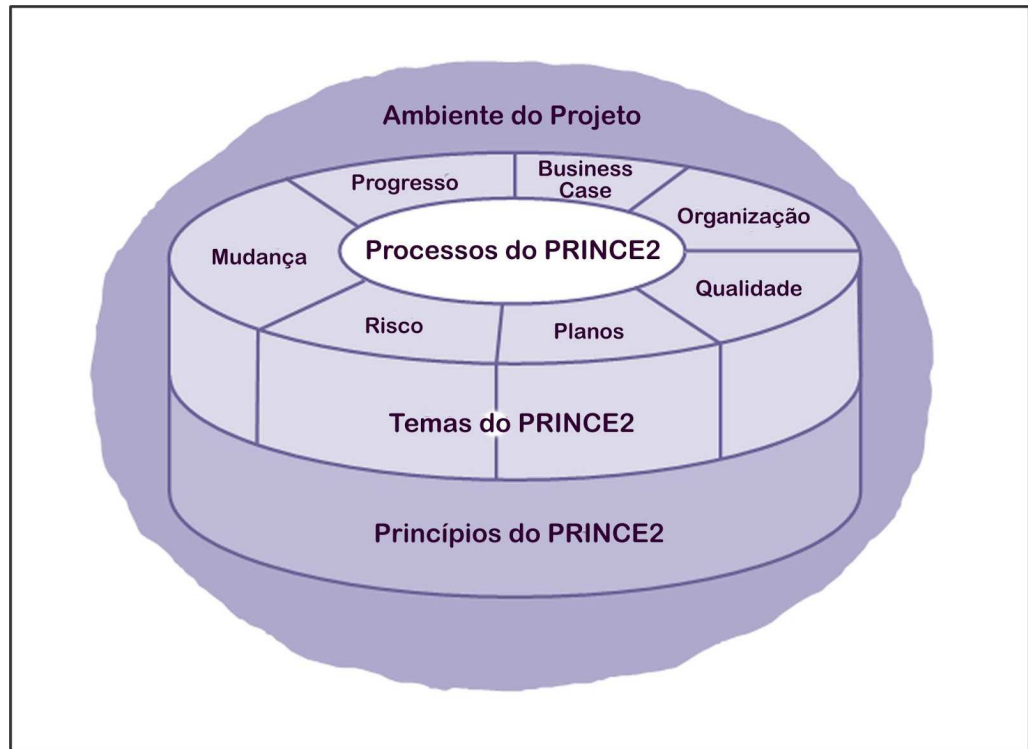


Figura 4-Estrutura do PRINCE2
(fonte: MURRAY, 2011)

4.1 Princípios do Método PRINCE2

Os sete princípios são orientações obrigatórias e boas práticas que determinam se o projeto está sendo gerenciado de acordo com o método PRINCE2. Os princípios são descritos assim:

Os sete princípios do PRINCE2 são (Murray, 2011):

1. Justificação do negócio – o projeto no ambiente PRINCE2 deve ter uma justificação continua para o negócio;
2. Lições tiradas da experiência – equipes do projeto PRINCE2 aprendem com experiências anteriores (lições são gravadas e postas em prática ao longo da vida do projeto);
3. Papéis e responsabilidades definidos – os papéis e responsabilidades são definidos e acordados com a organização e envolve todas as partes interessadas;
4. Gestão por Estágio – diz a respeito à elaboração progressiva. “Um projeto PRINCE2 é planejado, monitorado e controlado por estágios” (OGC,2013,p.13)
5. Gestão por exceção – definição de tolerâncias para cada objetivo do projeto visando estabelecer limites e delegar autoridades;
6. Focalização no produto – foca na definição e entrega de produtos;
7. Adaptação ao contexto do projeto – pode ser customizado para qualquer tipo de projeto.

4.2 Temas

Os sete temas do método descrevem aspectos de gerenciamento de projetos que devem ser tratados continuamente e em paralelo ao longo de toda a duração do projeto.

As abordagens para a concretização destes princípios estão descritas em sete temas.

- **Caso de negócio (Business Case)**

Justifica a existência do projeto. A filosofia-chave por trás do PRINCE2 é a concepção de que o Business Case deve direcionar o projeto. Ao longo do ciclo de vida do projeto, o ele é revisado e validado para garantir que o projeto se mantenha relevante. Um sólido Business Case irá auxiliar no alinhamento do progresso do projeto aos objetivos do negócio, mantendo-o relevante para a organização. Se não

existir um Business Case satisfatório, o projeto não deve ser iniciado. Ele é a ferramenta pela qual o Project Board irá monitorar sua viabilidade

- **Organização (Organization)**

Provê uma estrutura para o projeto com a definição de papéis e responsabilidades e o relacionamento entre os diversos papéis atuantes no projeto.

- **Qualidade (Quality)**

Apresenta uma abordagem para o controle de qualidade dos aspectos técnicos e de gerenciamento do projeto durante todo seu ciclo de vida. Representa o que o projeto entregará

- **Planos (Plans)**

Disponibiliza um conjunto de planos que podem ser adaptados às características do projeto. O planejamento é vital para o sucesso de um projeto, e o plano deve conter informações detalhadas o suficiente para deixar claros os resultados que se quer alcançar.

- **Riscos (Risk)**

Define os momentos-chave onde os riscos devem ser avaliados e revisados, além da abordagem a ser aplicada em sua manutenção.

- **Mudanças (Change)**

Técnica cujo objetivo é controlar as mudanças do projeto, verificando e validando seus impactos.

- **Progresso (Progress)**

Estipula controles garantindo o progresso do projeto, visando prevenir alterações que possam ocorrer e controlar os desvios que possam colocar em risco o projeto.

Segue abaixo um resumo dos principais temas do método PRINCE2, bem como quais os principais pontos a serem considerados em cada tema.

Tema do PRINCE2	Perguntas respondidas
"Business case"	Porque esse projeto deve ser criado? O que justifica esse projeto?
Organização	Quem vai fazer o que no projeto? Como vamos trabalhar?
Qualidade	O que vamos entregar no projeto? Que critérios vamos usar para aceitar as entregas do projeto?
Planos	Como vamos planejar e executar o projeto? Quanto isso vai custar? Quando vamos começar? Quanto tempo isso vai levar?
Risco	E se tivermos problemas? Como minimizar as ameaças? Como aproveitar as oportunidades?
Mudança	Que impacto tem uma mudança? Como vamos aprovar ou rejeitar mudanças?
Progresso	Onde estamos? Para onde estamos indo? Devemos continuar com o projeto?

Figura 5 - Resumo dos Temas – PRINCE2

4.3 Processos do Método PRINCE2

Os processos, na visão do método, são percorridos de acordo com as etapas ao longo do ciclo de vida do projeto. Temas e princípios permeiam os processos. Cada processo contém atividades com papéis e responsabilidades bem definidos. Durante as atividades documentos devem ser gerados ou atualizados.

O fluxo é descrito por meio dos processos subjacentes:

- Iniciando um projeto (*Starting up a Project*) - emite uma partida controlada para o projeto. Ocorre uma vez no ciclo de vida do projeto, fornecendo as bases para a gestão e supervisão de projetos e avaliação de viabilidade. Este processo cria o Conselho do Projeto e garante que os requisitos de recursos são compreendidos e comprometidos com a primeira Fase, "Iniciando um projeto".
- Direcionando um projeto (*Directing a Project*)- opera em todo o projeto e define as responsabilidades do Conselho de Projeto em sua supervisão do

projeto. Como a sua localização no diagrama de modelo de processo, este fica acima e interage com muitos dos outros processos. Fornece os mecanismos para autorizar o projeto, aprovando a continuidade na conclusão de cada fase e no encerramento do projeto (todas baseadas no Business Case). "Dirigindo um projeto" é o quadro para o fornecimento de entrada para o gerente do projeto, recebendo as solicitações do gerente de projetos sobre informação e assistência, e tomando decisões. Este é o único processo em que o Conselho de Projeto é ativo (diferente de "Abrindo um projeto", quando o Conselho é primeiro formado). Todos os outros processos são guiados pelos Gerentes de Projetos e Equipe.

- Iniciar um projeto (*Initiating a Project*) - ocorre uma vez no ciclo de vida do projeto. Ele expõe a visão de como o projeto global está sendo gerido e define-o em um "contrato" chamado de Documento de Iniciação do Projeto (PID). A intenção do PID é fornecer um entendimento comum sobre os elementos críticos do projeto (semelhante à Declaração do Escopo do Projeto e do Plano de Gerenciamento de Projetos do PMBOK). "Iniciando um projeto" também requer o comprometimento de recursos pelo Conselho do Projeto para a primeira Fase de desenvolvimento do projeto.
- Controlando um estágio (*Controlling a Stage*) – Fornece orientações para o Gerente de Projeto na gestão do projeto no dia-a-dia. Inclui: a autorização e recebimento de trabalho; gestão de problemas e da mudança; coleta, análise e relatório de status; consideração da viabilidade; ação corretiva; e escalada de preocupações para o Conselho do Projeto. "Controlando uma Fase" é interativo e é repetido para cada fase de desenvolvimento do projeto.
- Gestão das fronteiras do estágio (*Manage a Stage Boundary*) - Gerencia a transição da conclusão de uma Fase de trabalho para o início da próxima Fase. Ele inclui a garantia de que o trabalho definido na Fase foi concluído tal como definido, fornece informações ao Conselho do Projeto para avaliar a viabilidade em curso do projeto (feito em "Dirigindo um Projeto"), desenvolve planos e obtém autorização para a próxima Fase de trabalho e registra as lições aprendidas.
- Fechando um projeto (*Closing a Project*) - o mecanismo para a transição do projeto de volta para a organização. Ele fecha o projeto, mesmo se o

fechamento é precipitado pela conclusão do trabalho ou término prematuro. Em qualquer caso, "*Closing*" recolhe lições aprendidas e experiências do projeto para os registros da organização. Para o trabalho concluído, o seu objetivo é assegurar que (a) o trabalho foi concluído para satisfação do Cliente e da Alta Administração, (b) todos os produtos esperados foram entregues e aceitos pelo Cliente, e (c) os arranjos de apoio e funcionamento dos produtos do projeto estão no lugar.

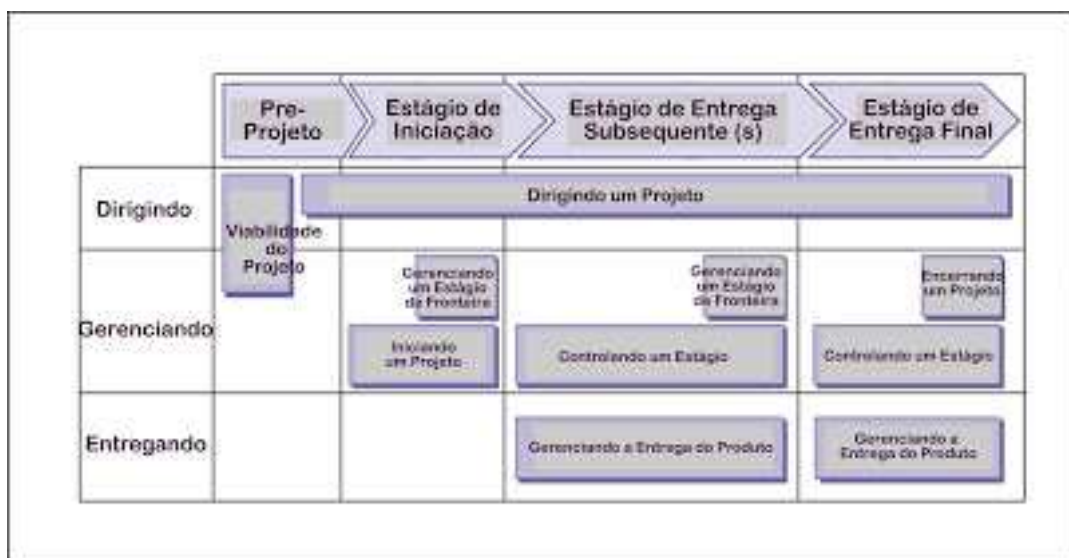


Figura 6 - Processos do PRINCE2

4.4 Ambiente do Projeto

O PRINCE2 é adaptado para se adequar ao ambiente do projeto, seu porte, complexidade, importância, capacidade e risco. O PRINCE2 é um método de gerenciamento de projetos universal. Os propósitos da adequação são assegurar que o método de gerenciamento de projeto esteja relacionado com o ambiente do projeto, bem como garantir que os controles dos projetos estejam adequados ao seu porte, complexidade e importância.

A ausência de qualquer um destes princípios, o método PRINCE2 não estará sendo aplicado ao projeto.

5 Comparativo do PMBOK com o PRINCE2

Entender as principais diferenças entre ambas as metodologias ou abordagens para gerenciamento de projetos é essencial para se determinar que metodologia será utilizada em função das particularidades de cada projeto em si, ou ainda na dependência de sua importância estratégica para o negócio de acordo com Marchewka (2009).

Analisando os conceitos acima explanados, analisam-se algumas diferenças entre as abordagens, considerando a importância de ambas para as práticas de gerenciamento para o ambiente de projetos.

O PMBOK é um guia de melhores práticas e o mesmo esclarece esse ponto logo na introdução “este padrão é um guia, e não uma metodologia específica. É possível usar metodologias e ferramentas distintas (por exemplo ágil, PRINCE2) para implementar uma estrutura de gerenciamento de projetos” (PMI,2013)

O Guia aborda somente “o que” é necessário para o gerenciamento de projetos, sem entrar no mérito de “como” esses processos deveriam ser realizados e em que sequência. Diferentemente do PMBOK , o PRINCE2 fornece uma metodologia que possa ser repetidas para todos os projetos.

Para CHARVAT (2003), “uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também *check-lists*, usados durante o ciclo de vida do projeto”. Desta forma, uma metodologia de gerenciamento de projetos é um conjunto de processos, métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos do projeto. Ela deve prover um roteiro (*roadmap*) para o gerenciamento do projeto. Equipes que não compartilham uma metodologia tendem a ser ineficientes.

Segundo Freitas (2016), “precisamos entender os conceitos de “melhores práticas” e “metodologia” não devem ser misturados ou confundidos”.

Sousa (2016) afirma que o PRINCE2 pode ser considerado uma forma de executar as boas práticas sugeridas pelo guia PMBOK.

Entretanto existem algumas diferenças importantes que precisam ser esclarecidas:

5.1 Temas e Áreas de Conhecimento

O PRINCE2 é estruturado sobre sete temas, que usados de forma conscientes, permite reduzir largamente os riscos de um projeto. Por um outro lado, O PMBOK, utiliza dez áreas de conhecimento, que permitem um enfoque mais global sobre o projeto.

As áreas de conhecimento do guia PMBOK são equivalentes aos temas do PRINCE2. Conforme tabela abaixo, a metodologia PRINCE2 não considera alguns temas, o PMBOK costuma falar sobre aquisições, enquanto PRINCE2 assume que você está operando dentro de um ambiente restringido por contratos, devido as suas raízes em projetos governamentais de TI. Ribeiro (2011) advoga que a razão para a exclusão deste processo do método se deve ao fato que cada organização tem seus próprios processos de compra e contratações.

Além disso, Ribeiro (2011), diz que o PRINCE2 também não cobre aspectos de recursos humanos, habilidades motivacionais e de liderança, pois cada organização tem suas próprias habilidades, políticas e procedimentos para a gestão de seus recursos humanos.

Sousa (2016) corrobora afirmando que os componentes e processos do PRINCE2, apesar de alinhados com o PMBOK, não incluem todas as áreas de conhecimento, que podem ser complementadas com a profundidade e alcance do PMBOK.

Com a exceção da área de gestão de aquisições, é possível fazer um mapeamento entre as áreas de conhecimento do PMBOK e os diferentes temas/componentes do PRINCE2 (Coronado, 2008).

A tabela seguinte (Tabela 1) mostra como PRINCE2 pode ser mapeado com as áreas de conhecimento do PMBOK.

PMBOK- Áreas de Conhecimento	PRINCE Temas/Componentes
Gestão da Integração	Controle de mudança
Gestão de Escopo	Planos e Caso de Negócio
Gestão do Tempo	Planos e Caso de Negócio
Gestão do Custo	Planos e Caso de Negócio
Gestão da Qualidade	Qualidade
Gestão de Recursos Humanos	Organização (limitado)
Gestão da Comunicação	Mudanças
Gestão dos Riscos	Riscos
Gestão de Aquisições	Não Coberto

Tabela 1- Mapeamento entre o PRINCE2 e o PMBOK

5.2 Processos

O PMBOK apresenta processos que são agrupados nos grupos Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento (nomes que são bem intuitivos).

Já no método PRINCE2 os processos são 7: *Starting up a Project*, *Directing a Project*, *Initiating a Project*, *Controlling a Stage*, *Managing a Stage Boundary*, *Managing a Product Delivery* e *Closing a Project*.

Na tabela abaixo, nota-se a relação dos grupos de processos PMBOK com os processos do PRINCE2

PRINCE2	Grupo de Processos PMBOK	Momento	Exemplo
<i>Starting up a Project</i>	Iniciação	Pré-projeto.	Definição de responsabilidades. Criação de um TAP (termo de abertura) para o estágio de iniciação. Autorização para do próximo estágio.
<i>Initiating a Project</i>	Iniciação	Estágio de Iniciação	Autorização do projeto
<i>Directing a Project</i>	Planejamento	Planejamento do projeto	Autorização do projeto
<i>Controlling a Stage</i>	Todos	Todos.	Autorização do próximo estágio Avaliação de avanço do projeto/estágio
<i>Managing a Product Delivery</i>	Planejamento Execução Monit. e Controle	Exceto no último estágio. Opcionalmente na iniciação.	Planejar os pacotes de trabalho Acompanhamento do estágio Tomada de ação Produto(s) [parciais] prontos
<i>Managing a Stage Boundary</i>	Planejamento Execução Monit. e Controle	Exceto no pré-projeto e no primeiro estágio.	Planejar como entregar os pacotes de trabalho Acompanhamento dos trabalhos Entrega do(s) produto(s)
<i>Closing a Project</i>	Iniciação Planejamento Execução Monit. e Controle	Exceto no último estágio.	TAP para o próximo estágio Planejar o próximo estágio ou criar plano de exceção Avaliação de avanço do estágio
	Encerramento	Último estágio.	Avaliar o projeto e entrega do produto

Figura 7-Relação dos grupos de processos PMBOK com os processos do PRINCE2
(fonte: Marques, 2015)

5.3-Foco

O foco da metodologia PRINCE2 são as entregas muito mais que processos. O controle de mudanças é visto como obrigação básica tanto do guia PMBOK como da metodologia PRINCE2.

A OCG (2011, p.13) declara que “um projeto PRINCE2 concentra o foco da definição de produtos, particularmente no que diz respeito a requisitos de qualidade”.

5.4 Papel do Gerente de Projetos

Vera (2016) afirma que o tratamento dado à função do gerente do projeto na metodologia PRINCE2 e no PMBOK são diferentes. No caso do PRINCE2, o gerente de projetos deve atuar dentro das margens de tolerância definidas no início do projeto, reportando-o a um comitê Diretor. No caso do guia PMBOK, depois dos termos de abertura aprovado, o gerente de projetos tem o poder de decisão completo.

5.5-Autoridade de gerente do projeto

De acordo com Marques(2015), uma diferença importante entre o PMBOK e PRINCE2 relaciona-se às filosofias implícitas. O PMBOK implica que “gerenciamento de projetos” é o trabalho de um gerente de projeto, enquanto que em PRINCE2 “gerenciamento de projetos” é o processo que as organizações utilizam para governar e entregar projetos.

O mesmo autor afirma também que as organizações alinhadas ao PMBOK poderiam assegurar que o gerente do projeto é responsável pelo sucesso de um projeto. Já sob o PRINCE2, o gerente do projeto nunca é responsável perante a organização pelo sucesso de um projeto; é apenas responsável perante o Conselho Diretor do Projeto, que é responsabilizado pela organização como um todo.

5.6-Fases

A metodologia PRINCE2 preconiza de fases técnicas e de gerenciamento. A fase de gerenciamento pode englobar mais de uma fase técnica. O PMBOK só trata da fase de gerenciamento.

5.7-Lições Aprendidas

No PRINCE2 as lições aprendidas são trabalhadas constantemente, porém na concepção de que lição somente é aprendida quando aplicada. No caso do PMBOK, são lições documentadas ao final do projeto que contam a história e ajudam a documentar o projeto (Marques,2015).

5.8- Business Case

Na metodologia PRINCE2, business case é contínuo e trabalhado ao longo de todo o ciclo do projeto. No caso do PMBOK, o business case é a principal entrada para a construção do Termo de Abertura do Projeto (TAP). Portanto, considerando o guia PMBOK, o business case não é mencionado como um artefato importante a ser gerado ao longo do projeto.

5.9-Revisões de Qualidade

De acordo com Rodrigues (2015), o PMBOK detalha o controle da qualidade e diversas ferramentas e técnicas para realiza-lo. São em grande parte voltadas para um ambiente de produto físico. O PRINCE2 proporciona uma excelente técnica para fazer controle de qualidade de tais produtos – A revisão da Qualidade. Estabelecendo etapas e recursos necessários para avaliar a conformidade de tais resultados, utilizando a descrição de produtos como base para avaliação. (figura abaixo)

Área do Conhecimento		Diferenças	Similaridades
PMBOK [®]	Qualidade	Utiliza de diversas ferramentas e técnicas, dedicado assim extenso tempo para realização do controle de qualidade. As mesmas são voltadas em grande parte para ambientes de produto físico.	Tanto o guia PMBOK [®] quanto a metodologia PRINCE2 [®] utilizam de técnicas para realização do controle de qualidade para obtenção de um projeto satisfatório e de sucesso.
PRINCE2 [®]	Qualidade	Utiliza de uma técnica principal para controle de qualidade: a revisão da qualidade. Essa técnica pode ser aplicada em qualquer ambiente de projeto.	

Figura 8 - Revisão de Qualidade
(fonte: Rodrigues, 2011)

5.10- Riscos

Tanto no PMBOK quanto no PRINCE2, o gerenciamento de riscos é parte essencial do projeto, tem em vista que um projeto é menos previsível que um trabalho repetitivo. Para conter os riscos durante o projeto de deve ser gerenciado de maneira disciplinada.

O PMBOK e PRINCE2 abordam o gerenciamento de forma bem semelhante. Ambos acreditam que a gestão de risco é uma aplicação sistemática de procedimentos para identificar e avaliar riscos, e sem seguida, planejar e implementar respostas a esses riscos para ameaças e oportunidades identificadas. O PMBOK divide em divide em processos: Identificação de Riscos, análise qualitativa de riscos, análise quantitativa de riscos, planejamento de respostas a riscos e monitoramento e controle de riscos. Já o PRINCE2 aborda os mesmos assuntos de forma direta e objetiva em ações no processo Iniciando o Projeto.

O PRINCE2 advoga que é necessária a comunicação dos riscos para assegurar que informações relatadas dos riscos e oportunidades enfrentadas pelo projeto serão repassadas para gestores e partes interessas, detalhando assim separadamente cada qual e suas responsabilidades, diferentemente do guia PMBOK que não entra nesta detalhe.

O PMBOK abrange todos os assuntos de forma extensa, enquanto o PRINCE2 dentro de todos os processos demonstra que o tema risco é o mais importante dentro de um projeto pelos impactos que pode causar no projeto, tanto positivamente quanto negativamente.

5.11- Planejamento Baseado no Produto

Rodrigues (2015) descreve que a estrutura de analítica do produto (*Product Breakdown Structure - PBS*) da técnica de Planejamento Baseado no Produto do PRINCE2 é correlata com a Estrutura de Analítica do Projeto (*Work Breakdown Structure – WBS*) do PMBOK na identificação das partes constituintes das entregas do projeto. O PRINCE2 continua a lógica de se concentrar nas entregas (já que são o objetivo do projeto e não as atividades), fornecendo um passo adicional para esta técnica: explicitando os resultados através de Descrições do Produto.

O PRINCE2 exige uma Descrição do Produto (para cada produto / entrega para o qual é necessário), compreendendo essas características importantes: por que ele está sendo criado, do que é composto; a fonte de materiais e as tarefas necessárias para criá-lo; o formato quando estiver pronto, os recursos e as habilidades necessárias para criá-lo; os critérios para aceitá-lo; qualquer variação aceitável; e como vamos garantir que ele atende aos seus critérios.

Essas informações dão forma e esclarecem as expectativas, e ajuda a garantir que o produto certo será criado na primeira vez, não moldado por retrabalho. Esses elementos juntos também servem como uma linha de base para alterações no produto. O rigor da Descrição de Produtos do PRINCE2 vigorosamente complementa a abordagem do PMBOK (Rodrigues,2015).

5.12-Gestão de Problemas X ISSUES

Um princípio fundamental de gestão da qualidade é que informações importantes não devem se perder; PRINCE2 também nos lembra que a gestão de problemas é fundamental para qualquer sistema de qualidade. O PMBOK faz referência à existência de problemas que precisam ser gerenciados, mas nenhum mecanismo ou abordagem para a gestão (Rodrigues, 2015).

5.13-Certificações

Assim como o PMI é a organização que mantém e revisa o guia PMBOK e possui diversas certificações profissionais, o PRINCE2 é mantido pela AXELOS desde agosto de 2013, onde o dono era a OGC (*Office of Government Commerce* – do governo britânico) e também possui diversas credenciais. Para os profissionais de gerenciamento de projetos, o PMI possui as certificações CAPM (*Certified Associate in Project Management*) e PMP (*Project Management Professional*), e para o PRINCE2 possui as certificações em níveis: *Foundation*, *Practitioner* e *Professional*.

5.14-Técnicas Utilizadas

Ribeiro (2011) afirma que PRINCE2 é caracterizado por ter projetos direcionados a um *Business Case*, dentro de uma estrutura organizacional do projeto e com a utilização de dias técnicas, Planejamento Baseado em Produtos e Revisão de Qualidade. Há diversas outras técnicas, como por exemplo, Análise de Valor Agregado, Estimativa PERT, Método do Caminho Crítico e análise de Monte Carlos, que podem ser utilizadas como ferramentas de apoio ao planejamento e gerenciamento de projetos. Porém o método PRINCE2 descreve apenas duas técnicas, mas não impede e nem desaconselha o uso de outras técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento de projetos. Desta forma, O guia PMBOK complementa o método PRINCE2 através de documentação que descreve e recomenda o uso de algumas técnicas de auxílio ao gerenciamento de projetos.

|

6 Considerações Finais

Diante dos pontos expostos neste trabalho, observa-se que o PMBOK e PRINCE2 são abordagens diferentes, porém complementares, compatíveis e não competem entre si, apresentam fundamentos, técnicas, processos e práticas que se integram, proporcionando, um em relação ao outro, conteúdos complementares úteis e necessários para se realizar um eficaz gerenciamento de projetos.

O PMBOK apresenta uma linguagem clara e de fácil acesso e está organizado de forma mais didática, facilitando a compreensão e sua aplicação. Porém, O PMBOK, requer conhecimentos prévios para sua implantação de ferramentas e técnicas, associadas à gestão de projetos, que não estão explícitas no guia e dependerão do conhecimento do profissional (Gomes et al. 2011).

O PRINCE2 apresenta vantagens quando aborda a gestão de riscos para a entrega dos produtos previstos, por meio de uma visão prática, apresentando inclusive ferramentas e técnicas úteis, bem como as sugestões de aplicação e experiências de outros usuários.

O ponto mais incomum entre PMBOK e PRINCE2 é o fato de ambos puderem ser aplicados a qualquer tipo de projeto, independente do nível de detalhes. Evidentemente, por possuir maior gama de processos e áreas de conhecimento, é mais difícil utilizar o PMBOK num projeto mais simples. Contudo, pode-se concluir que existe uma grande compatibilidade entre eles.

Destaca-se como principal similaridade entre PMBOK e a metodologia abordada, o fato de que ambos podem ser aplicados a qualquer tipo de projeto, independente do nível de detalhes e se preocuparem em entregar o produto dentro do prazo, no tempo planejado e com qualidade, embora cada um possua a sua abordagem de como chegar a esse objetivo.

O PMBOK abordagem descritiva (explica as técnicas de gestão de projeto) e o PRINCE2 têm uma abordagem prescritiva (explicam como técnicas de gestão de projetos devem ser estruturadas e aplicadas)

Ao comparamos o PMBOK e PRINCE2, podemos afirmar que o PMBOK é baseado em processos e muitas ferramentas e técnicas, já o PRINCE2 é baseado em princípios, processos, temas e adequação do projeto.

O PMBOK, guia de melhores práticas do PMI, não diz como fazer e sim o que fazer, com todas as suas ricas técnicas e ferramentas. Já o PRINCE2, Gerenciando Projetos de Sucesso com Prince2, ele não diz o que fazer, mas diz como fazer. Embora não se possa comparar um padrão com um método, ambos conduzem projetos e é por esse prisma que deve ser analisado e extrair as vantagens do que há de melhor no método e padrão.

Carvalho (2015), conclui que , tanto o guia PMBOK quanto o PRINCE2 tem suas vantagens e desvantagens, apesar das diferenças, nenhum outro é melhor que o outro. Ambos são complementares e podem ser utilizados em conjunto. Desta forma é possível ter grandes benefícios através da obtenção do que há de melhor nestas duas abordagens que são referências mundiais em gerenciamento de projeto

Propostas de trabalho futuros como novas sugestões de comparação com outras abordagens de gerenciamento de projetos, como por exemplo metodologias ágeis (XP e SCRUM) e ganhos de sinergia serão excelentes oportunidades de aprofundar este assunto, que é pouco explorado na literatura.

REFERÊNCIAS

CAVALIERI, Adriane (Coord.). **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia do PMBOK) 5.^a ed. 2013.

MONTEIRO, Armando. **Certificação PMP**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA., 2008.

RAD, Parviz F. e RACHAVAN, **Asok Establishing na Organizacional Project OFFICE**. In: **AACE Internacional Transactions**, 2000

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011

VERZUH, Eric. **Portable MBA in project management**. New York: John Wiley & Sons, 2003.

CHARVAT, Jason. **Project Management Methodologies**. John Wiley & Sons, NJ, 2003.

RIBEIRO, R. L. O. **Gerenciamento de Projetos com PRINCE2**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

MURRAY, A. "PRINCE2 in one thousand words". The Stationery Office, 2011.

CORONADO, Sergio, “PMBOK (PMP) and PRINCE2 (Practitioner) Face-to-Face”, 2008,

FREITAS, Carlos Augusto. **Gestão Estratégica por meio de Projetos, Programas e Portfólio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

SOUSA, Manoel Veras. **Gestão Dinâmica de Projetos: LifeCycleCanvas** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

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

TRENTIM, Mario. Disponível em:< <http://blog.mundopm.com.br/2013/03/14/47-processos-do-pmbok-5/>>. Acesso em: 11 de Jul. 2017.

Marques, Ernani. Disponível em:< <https://pt.linkedin.com/pulse/prince2-com-pmbok-ernani-marques-mba-prince2-pgmp-pmp-cbap/>>. Acesso em: 11 de Jul. 2017.

Marques, Ernani. Disponível em:< <http://www.youwilldobetter.com/2015/10/prince2-com-o-guia-pmbok/>>. Acesso em: 11 de Jul. 2017.

Rodrigues, Junior. Disponível em:< <http://www.gespro.com.br/single-post/2017/01/03/Como-PRINCE2%C2%AE-pode-Complementar-PMBOK%C2%AE-e-seu-PMP/>>. Acesso em: 11 de Jul. 2017.

Gomes, Flavia; Marcondes, Guilherme; Barros, Vitor Disponível em:< <http://www.inatel.br/ic/docman/artigos-publicados-s763609-1/computacao-s15480-1/102-pmbok-x-prince2-s196490-1/file/>>. Acesso em: 11 de Jul. 2017.

Carvalho, Luiz Guilherme, Disponível em:< <http://gerenciandoriscosemprojetos.com/pmi-ou-prince2-concorrentes-ou-complementares/>>. Acesso em: 11 de Jul. 2017.

|

ABSTRACT

In the dynamic and competitive environment of the present organizations, whether public or private, have been increasingly investing resources in projects to benefit the Organization, forcing the search for innovation, competitive differentiation and better results. On this basis, the companies are investing heavily in project management, with the objective of controlling the use of existing resources, since the designs are essences to create economic value and competitive advantages in business. Therefore manage projects efficiently is one of the great modern challenges.

The use of existing practices of project management is very important to bringing financial benefits and growth and mainly on the issue of the Organization's survival in the competitive market, bringing in a differential way to manage it.

The goal is to present study in a structured and grounded the study and comparison of project management practices more widespread and adopted in the world: PRINCE2 Methodology and the PMBOK Guide showing the theoretical basis of each, similarities and differences, synergies and convergence and opportunities that can bring great results with combined use, of these two approaches When we pray together so their concepts, techniques, tools, and organizational structures.

Key words: Project management, PRINCE2, PMBOK, PMI; AXELOS

GLOSSÁRIO

1. PMBOK – Sigla para *Project Management Body of Knowledge*. Também conhecido como PMBOK, é um conjunto de práticas em gerência de projetos levantado pelo *Project Management Institute* (PMI) e constituem a base da metodologia de gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK.
2. PMI – Sigla para *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos). O PMI, com mais de 250.000 membros, é hoje a maior entidade mundial sem fins lucrativos voltada ao Gerenciamento de Projetos.
- 3.CCTA – Sigla para Agência ligada do Governo Britânico, onde surgiu o embrião da metodologia PRINCE2. Sigla de Central Computing and Telecommunications Agency, na língua inglesa.
4. PMI – Sigla para Instituição que gerencia a metodologia PMBOK e produtos relacionados. Acrônimo de Project Management Institute, na língua inglesa.
- 5-PRINCE2- Sigla de Projects In A Controlled Environment, na Língua inglesa.