



Manual de Treinamento PRINCE2® Pré-Curso

Uma excelente introdução ao PRINCE2

Versão 01.06.br



Management Plaza Brasil

Por Frank Turley

Management Plaza International

Pré-curso PRINCE2®

Manual de Treinamento do PRINCE2® Pré-Curso

Obrigado por adquirir nosso Manual de Treinamento PRINCE2® Pré-curso. O objetivo principal deste livro é fornecer uma visão inicial do PRINCE2®, que seja fácil de ler e fácil de entender. A ideia para este livro veio das perguntas que recebemos de pessoas tentando aprender, portanto, este livro pretende ser uma introdução ágil ao PRINCE2, pois ele está rapidamente se tornando o livro mais lido sobre PRINCE2.

O pré-curso é importante para abordar os conceitos básicos do PRINCE2, de forma que os participantes ao iniciarem as aulas tenham seus conhecimentos nivelados, melhorando o desempenho e compreensão durante o curso.

O pré-curso da Management Plaza Internacional cobre os conceitos fundamentais da Metodologia PRINCE2. O participante necessita efetuar o pré-curso antes do início do curso presencial ou e-learning.

Feedback: Agradecemos por seu *feedback* (correções ou sugestões de melhorias).



PRINCE2® is a registered trade mark of AXELOS Limited.
The Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited.

Cursos PRINCE2 – Presencial e E-Learning

- Esse Material de Treinamento é Aprovado pela **APMG-International**
- Este Manual de Treinamento fará parte de nosso treinamento PRINCE2 Foundation

Agradecimentos

Autor

Frank Turley

Copyright © 2010 Frank Turley

Tradução Português Brasil

Ernani Marques / Amintas Maciel

Revisão Final da Tradução

Ernani Marques / Ronielton Oliveira

Direitos de Distribuição [Copyright]

Com exceção a pequenas passagens e situações, nenhuma parte dessa publicação pode ser reproduzida ou transmitida de qualquer maneira, ou por qualquer meio, sem o prévio consentimento do autor.

Claro, agradecemos sugestões. Este livro foi fornecido a você com a condição de que ele não seja copiado, modificado, publicado, vendido, reformulado, alugado, ou distribuído para fins comerciais.

Sobre o Autor

Frank Turley (conhecido como *The PRINCE2 Coach*), é Gerente de Projetos há mais de 15 anos e possui a certificação PRINCE2 Practitioner.

Você pode entrar em contato com Frank:

E-mail: frank.turley@MgmtPlaza.com
LinkedIn: www.linkedin.com/in/frankturley
ou Management Plaza Brasil: contato@mpplaza.com.br



Ele também é Instrutor PRINCE2, Gerente de Projetos, Coach e criou os seguintes materiais de Treinamento em PRINCE2:

- Introdução ao PRINCE2 Vídeo
- Introdução ao PRINCE2 Podcast
- Manual de Treinamento do PRINCE2 Foundation
- PRINCE2 Foundation Workbook Q&A
- Manual de Treinamento do PRINCE2 Practitioner
- Curso em Áudio Practitioner
- Mapa de Diagrama de Processos PRINCE2
- Diagrama de Linha do Tempo PRINCE2

Sobre Management Plaza Brasil

A Management Plaza é especializada em PRINCE2® e treinamento de Melhores Práticas em projetos.

A visão do ATO é tornar-se um provedor acreditado global de todos os produtos oferecidos pelo Grupo APMG e tornar-se uma empresa referência.

A missão é prover Capacitação de Qualidade Diferenciada, contribuindo para o diferencial competitivo das organizações e dos profissionais.

É o Melhor conteúdo da Europa disponível por um preço justo, disponível a VOCÊ!

E-mail: contato@mpplaza.com.br
Website: www.managementplaza.com.br



Sumário

Manual de Treinamento do PRINCE2® Pré-Curso	i
Cursos PRINCE2 – Presencial e E-Learning	ii
Agradecimentos	ii
Direitos de Distribuição [Copyright]	iii
Sobre o Autor	iii
Sobre Management Plaza Brasil	iii
1 Introdução ao PRINCE2	1
1.1 Objetivos do Pré-curso	1
1.2 Conteúdo do Curso	1
1.3 Organização	1
1.3.1 Introdução à Organização do Projeto	1
1.3.2 O que é um Programa?	2
1.4 Papéis da Organização	2
1.4.1 O Papel do Executivo	3
1.4.2 O Papel do Usuário Principal	3
1.4.3 O Papel do Fornecedor Principal	3
1.4.4 O Papel do Gerente do Projeto	3
1.4.5 O Papel do Gerente de Equipe Especialista	3
2 O Diagrama do Modelo de Processo PRINCE2	4
2.1 Introdução ao Diagrama do Modelo de Processo	4
2.2 O Modelo de Processo em Cores	4
2.3 Os Quatro Níveis de Gerenciamento	5
2.4 Os Processos no Modelo de Processo	5
2.5 Diagrama de Exercícios	6
3 O Modelo de Processo PRINCE2	7
3.1 Pré-Projeto / Proposição de Projeto	7
3.2 Conteúdo da Proposição de Projeto	7
3.3 SU: Starting Up a Project	8
3.3.1 Starting Up a Project: As duas entregas principais	8
3.3.2 Atividades do Processo Starting Up a Project (SU)	8
3.4 SU: Abordagem do Projeto	9
3.5 SU: Montar o Sumário do Projeto	10
3.6 SU: Planejar o Estágio de Iniciação	11
3.6.1 Tarefas da Atividade Planejar o Estágio de Iniciação	11
3.6.2 Solicitar a Iniciação de um Projeto	12
3.6.3 DP: Autorizar Iniciação	12
3.7 IP: Estágio de Iniciação	13
3.7.1 Introdução ao Processo Initiating a Project (IP)	13
3.7.2 O Processo Initiating a Project (IP) - 8 Atividades	14
3.8 IP: O Documento de Iniciação do Projeto (DIP)	15
3.8.1 O Documento de Iniciação do Projeto	15
3.8.2 Conteúdo do Documento de Iniciação do Projeto	15
3.9 SB: Managing a Stage Boundary (após o Estágio de Iniciação)	16
3.10 DP: Autorizar o Projeto	17
3.11 CS: Controlling a Stage	17
3.12 CS: Controlling a Stage / Managing Product Delivery	18
3.12.1 Designação de Trabalhos às Equipes usando Pacotes de Trabalho	18
3.12.2 Objetivos do Processo Managing Product Delivery (MP)	19
3.13 MP: Saídas do Processo Managing Product Delivery (MP):	19
3.14 CS: Controlling a Stage (CS) - Fornecer Instrução <i>ad hoc</i>	20

3.15	CS: Atividades do dia-a-dia do Gerente do Projeto	21
3.16	SB: Managing a Stage Boundary	22
3.16.1	Objetivos do Processo Managing a Stage Boundary	22
3.16.2	Saídas do Processo Managing a Stage Boundary (SB)	23
3.17	DP: Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção	24
3.17.1	Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção	24
3.17.2	Planos de Exceção: Atividade Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção	24
3.17.3	O Último Processo Controlling a Stage (CS)	25
3.18	CP: Closing a Project: Introdução e Objetivos	25
3.18.1	O Processo Closing a Project (CP) e o Encerramento Prematuro	25
3.18.2	Objetivos do Processo Closing a Project	26
3.19	CP: Saídas do Processo Closing a Project	26
3.19.1	Saídas do Processo Closing a Project (CP)	26
3.19.2	Ações finais do Gerente do Projeto no Processo Closing a Project	27
3.20	DP: Autorizar o Encerramento do Projeto	27
3.20.1	Atividades do Comitê Diretor ao “Autorizar o Encerramento do Projeto”	27
3.20.2	Saídas da Atividade “Autorizar o Encerramento do Projeto”	28
4	Sobre o Curso	29
4.1	Pré-Curso PRINCE2	29
4.2	Mapa de Produtos do PRINCE2	30
5	Aprenda Através de Perguntas	31
5.1	Introdução	31
5.2	Sobre a técnica Aprenda Através de Perguntas	31
5.3	Modelo do Processo “Aprenda Através de Perguntas”	31
	Apêndice A	42
	Apêndice B	43

1 Introdução ao PRINCE2

1.1 Objetivos do Pré-curso

O principal objetivo deste curso é fornecer uma visão geral do Modelo de Processo do PRINCE2.

O Manual de Treinamento PRINCE2 Foundation da Management Plaza Internacional é excelente e descreve cada elemento do PRINCE2 em detalhes, é fácil de ler e também é um manual de referência muito bom. Além disso, a versão em formato PDF permite pesquisar os assuntos desejados mais facilmente.

A maioria das pessoas que começam a estudar o método lendo primeiramente o Manual de Treinamento PRINCE2 Foundation apresenta as seguintes considerações, já que elas desejam compreender alguns pontos:

- Como é o curso normal de um projeto?
- Como um projeto começa e quais são os passos até o projeto ser encerrado?
- Como todos os processos se encaixam entre si?
- Como as saídas de um processo se tornam as entradas de outro?

Este curso, portanto, propicia uma visão geral do PRINCE2 usando o Modelo de Processo, sendo provavelmente a melhor introdução ao método, pois você será capaz de seguir o caminho de um projeto típico e rever seus conhecimentos de PRINCE2 ao desenhar, por exemplo, o diagrama do Modelo de Processo, explicando-o com suas próprias palavras.

Foram incluídas algumas páginas de exercícios para que você possa praticar o desenho do Modelo de Processo do PRINCE2 e preencher as informações que faltam. Tão logo você seja capaz de desenhar o modelo completo, possuirá uma excelente base em PRINCE2 e achará muito mais fácil participar dos cursos Foundation ou Practitioner.

1.2 Conteúdo do Curso

Este livro também está disponível em formato podcast (disponível somente em inglês), cujo download leva cerca de 60 minutos e cobre, inclusive, os seguintes pontos:

- O gatilho para se iniciar um projeto;
- As etapas ao se iniciar um projeto e “quem faz o quê”;
- Quais documentos são necessários;
- Quando certos documentos são criados e por quem;
- Uma visão geral dos principais papéis no projeto;
- Como o projeto muda desde o início, passando pelos estágios, até que seja encerrado;
- As típicas entradas e saídas para cada processo;
- Como o Comitê Diretor do Projeto controla o projeto.

1.3 Organização

1.3.1 Introdução à Organização do Projeto

Antes de começarmos a Introdução ao Modelo de Processo, é necessário compreender a Organização do Projeto, pois estes termos serão usados durante a maior parte do curso.

Esta é uma visão geral muito simples: o diagrama mostra os quatro níveis da **Estrutura de Gerenciamento de Projeto** (também chamada “Organização do Projeto”).

A **Equipe de Gerenciamento do Projeto** tem apenas três níveis. O nível superior é o nível do Comitê Diretor do Projeto e o nível mais baixo é o nível do Gerente de Equipe Especialista. A equipe de projeto é uma estrutura temporária, sendo criada para o projeto e dissolvida quando o mesmo estiver concluído.

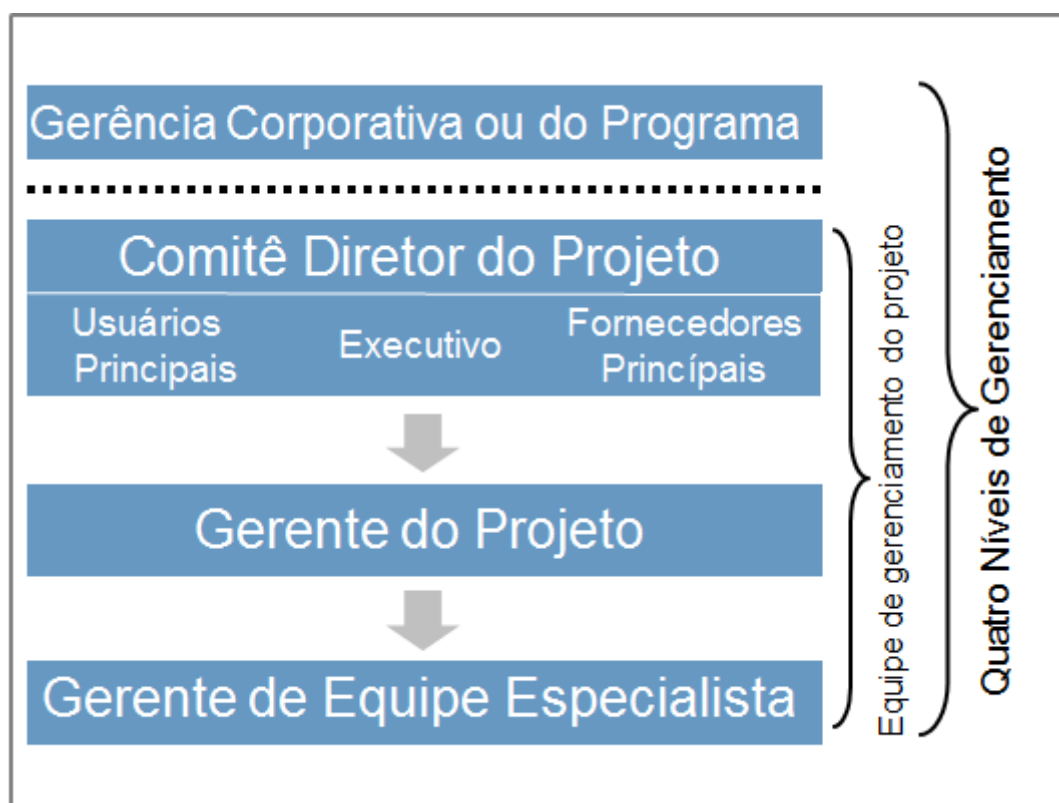


Fig 1.1 Estrutura de Gerenciamento do Projeto / Organização do Projeto
Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

No topo da Estrutura de Gerenciamento do Projeto, existe o Nível chamado “Gerência Corporativa ou do Programa”. Este nível está fora do gerenciamento do projeto, portanto não participa dele nem faz parte da equipe do projeto. Cada vez mais empresas possuem um PMO (Escritório de Gerenciamento de Projetos) ou setores como o Escritório de Programas ou Escritório de Projetos. O Comitê Diretor do Projeto é responsável pelo sucesso do mesmo e detém autoridade necessária para tomar decisões e aprovar todos os principais planos para o projeto. Ele aprova a conclusão de cada estágio e autoriza o início do próximo. Trata-se do Processo “**Directing a Project**”.

1.3.2 O que é um Programa?

Um programa é uma estrutura de organização temporária e flexível, criada para coordenar, dirigir e supervisionar a implementação de um conjunto de **projetos e atividades relacionados**, a fim de entregar os resultados e benefícios relativos aos objetivos estratégicos da organização.

Como a definição acima é um pouco longa, uma forma mais simples de descrever um programa é:

“Um programa é um grupo de projetos relacionados dentro de uma organização.”

Se não houver nenhum programa em vigor, a Gerência Corporativa será o nível superior, termo usado pelo PRINCE2 para se referir ao nível mais alto na gestão de uma empresa.

1.4 Papéis da Organização

O Comitê Diretor do Projeto tem três papéis: O Executivo, O Usuário Principal e o Fornecedor Principal.

1.4.1 O Papel do Executivo

O Executivo é o principal responsável pelo projeto e recebe suporte do Usuário Principal e do Fornecedor Principal. O Executivo representa os interesses comerciais do projeto e detém/possui o Business Case. O papel do Executivo representa basicamente a prestação de contas do projeto. Normalmente, o Executivo é responsável por compor e nomear a equipe de gerenciamento de projeto, incluindo os demais membros do Comitê Diretor do Projeto e o Gerente do Projeto.

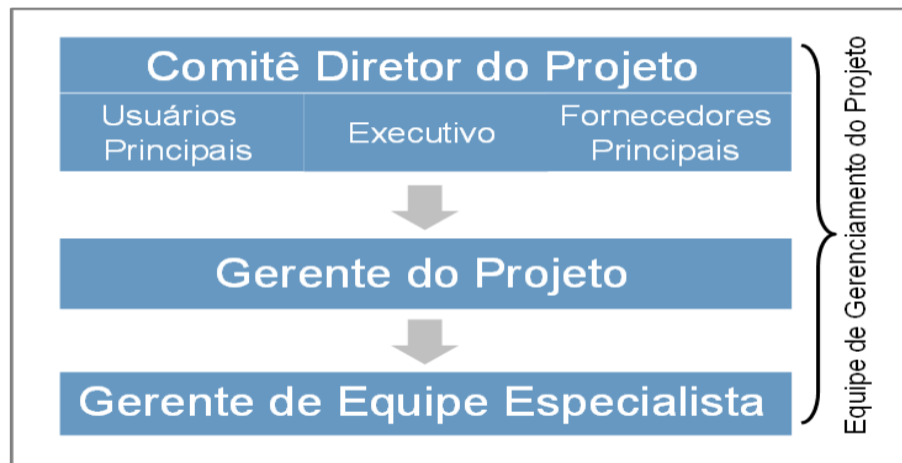


Fig 1.2 A Equipe de Gerenciamento do Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

1.4.2 O Papel do Usuário Principal

O Usuário Principal representa os interesses dos usuários e é responsável pela especificação das necessidades dos mesmos, verificando se os produtos finais atendem às especificações exigidas. Sua principal preocupação ao longo de todo o projeto é: **“Vai funcionar?”**

O Usuário Principal também especifica os benefícios esperados no início do projeto e reporta ao Comitê Diretor do Projeto acerca dos benefícios que estão sendo realizados durante o mesmo.

1.4.3 O Papel do Fornecedor Principal

O Fornecedor Principal representa os interesses daqueles que concebem, desenvolvem, facilitam e implementam os produtos do projeto. Sua principal preocupação ao longo de todo o projeto é **“Pode ser feito?”** e se isso é possível em função dos prazos, custos e requisitos de qualidade que foram acordados.

1.4.4 O Papel do Gerente do Projeto

O Gerente do Projeto é nomeado pelo Executivo com a aprovação da Gerência Corporativa. O Gerente do Projeto comanda o projeto diariamente e o faz em nome do Comitê Diretor do Projeto, tendo a responsabilidade de gerar os produtos necessários, com a qualidade exigida e dentro dos prazos e custos especificados.

O papel da gerência de projetos tem muitas e diferentes facetas, tais como, por exemplo, a Comunicação. Na verdade, estima-se que mais de 70% do tempo de um gerente de projeto sejam gastos em Comunicação, embora também o aplique em Gestão de Custos, Qualidade, Status do Produto, Mudanças, Necessidades do Usuário, Monitoramento e Planejamento.

1.4.5 O Papel do Gerente de Equipe Especialista

O Gerente de Equipe Especialista tem a responsabilidade de produzir os produtos definidos em pacotes de trabalho que foram designados pelo Gerente do Projeto e regularmente gerar relatórios de status sobre seu progresso, permitindo que o Gerente do Projeto possa acompanhar seu trabalho. Os Gerentes de Equipes Especialistas criam seus próprios planos de equipe, a fim de gerenciarem o desenvolvimento dos produtos designados.

Para pequenos projetos, o Gerente de Equipe Especialista poderá não ser necessário, em cujo caso os membros da equipe se reportarão diretamente ao Gerente do Projeto.

“Controlling a Stage” (CS). Por isso, **não se realiza o processo** “Managing a Stage Boundary” (SB) **ao término do estágio final** de um projeto.

Itens Laranjas

- Os itens laranjas podem ser executados várias vezes em um estágio;
- Exemplo: Durante determinado estágio, um Relatório de Destaques poderá ser enviado semanalmente pelo Gerente do Projeto ao Comitê Diretor. Já o Comitê Diretor do Projeto pode repassar orientações e instruções ao Gerente do Projeto a qualquer momento.

Itens Vermelho Escuro

- Os itens em vermelho escuro podem ser implementados múltiplas vezes durante um estágio, pois o Gerente do Projeto pode entregar pacotes de trabalho a vários Gerentes de Equipes Especialistas;
- Um Plano de Equipe Especialista pode ser criado para cada Pacote de Trabalho.

Não se preocupe se você não entender todos esses termos agora, pois eles serão posteriormente explicados em detalhes.

2.3 Os Quatro Níveis de Gerenciamento

O Modelo de Processo possui quatro Níveis de Gerenciamento.

Nível 1: Gerência Corporativa ou do Programa

O nível superior é o nível da Gerência Corporativa ou Gerência do Programa. Você pode ver no diagrama que a **única criação, neste nível, é a Proposição de Projeto**.

Nível 2: Direção

É na Direção ou nível "Directing" que trabalha o Comitê Diretor do Projeto, o qual frequentemente faz interface com o nível de Gerência e provê, ao nível superior, uma série de notificações. O diagrama do Modelo de Processo mostra os três tipos de notificações existentes.

Nível 3: Gerência

O nível seguinte é a Gerência, onde trabalha o Gerente do Projeto. Ele contém a maioria das atividades e processos, como Initiating a Project (IP) e Controlling a Stage (CS). Pode-se ver no diagrama que a maioria das atividades de gerenciamento de um projeto é feita pelo Gerente do Projeto.

Nível 4: Entrega

O nível inferior Entrega é onde são criados os produtos do projeto. Lembre-se de que **todos os produtos gerados acima do nível de Entrega são criados apenas para gerenciar o projeto** como, por exemplo, o Plano do Projeto e o Sumário do Projeto, também conhecidos como **Produtos de Gerenciamento**.

Todos os produtos criados no nível de Entrega pelas equipes vêm a ser exatamente aqueles desejados pelos usuários. Estes produtos são a razão pela qual o projeto foi iniciado, sendo conhecidos como **Produtos de Especialistas**.

2.4 Os Processos no Modelo de Processo

Visão simples do diagrama do Modelo de Processo, do ponto de vista dos 7 processos:

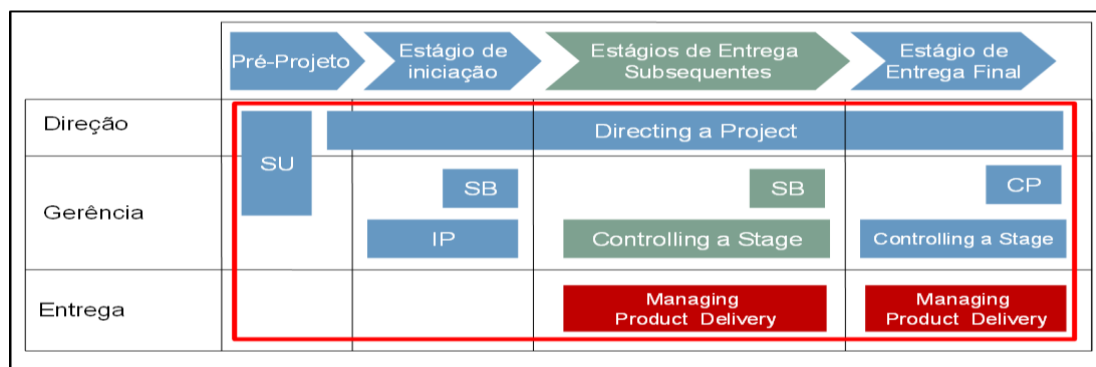


Fig 2.2 Processos do PRINCE2

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Directing a Project (DP)

- Processo utilizado pelo Comitê Diretor do Projeto (nosso curso vai mostrar como o Comitê Diretor do Projeto controla o mesmo).

Starting Up a Project (SU)

- Processo muito curto de pré-projeto que reúne os dados necessários para iniciar o projeto.

Initiating a Project (IP)

- Processo que analisa a justificativa do projeto e cria os Documentos de Iniciação do Projeto (DIP), os quais incluem o Plano de Projeto.

Controlling a Stage (CS)

- Processo que descreve as atividades de monitoramento e controle no dia-a-dia do Gerente de Projeto. É nele que o Gerente de Projeto passa a maior parte do seu tempo no decorrer de um projeto.

Managing a Stage Boundary (SB)

- Processo que provê um modo controlado de completar um estágio e planejar o próximo.

Managing Product Delivery (MP)

- Processo que entrega os produtos. É nele que os produtos (Produtos Específicos), que serão utilizados pelos usuários, são produzidos pelos membros da equipe.

Closing a Project (CP)

- Processo que confirma a entrega do(s) produto(s) e durante o qual o Gerente do Projeto prepara o encerramento do projeto.

2.5 Diagrama de Exercícios

Este livro fornece informações sobre as várias folhas de exercícios (veja o **Apêndice A** para saber mais) que você pode usar para testar seus conhecimentos durante o curso, e ao final do mesmo. Você pode separadamente baixar essas folhas de exercícios a partir de nosso site. ([link](#)) Nosso objetivo, com estes exercícios, é que você aprenda a desenhar o diagrama do Modelo de Processo.

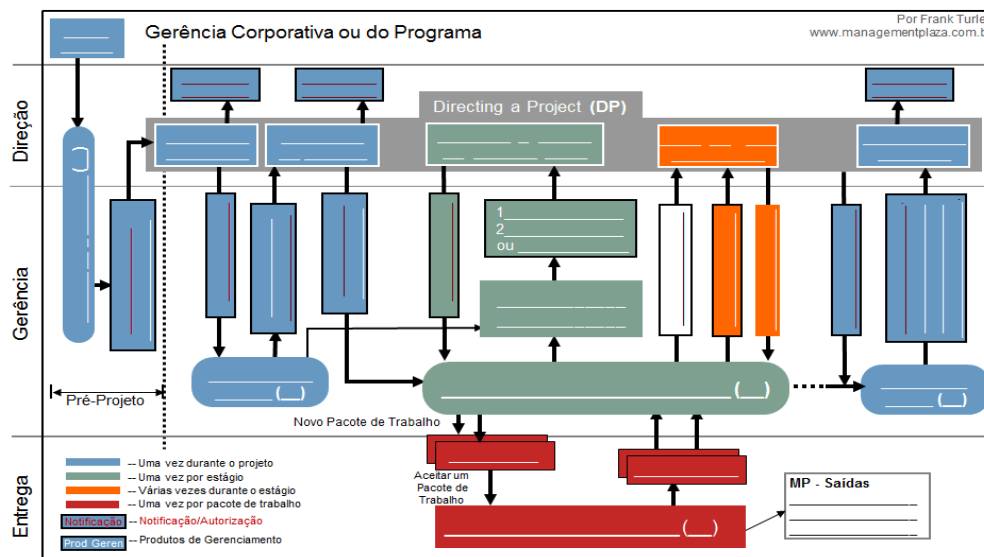


Fig 2.3 Folha de Exercícios
An Introduction to PRINCE® (2010)

Se você conseguir desenhar 66% deste diagrama, e preencher as notificações e os produtos, será capaz de responder a muitas das perguntas dos exames Foundation e Practitioner.

Este também é um bom exercício para se fazer antes de um exame e atualizar seu conhecimento de PRINCE2, ou durante uma entrevista; ou, ainda, explicar a alguém como funciona o PRINCE2.

3 O Modelo de Processo PRINCE2

3.1 Pré-Projeto / Proposição de Projeto

Começemos analisando o que acontece antes de se iniciar o projeto.

Uma “Proposição de Projeto” vem de uma pessoa experiente na organização. Também pode ser chamada de Solicitação de Projeto ou Proposta de Projeto, mas o termo usado em PRINCE2 é “Proposição de Projeto” (**Project Mandate**).

Como se pode ver no diagrama, a Proposição de Projeto fornece a entrada para o processo **"Starting Up a Project"** e é criada antes do início do projeto. Na verdade, a “Proposição de Projeto” fornece o **gatilho** para se **iniciar o projeto**.

Às vezes, uma “Proposição de Projeto” pode ser apenas um comando, um e-mail ou um memorando, mas deverá eventualmente tornar-se um documento estruturado e conter as informações necessárias para ajudar a iniciar o projeto.

Se o projeto for parte de um **programa**, a maior parte do trabalho de preparação que normalmente seria feita no processo Starting Up a Project (**SU**) provavelmente fornecida pelo programa. Assim, o processo Starting Up a Project (**SU**), seria ainda mais curto num ambiente de programa.

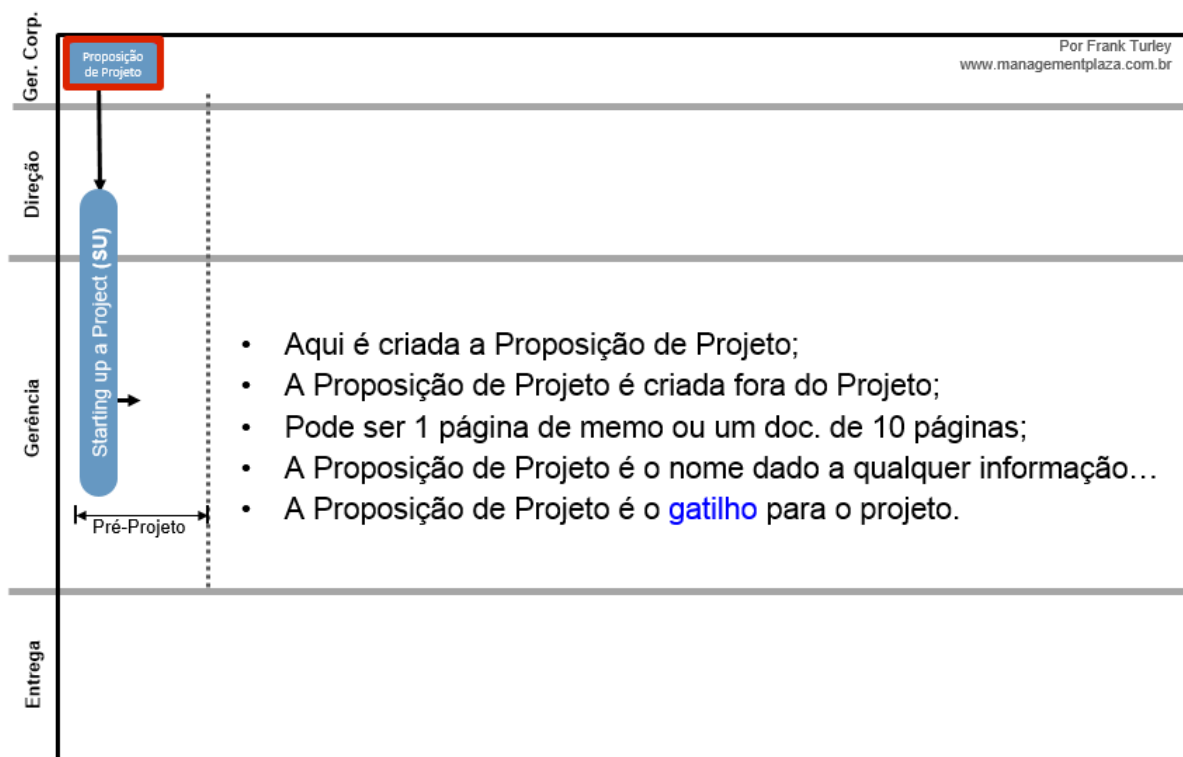


Fig 3.1 Proposição de Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.2 Conteúdo da Proposição de Projeto

A “Proposição de Projeto” pode ter vários formatos, podendo ser representada por apenas um comando, um memorando de uma única página ou um documento de dez páginas. O manual do PRINCE2 afirma que a “Proposição de Projeto” deve identificar o Executivo e o Gerente de Projeto. A “Proposição de Projeto” pode não ser necessariamente um documento.

Outras informações que podem estar incluídas em uma “Proposição de Projeto” são:

- O Principal Objetivo do Projeto;
- O Business Case, que descreve as razões para o projeto;
- O Escopo do Projeto em termos de alto nível;
- As expectativas de Qualidade por parte do Cliente;
- Informações sobre o Cliente (ex. práticas para documentar requisitos);
- Informações sobre projetos relacionados que podem fornecer feedback importante.

O processo Starting up a Project (**SU**) está preparado para ser iniciado tão logo o documento da “Proposição de Projeto” esteja pronto.

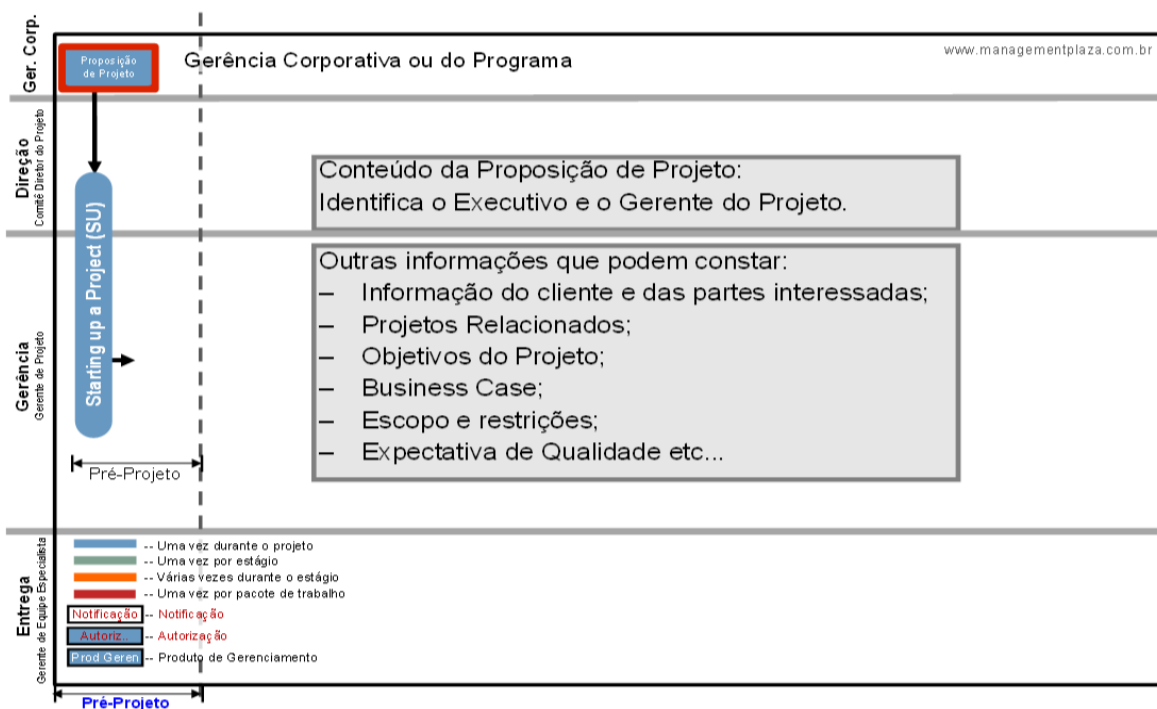


Fig 3.2 Conteúdos da Proposição de Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.3 SU: Starting Up a Project

3.3.1 Starting Up a Project: As duas entregas principais

O processo Starting Up a Project (**SU**) tem duas entregas principais:

1. O Sumário do Projeto, o qual inclui um Business Case Preliminar a descrição do Produto do Projeto, ...;
2. O Plano do Estágio de Iniciação.

O processo Starting Up a Project (**SU**) pode ser curto; seu objetivo principal é fornecer uma estrutura para se iniciar bem um projeto. Este processo é composto de seis atividades:

1. Nomear o Executivo e o Gerente do Projeto;
2. Capturar lições de projetos anteriores;
3. Definir e nomear a equipe de Gerenciamento de Projeto;
4. Preparar o *Business Case* Preliminar e criar a descrição de produto do projeto (DPP)
5. Selecionar a abordagem de projeto e montar o Sumário do Projeto;
6. Planejar o Estágio de Iniciação.

3.3.2 Atividades do Processo Starting Up a Project (SU)

1ª Atividade: Nomear o Executivo e o Gerente do Projeto

Atividade executada pela Gerência Corporativa ou do Programa, que garante que sejam selecionadas as melhores pessoas possíveis, e que todos concordem com as inerentes responsabilidades e descrições das funções. O Executivo e o Gerente do Projeto **assumem de imediato** o projeto.

2ª Atividade: Capturar Lições de Projetos Anteriores

O projeto deve aprender com projetos anteriores, com outras pessoas e fontes. Este é um ponto muito importante em PRINCE2, sendo inclusive um dos seus sete princípios. O Gerente do Projeto adicionará lições e conselhos úteis às Notas de Lições a serem aplicadas ao projeto em questão.

3ª Atividade: Definir e nomear a equipe de Gerenciamento de Projeto

O Gerente do Projeto criará as descrições dos papéis e responsabilidades, incluindo o esforço necessário estimado para cada um dos papéis. Já o Executivo é quem nomeará as pessoas.

4ª Atividade Preparar o **Business Case Preliminar** e criar a **Descrição de Produto do Projeto**

O Executivo criará o Business Case Preliminar, que é um documento de altíssimo nível e será posteriormente expandido para um Business Case Detalhado.

Por ora, definem-se o valor do negócio, os objetivos da empresa e as informações de financiamento e de risco. Ainda nesta atividade, o Gerente do Projeto cria a Descrição de Produto do Projeto, a fim de descrever a saída principal do projeto.

5ª Atividade: **Selecionar a abordagem de projeto e montar o Sumário do Projeto**

O Gerente do Projeto examina como melhor abordar o projeto usando todo o conhecimento disponível e, também, compõe o documento Sumário do Projeto. Veremos mais sobre isso adiante.

6ª Atividade: **Planejar o Estágio de Iniciação**

O Gerente do Projeto cria um plano para o Estágio de Iniciação, que será o primeiro estágio do projeto. Este plano deverá ser suficientemente detalhado para ser usado como um plano cotidiano pelo Gerente do Projeto, e incluir informações como os objetivos, as entregas, o custo e o prazo.

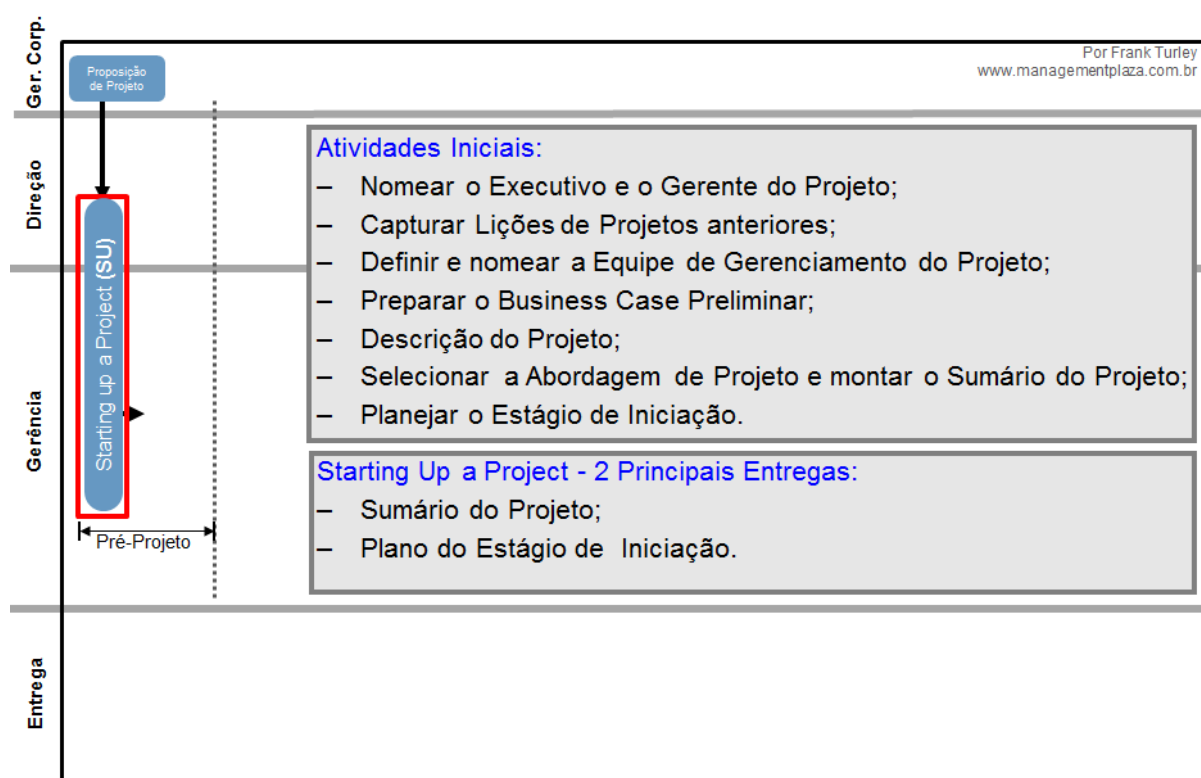


Fig.3.3 Atividades do Processo Starting Up a Project

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.4 SU: Abordagem do Projeto

O objetivo da **Abordagem do Projeto** é coletar os dados necessários que permitirão que o Gerente do Projeto determine, entre outros, o cronograma, o custo do projeto, como o projeto pode ser controlado e como gerenciar a qualidade.

Isto será feito pelo Gerente do Projeto com **muita ajuda** de outras pessoas, como os especialistas (também conhecidos como "Especialistas no Assunto"), os quais podem ou não terem sido designados para o projeto, mas são aqueles que detêm o conhecimento necessário.

Ações da Abordagem do Projeto

- A Abordagem do Projeto examinará como lidar com o projeto, ao se observarem as informações existentes e ao se fazerem as seguintes perguntas:
 - Existem projetos semelhantes a partir dos quais se possa aprender algo?

- Que outros conhecimentos e habilidades são necessários para o projeto?
 - Que normas e padrões devem ser usados?
 - Quais são as restrições?
 - Que tipo de treinamento é necessário?
 - As partes do projeto devem ser desenvolvidas internamente à empresa, ou terceirizadas?
 - Deve-se construir a partir do zero, ou atualizar um produto existente?
 - Como será feita a manutenção no futuro?
7. O Gerente do Projeto deverá decidir-se sobre a melhor abordagem para o projeto ao analisar todo o conhecimento disponível.
8. A saída (output) da abordagem do projeto é parte integrante do **Sumário do Projeto**.

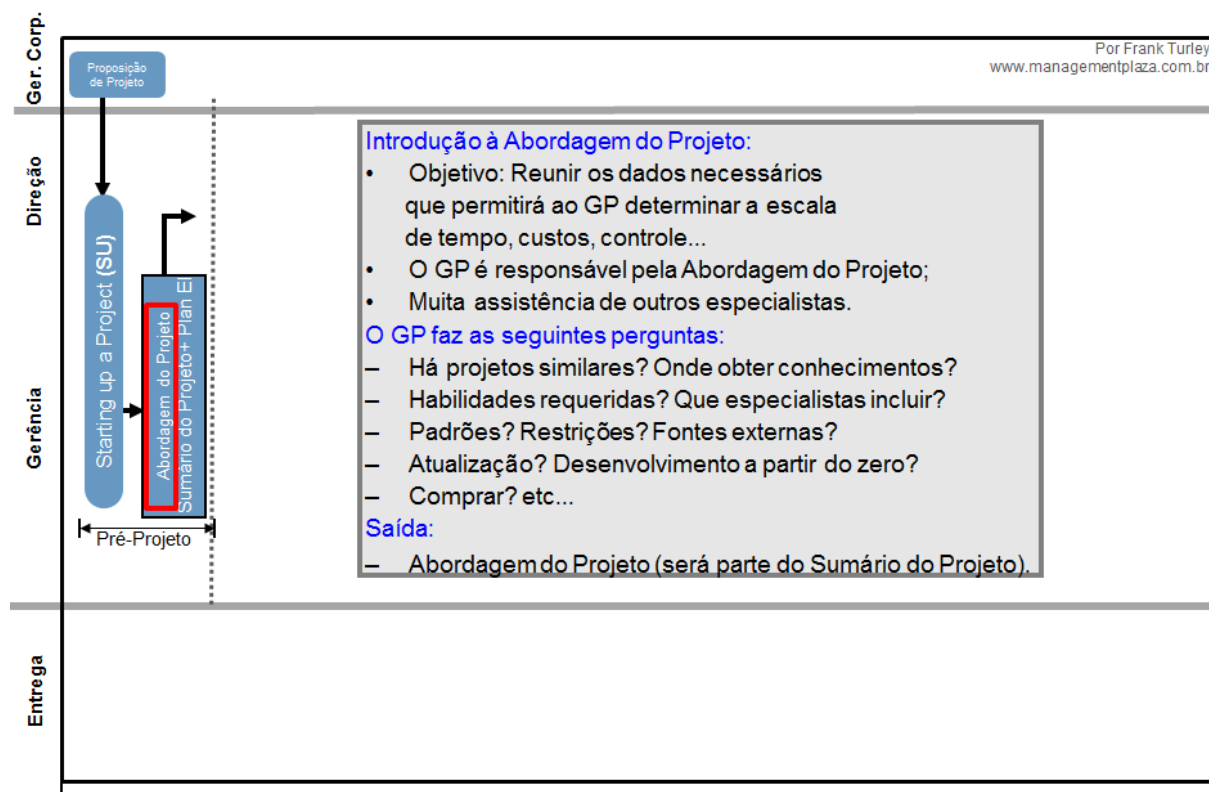


Fig 3.4 Abordagem do Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.5 SU: Montar o Sumário do Projeto

O documento Sumário do Projeto é usado para fornecer as informações necessárias para o Comitê Diretor do Projeto e para decidir se o projeto vai avançar para o próximo estágio, chamado Estágio de Iniciação. O Gerente do Projeto compõe o Sumário do Projeto usando as informações já coletadas durante o processo Starting Up a Project (**SU**).

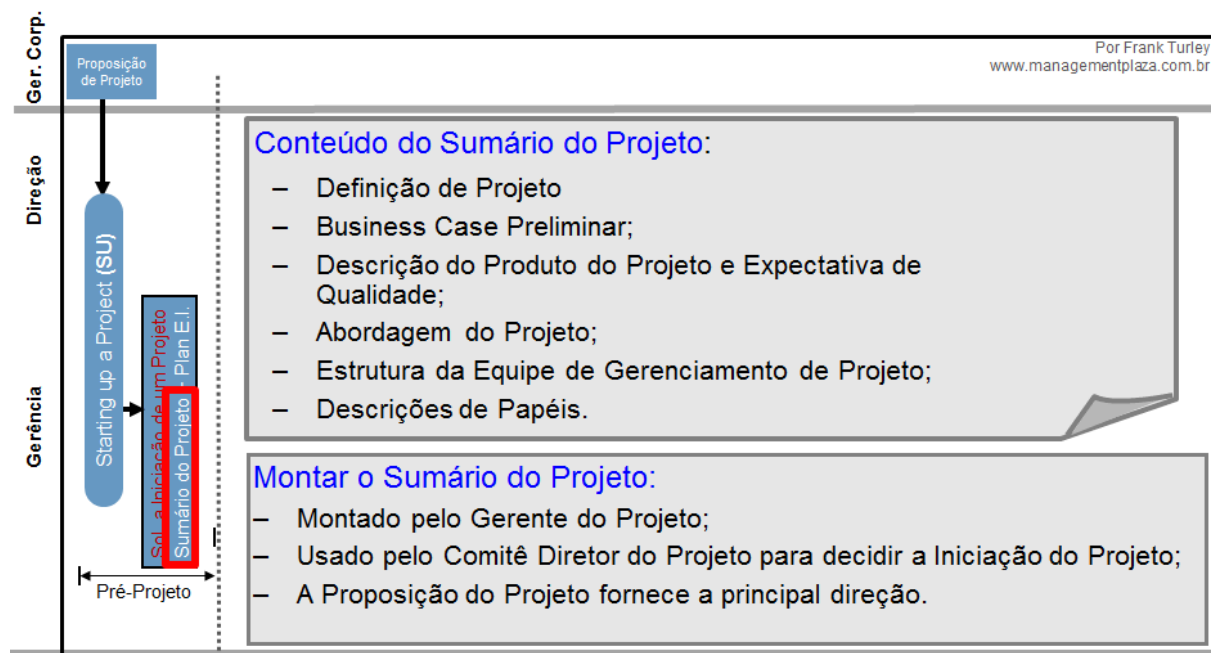


Fig 3.5 Sumário do Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

As informações do documento “Proposição de Projeto” fornecem as principais orientações e diretrizes para o Sumário do Projeto.

Conteúdo do Sumário do Projeto

O Sumário do Projeto contém as seguintes informações:

1. **Definição do Projeto**, que inclui:
 - O histórico, os objetivos do projeto, o escopo do projeto, as tolerâncias, os riscos, os resultados desejados e os usuários que têm interesse no projeto;
 - Os objetivos do projeto (que são os resultados desejados), mais o escopo do projeto, o qual constava no documento Proposição de Projeto e que é, então, atualizado;
2. Uma descrição detalhada do Produto do Projeto, o qual inclui as expectativas de qualidade;
3. O Business Case Preliminar, o qual inclui um resumo dos riscos conhecidos;
4. A Abordagem do Projeto;
5. Visão Geral da Estrutura da Equipe e das Descrições de Papéis.

Como se pode ver, o Comitê Diretor do Projeto já disporá de um significativo volume de informações sobre o projeto quando eles receberem uma cópia do Sumário do Projeto.

3.6 SU: Planejar o Estágio de Iniciação

3.6.1 Tarefas da Atividade Planejar o Estágio de Iniciação

Planejar o Estágio de Iniciação é a última atividade do processo Starting Up a Project (**SU**). É hora de se perguntar: “Qual é a principal diferença entre os processos Starting Up a Project (**SU**) e Initiating a Project (**IP**)?”. O processo **SU** é a primeira verificação para checar se há uma razão comercial para o projeto. Já o **IP** é aquele que planejará o projeto.

O PRINCE2 recomenda as seguintes tarefas para a atividade “Planejar o Estágio de Iniciação”:

1. Definir o Programa de Ação para Relatórios e Controle no Estágio de Iniciação;
2. Elaborar o **Plano do Estágio**(*), incluindo prazos e dados de custos;
3. Revisar os Riscos no Diário do Projeto para avaliar seu impacto sobre o Estágio de Iniciação.

(*) Criado pelo Gerente do Projeto, revisado pela Garantia do Projeto e aprovado pelo Executivo, Usuário Principal e Fornecedor Principal.

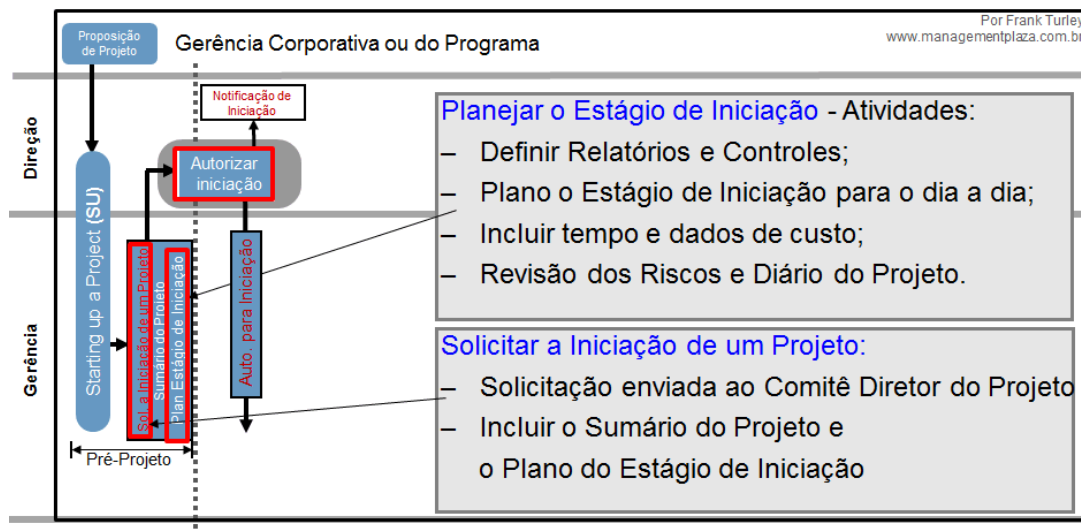


Fig 3.6 Atividade de Planejar o Estágio de Iniciação

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.6.2 Solicitar a Iniciação de um Projeto

Estando prontos o Sumário do Projeto e o Plano do Estágio de Iniciação, o Gerente do Projeto pergunta ao Comitê Diretor do Projeto se eles podem passar ao Estágio de Iniciação. O termo que o PRINCE2 confere a este pedido é "**Solicitar a Iniciação de um Projeto**".

Muitas atividades são feitas no processo Starting Up a Project (SU), mas se o comando para iniciar o projeto vier de um programa, a maioria das informações do Sumário do Projeto já terá sido fornecida pelo programa, de modo que a única atividade no processo Starting Up a Project (SU) seria Planejar o Estágio de Iniciação.

Como se pode ver no diagrama da fig. 3.6, todos os documentos e a solicitação para prosseguir são enviados para a atividade do Comitê Diretor do Projeto chamada "**Autorizar Iniciação**".

3.6.3 DP: Autorizar Iniciação

"Autorizar Iniciação" é a primeira atividade do Comitê Diretor do Projeto e também a primeira decisão (também chamada "Ponto de Controle") que seus membros devem tomar.

O Comitê Diretor do Projeto revisará o Sumário do Projeto e o Plano do Estágio de Iniciação, verificando se há um Business Case e se o projeto vale a pena para a organização, e considerando as seguintes informações:

- Objetivos do projeto e o escopo do projeto;
- A descrição do produto do projeto (importante para o Usuário Principal);
- Business Case Preliminar;
- Visão geral dos Riscos conhecidos;
- A Abordagem do Projeto;
- Visão geral da Estrutura da Equipe e das Descrições de Papéis;
- Plano do Estágio de Iniciação (Entregas, Custos, Riscos).

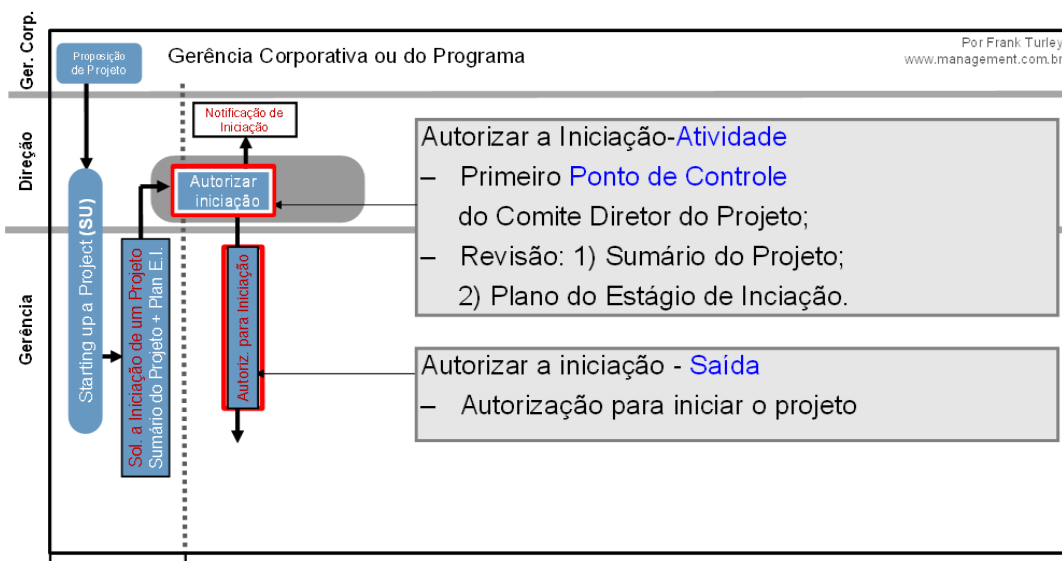


Fig 3.7 Autorizar Iniciação

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Se tudo parece estar OK, e se deseja dar prosseguimento, o Comitê Diretor emitirá a chamada "Autorização para Iniciar o Projeto", de modo que este possa passar ao Estágio de Iniciação.

3.7 IP: Estágio de Iniciação

3.7.1 Introdução ao Processo Initiating a Project (IP)

Acima, foram usados o título "Estágio de Iniciação" e o subtítulo "Introdução ao Processo Initiating a Project (IP)". Isto pode parecer confuso, então expliquemos um pouco mais:

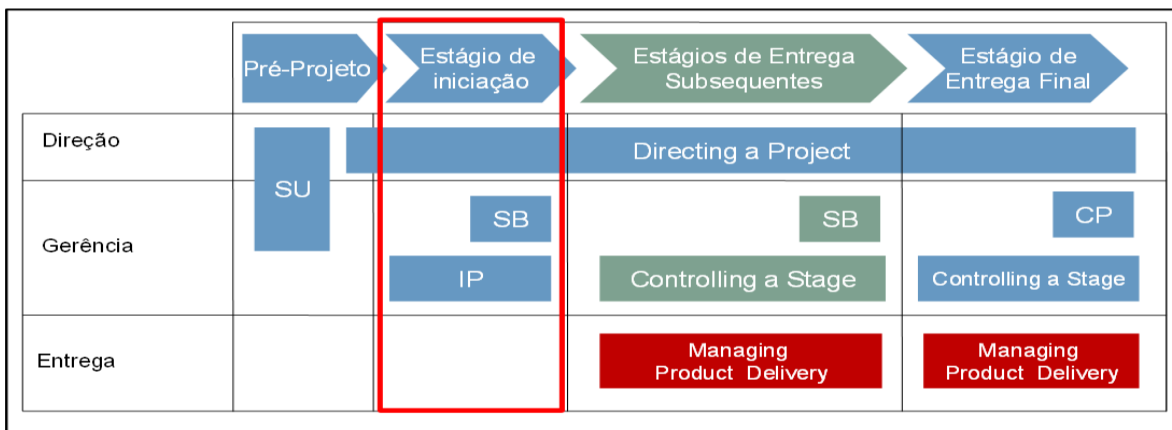


Fig 3.8 Estágio de Iniciação

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

- O processo "Initiating a Project" (IP) é parte do Estágio de Iniciação;
- O Estágio de Iniciação, bem maior, refere-se a todo o trabalho a ser feito no processo Initiating a Project (IP) e também no primeiro processo Managing a Stage Boundary (SB). Como se pode ver no diagrama da fig. 3.8, o processo Initiating a Project (IP) é acionado pelo Comitê Diretor do Projeto. O processo IP é geralmente curto, especialmente se comparado ao restante do projeto. Contudo, talvez seja este o estágio mais importante, pois ele descreve o que deve ser feito pelo projeto e, portanto, não deverá ser apressado.

O propósito do processo IP é entender o trabalho que precisa ser feito para entregar os produtos requeridos, e produzir o Plano do Projeto. Surge, portanto, uma série de boas perguntas a serem feitas sobre o projeto sendo, as seguintes, as mais comuns:

- Quais são as razões para se realizar o Projeto e quais são seus **Benefícios e Riscos**?
- Qual é o **Escopo**, ou seja, o que deve ser feito e o que não deve ser feito?
- Quando os produtos podem ser entregues?
- Como assegurar que a **Qualidade** seja alcançada?
- Como os Riscos, os *issues* e as mudanças serão identificados e acompanhados?
- Como o PRINCE2 será adaptado para atender ao projeto?

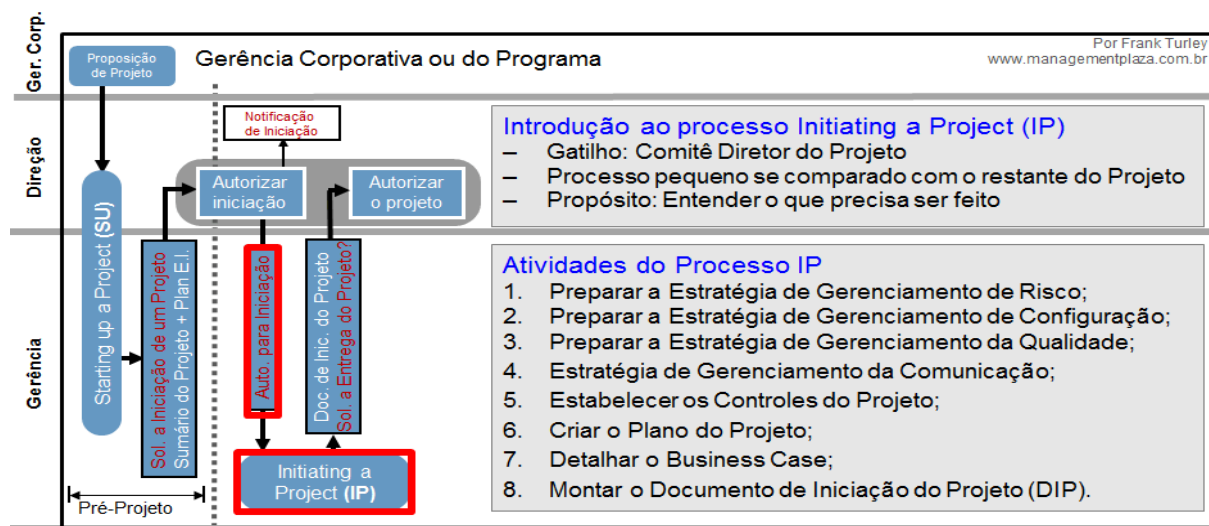


Fig 3.9 Processo Initiating a Project

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.7.2 O Processo Initiating a Project (IP) - 8 Atividades

O que são as oito atividades? Uma boa forma de lembrar é que, primeiramente, se dá a criação dos quatro documentos de estratégia: o Controle do Projeto, o Plano do Projeto, o Business Case e, por último, a composição ou montagem do Documento de Iniciação do Projeto (DIP). A seguir se listam as 8 atividades e se comenta sobre cada uma:

1. Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Riscos:
 - Esta atividade definirá como gerenciar riscos durante o projeto;
2. Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Configuração:
 - Esta atividade definirá como gerenciar os produtos produzidos durante o projeto.
3. Preparar a Estratégia de Gestão de Qualidade:
 - Esta atividade definirá como assegurar a qualidade durante o projeto;
4. Preparar a Estratégia de Gerenciamento de Comunicação:
 - Esta atividade definirá como - e quando - o projeto será comunicado às partes interessadas;
5. Estabelecer os Controles do Projeto:
 - Esta atividade definirá como, tanto o Comitê Diretor, como o Gerente do Projeto, podem controlar o trabalho feito pelas equipes;
6. Criar o Plano do Projeto:
 - Esta atividade cobre os Custos, Prazos, Riscos, o Plano de Qualidade e as entregas;
7. Detalhar o Business Case:
 - Esta atividade significa concluir o documento Business Case;
8. Montar o Documento de Iniciação do Projeto (DIP):
 - Esta atividade envolve coletar e montar documentos e informações a partir dos documentos criados, até então, nos processos **SU** e **IP**.

A última coisa que um Gerente do Projeto fará no processo Initiating a Project (IP) é enviar um pedido ao Comitê Diretor do Projeto, ou seja, **Solicitar a Entrega do Projeto**.

3.8 IP: O Documento de Iniciação do Projeto (DIP)

3.8.1 O Documento de Iniciação do Projeto

O Documento de Iniciação do Projeto torna-se, portanto, o entendimento comum de todos os pontos relacionados ao projeto fornecendo uma base sólida para o mesmo, no sentido de esclarecer todas as partes interessadas acerca de suas responsabilidades, e daquilo que o projeto pretende atingir, ou seja, **o quê, por quê, quem, como e quando**, além do **custo do projeto**.

A documentação (**DIP**) fornece as informações necessárias para que o Comitê Diretor do Projeto possa decidir continuar com o projeto. Se for dado prosseguimento ao mesmo, o Documento de Iniciação do Projeto será a linha de base, ou seja, marcado com data e horário para que possa ser usado no futuro para se verificar o desempenho do projeto em relação às previsões originais.

A última tarefa realizada pelo Gerente do Projeto, no Estágio de Iniciação, é **Solicitar a Entrega do Projeto**, requisição a ser enviada ao Comitê Diretor do Projeto.

3.8.2 Conteúdo do Documento de Iniciação do Projeto

O Documento de Iniciação do Projeto (**DIP**) é uma coletânea da maior parte dos documentos apresentados até este ponto em ambos os processos **SU** e **IP**.

- Em primeiro lugar, tem-se a abordagem e a definição do projeto, contendo muitas informações sobre o mesmo, extraídas do Sumário do Projeto;
- A Estrutura da Equipe de Gerenciamento do Projeto, incluindo as Descrições dos Papéis;
- O Business Case, que inclui as informações de **prazo** e **custo** a partir do plano do projeto;
- Os quatro documentos da estratégia de gerenciamento, que são: Qualidade, Gerenciamento da Configuração, Riscos e Comunicações;
- O **Plano do Projeto**, que contém informações sobre: **cronograma, custo, requisitos de recursos, produtos** a serem produzidos, **riscos, tolerâncias, controles e qualidade**.
- O documento Controles do Projeto, que descreve: como o projeto será monitorado e controlado; tolerâncias entre diferentes níveis de gerenciamento; número de estágios.
- Como o PRINCE2 foi adaptado de acordo com o projeto.

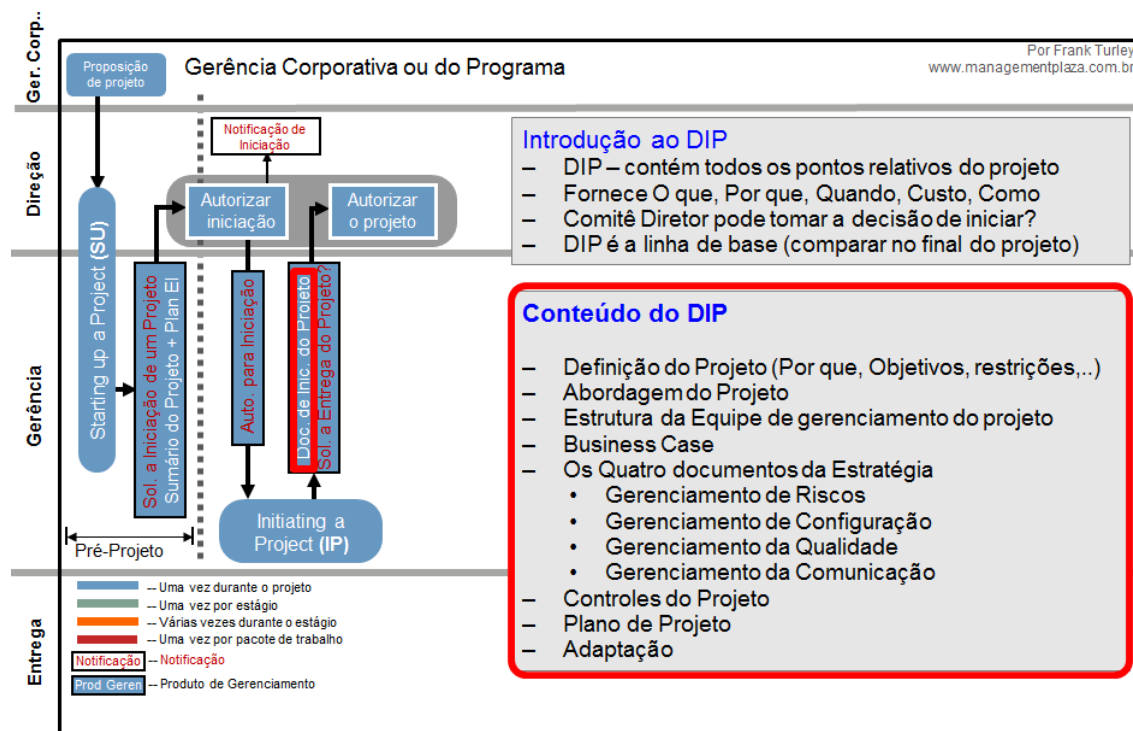


Fig 3.10 Conteúdos do DIP

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.9 SB: Managing a Stage Boundary (após o Estágio de Iniciação)

Este é o **primeiro** processo Managing a Stage Boundary (**SB**), normalmente realizado após cada processo Controlling a Stage (**CS**) (cada estágio), mas neste caso é realizado após o processo IP, a fim de criar um Plano de Estágio para o primeiro estágio de entrega (próximo estágio do projeto).

Os objetivos deste primeiro processo Managing a Stage Boundary (**SB**) são:

- Assegurar ao Comitê Diretor do Projeto que todos os produtos foram produzidos no Estágio de Iniciação;
- Criar o Relatório de Final de Estágio para relatar sobre quão bem se realizou o Estágio de Iniciação ao ser comparado com o Plano de Iniciação de Estágio;
- Planejar o Próximo Estágio, ou seja, criar um plano para o próximo estágio, também chamado Primeiro Estágio de Entrega, pois é o primeiro estágio durante o qual os produtos requeridos pelo projeto serão produzidos.

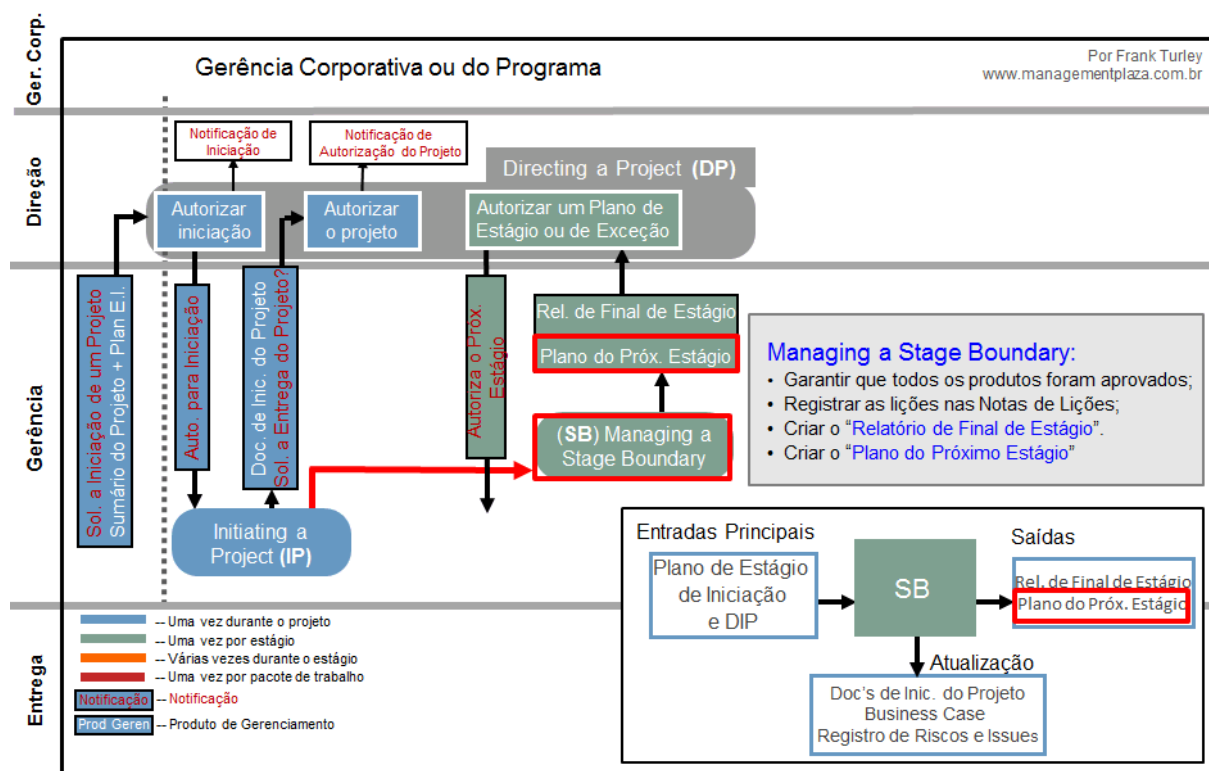


Fig 3.11 Managing a Stage Boundary (SB) após o Estágio de Iniciação do Projeto
Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Entradas:

As principais entradas são:

- Documento de Iniciação do Projeto (**DIP**), a ser comparado ao Plano de Estágio de Iniciação;
- O Plano de Estágio de Iniciação;
- Todos os arquivos de registros (Qualidade, Issues, Riscos).

Saídas:

As saídas do processo Managing a Stage Boundary (**SB**) são:

- Relatório de Final de Estágio (relatório sobre o recém-concluído Estágio de Iniciação);
- O Próximo Plano de Estágio.

3.10 DP: Autorizar o Projeto

Autorizar o Projeto é o segundo ponto de controle e a segunda atividade do Comitê Diretor do Projeto. O fim do Estágio de Iniciação é o gatilho para a atividade "Autorizar o Projeto". O Comitê Diretor do Projeto confirma se os objetivos do projeto e seu escopo estão claramente definidos e entendidos. O Comitê Diretor do Projeto pode decidir parar o projeto, solicitar informações adicionais ou dar autorização para que o projeto continue.

A atividade "Autorizar o Projeto" tem as seguintes entradas e saídas:

Entradas:

- Documento de Iniciação do Projeto;
- Plano de Revisão de Benefícios;
- Notas de Lições
- Solicitação para Entrega do Projeto.

Saídas:

Como se pode ver no diagrama, há uma autorização, uma aprovação e uma notificação.

- Autorização: autorizar o projeto para que o mesmo possa começar;
- Aprovação: aprovar o Documento de Iniciação do Projeto e o Plano de Revisão de Benefícios;
- Notificação: informar a Gerência Corporativa, ou de Programa, que o projeto foi iniciado.

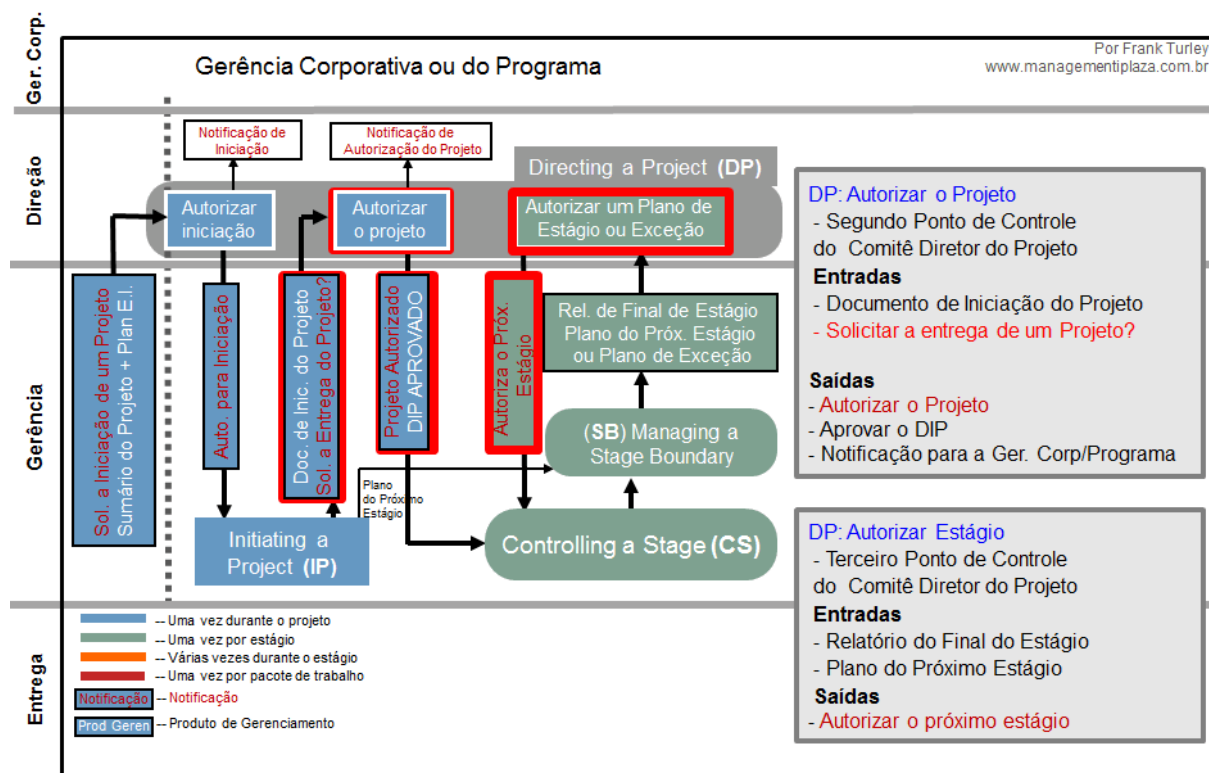


Fig 3.12 DP: Autorizar o Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.11 CS: Controlling a Stage

É no processo Controlling a Stage (**CS**) que o Gerente do Projeto realiza a maior parte do seu trabalho no dia a dia. Como mencionado anteriormente, um projeto pode ter vários estágios, e todos os itens em verde acontecem uma vez durante cada estágio. Pode-se também perceber que a maioria das atividades do processo Controlling a Stage (**CS**) acontece no Nível de Gerência.

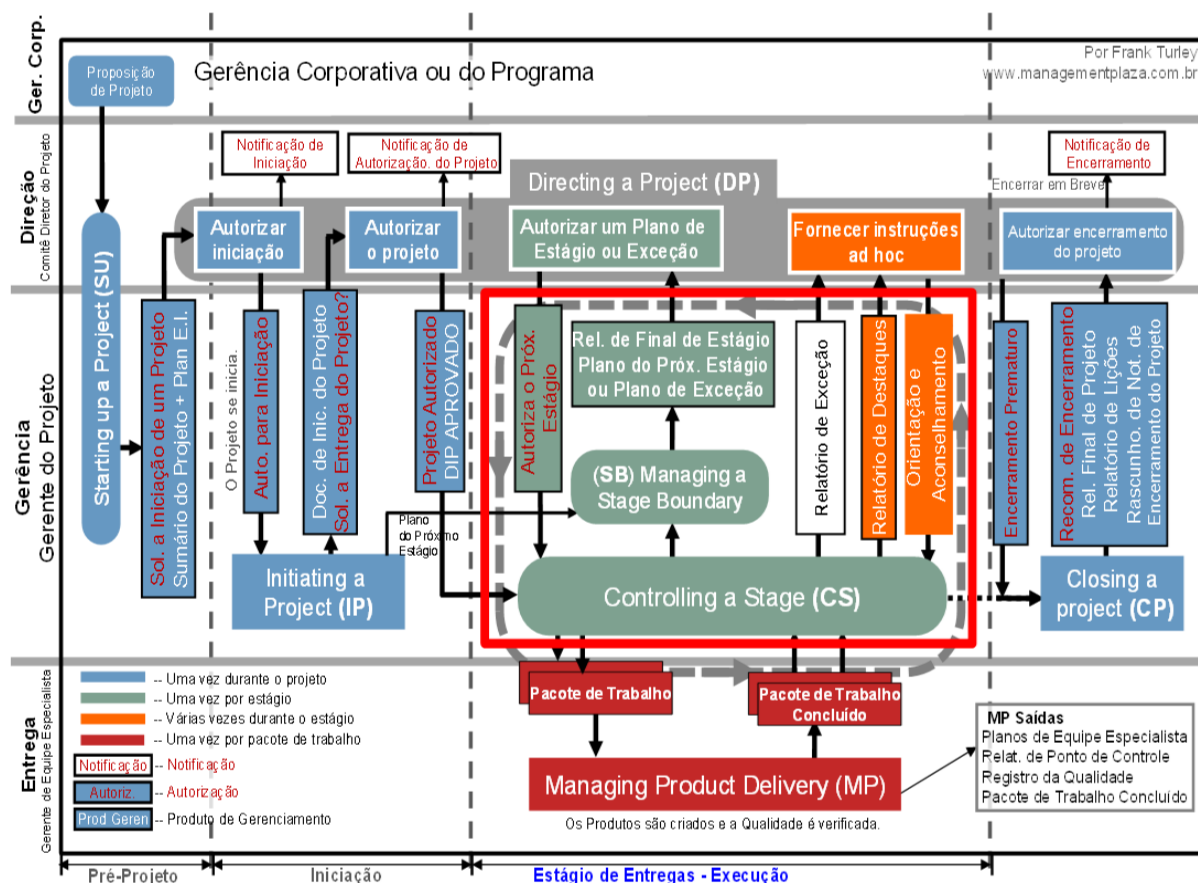


Fig 3.13 Controlling a Stage

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

O gatilho para o processo “Controlling a Stage” vem sempre a partir da atividade **“Autorizar um Estágio ou um Plano de Exceção”**, realizada pelo Comitê Diretor do Projeto.

Cada processo Controlling a Stage (CS) termina por desencadear o processo Managing a Stage Boundary (SB), com exceção do último estágio, que na maioria das vezes é seguido diretamente pelo processo Closing a Project (CP).

Em seguida, descreveremos a relação entre Controlling a Stage e Managing Product Delivery e a atividade **“Autorizar um Estágio ou um Plano de Exceção”**.

3.12 CS: Controlling a Stage / Managing Product Delivery

3.12.1 Designação de Trabalhos às Equipes usando Pacotes de Trabalho

O Gerente do Projeto aloca os Pacotes de Trabalho para os Gerentes de Equipe Especialistas. Um Pacote de Trabalho contém informações sobre um ou mais produtos a serem desenvolvidos, e inclui informações como as descrições de produtos, dados de planejamento e restrições. Este se torna, portanto, um acordo entre o Gerente do Projeto e o Gerente de Equipe Especialista.

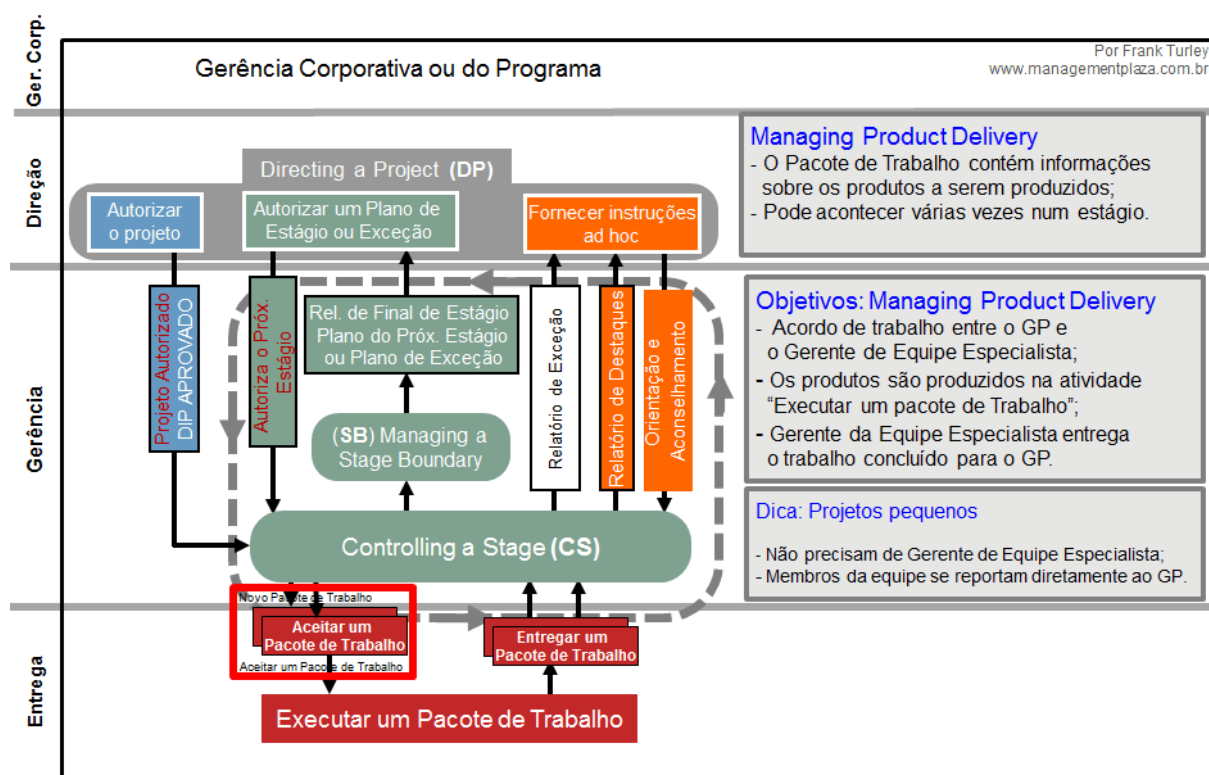


Fig 3.14 Managing Product Delivery

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

A atividade "Autorizar um Pacote de Trabalho" pode acontecer muitas vezes durante um único processo Controlling a Stage (CS). Outras tarefas do Gerente do Projeto, durante o processo Controlling a Stage (CS), incluem: Gerenciar a Qualidade, Gerenciar Mudanças, Monitorar Riscos, Tomar Ações Corretivas, Relatórios e Comunicações.

3.12.2 Objetivos do Processo Managing Product Delivery (MP)

Os objetivos do processo Managing Product Delivery (MP) são:

- Acordar os detalhes do trabalho a ser feito entre o Gerente do Projeto e o Gerente de Equipe Especialista, certificando-se de que este último entenda o que é preciso entregar;
- Fazer o Trabalho: ou seja, o Gerente de Equipe Especialista gerencia o desenvolvimento dos produtos e dá os passos necessários para garantir a qualidade de cada produto;
- Fornecer informações regulares sobre o progresso ao Gerente do Projeto, usando Relatórios de Ponto de Controle;
- Entregar o trabalho concluído ao Gerente do Projeto, obtendo aprovação para cada produto após o trabalho ter sido feito e a qualidade ter sido verificada.

Dica: Para pequenos projetos, os **membros** da equipe (que realiza o trabalho) trabalharão diretamente para o Gerente do Projeto, de modo que não haverá necessidade de um Gerente de Equipe Especialista, tornando este processo menos formal.

3.13 MP: Saídas do Processo Managing Product Delivery (MP):

O processo Managing Product Delivery (MP) pode ter quatro saídas: Plano da Equipe Especialista, Relatórios de Ponto de Controle, Registro da Qualidade e Pacotes de Trabalho Concluídos.

- **Plano da Equipe Especialista:** este plano é elaborado pelo Gerente da Equipe Especialista na atividade "Aceitar um Pacote de Trabalho" e é usado para planejar o trabalho que deve ser realizado pelos membros da equipe;

- **Relatórios de Ponto de Controle:** Relatórios de Reuniões Periódicas da Equipe liderada pelo Gerente de Equipe Especialista, os quais são entregues ao Gerente do Projeto;
- **Registro da Qualidade:** O Registro da Qualidade é atualizado à medida que cada produto é testado após seu desenvolvimento pelos testadores. O Registro da Qualidade também é usado pelo Gerente do Projeto para monitorar o progresso;
- **Pacote de Trabalho Concluído:** Nome dado ao grupo de produtos concluídos que são devolvidos ao Gerente do Projeto.

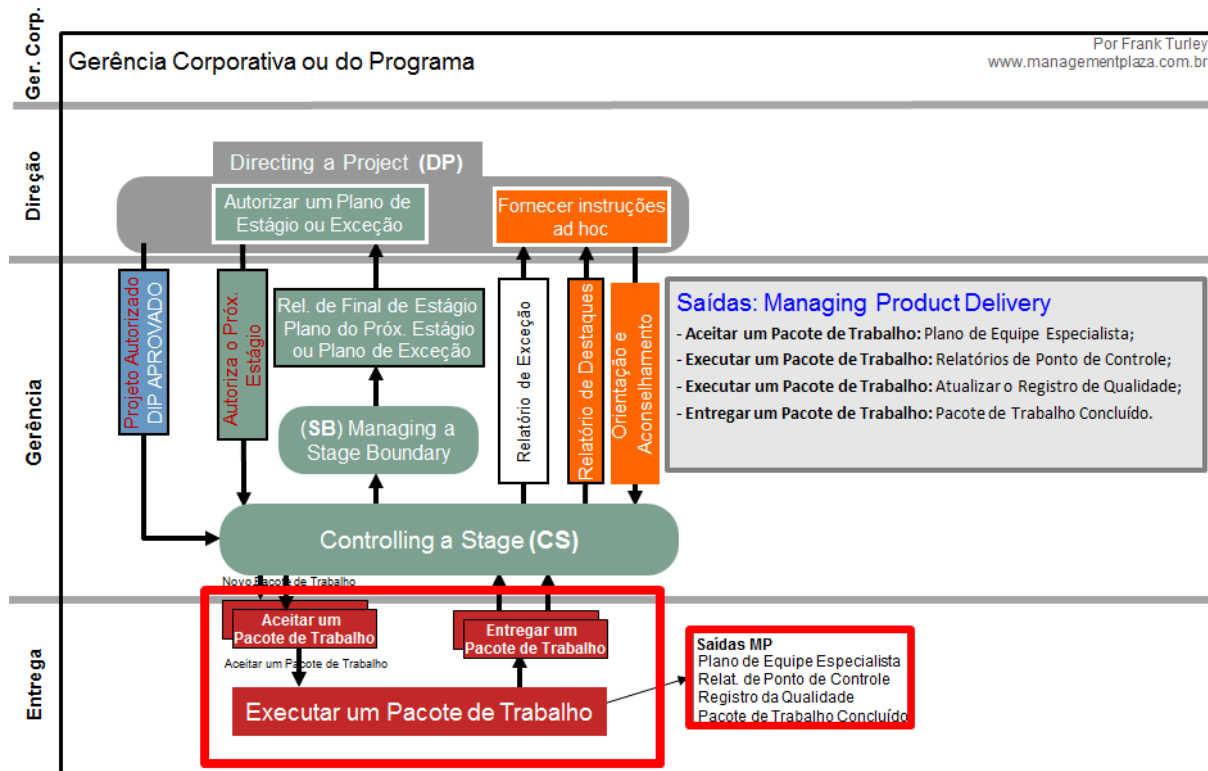


Fig 3.15 Saídas do Processo Managing Product Delivery

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

3.14 CS: Controlling a Stage (CS) - Fornecer Instrução *ad hoc*

O processo **Controlling a Stage (CS)** tem duas principais saídas, que são entradas para a atividade **"Fornecer Instrução *ad hoc*"** do Comitê Diretor: o **Relatório de Destaques** e o **Relatório de Exceção**. A atividade **Fornecer Instrução *ad hoc*** tem uma entrada chamada "Aconselhamento".

O Relatório de Destaques

- Relatório periódico sobre o progresso do estágio criado pelo Gerente do Projeto e enviado ao Comitê Diretor do Projeto com regularidade programada, como a cada duas semanas.
- Inclui sumário do estágio comparado ao plano de estágio e informações sobre tolerâncias, potenciais issues, produtos concluídos, próximos pacotes de trabalho e ações corretivas.

O Relatório de Exceção

- Criado somente se o estágio atual não for terminar de acordo com o plano e dentro das tolerâncias, para que o Gerente do Projeto alerte o Comitê Diretor do Projeto a respeito;
- Fornece visão geral do motivo pelo qual o estágio provavelmente sairá da tolerância e inclui várias opções para trazer o projeto de volta aos trilhos. Também avalia o impacto sobre o Business Case, pois tal issue provavelmente aumentará o custo do projeto.
- O Gerente do Projeto recomenda uma das opções constantes no Relatório de Exceção ao Comitê Diretor do Projeto.

Nota: Se o Comitê Diretor do Projeto concordar com o Relatório de Exceção (ou seja, estiver de acordo com as opções recomendadas ou uma das outras opções), o Comitê Diretor do Projeto

solicitará um **Plano de Exceção** que substituirá o atual Plano de Estágio, permitindo, por conseguinte, que o Gerente do Projeto possa completar o estágio atual.

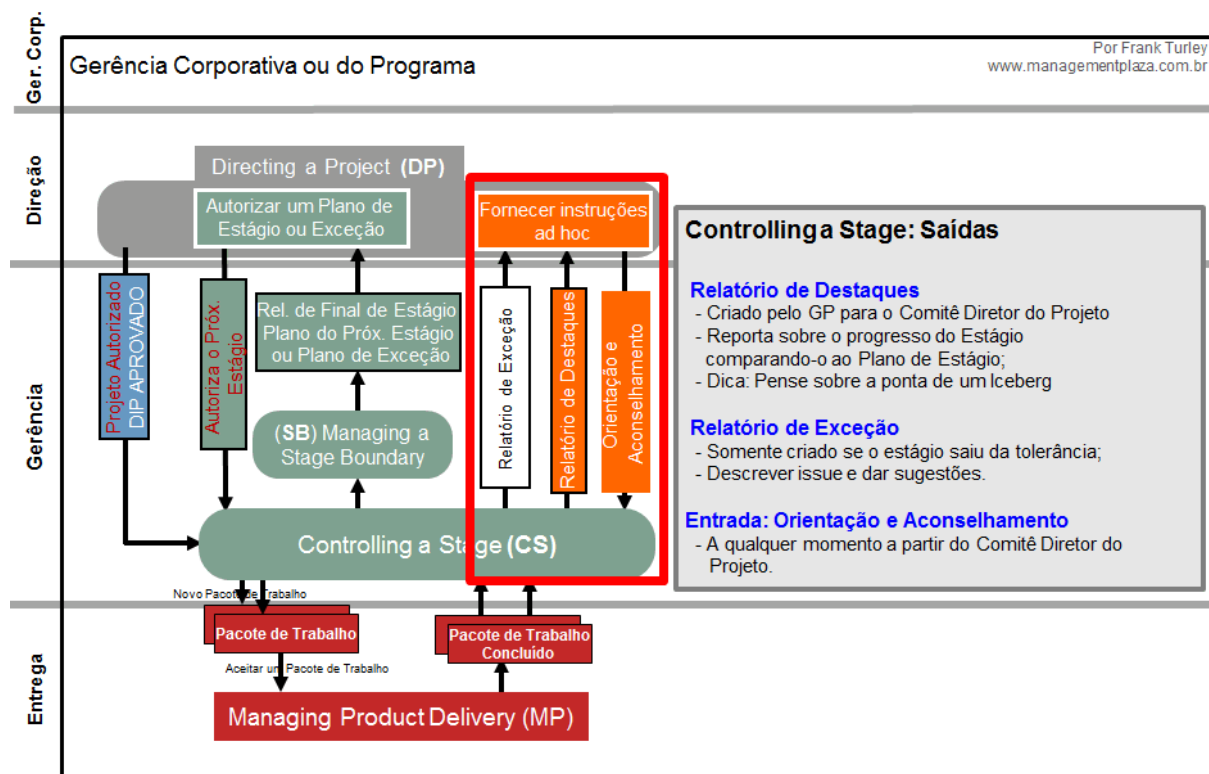


Fig 3.16 Saídas do Processo Controlling a Stage

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Orientação e Aconselhamento

- O Comitê Diretor do Projeto pode fornecer orientação e aconselhamento a qualquer momento durante o projeto.
- Isto também pode ser uma resposta a uma issue/pergunta possivelmente levantada pelo Gerente do Projeto no Relatório de Destaques.

3.15 CS: Atividades do dia-a-dia do Gerente do Projeto

Antes de passarmos ao processo Managing a Stage Boundary (SB), consideremos as diferentes atividades realizadas pelo Gerente do Projeto no processo Controlling a Stage (CS), no qual existem oito atividades, divididas em três partes que também descrevem o que faz o Gerente do Projeto:

1. Lidar com Pacotes de Trabalho;
2. Monitorar e produzir Relatórios;
3. Lidar com Issues

As atividades do Pacote de Trabalho são:

- **Autorizar um Pacote de Trabalho:** atribuir a - e acordar com - o Gerente da Equipe Especialista, para que este saiba o que fazer e possa criar seu plano de equipe.
- **Revisar o Status do Pacote de Trabalho:** verificar o progresso do Pacote de Trabalho através da leitura dos Relatórios de Ponto de Controle e checagem do Registro da Qualidade.
- **Receber os Pacotes de Trabalho Concluídos:** receber de volta os produtos concluídos do Gerente de Equipe Especialista, confirmando que estes foram armazenados e tiveram sua qualidade verificada conforme descrito no Documento de Estratégia de Gerenciamento de Configuração.

As Atividades de Monitoramento e Elaboração de Relatórios são:

- **Revisar o status do estágio** - Continuamente comparar o status do estágio com o Plano

do Estágio, checando se este ainda está nos trilhos e se algo o poderia afetar.

- **Relatar Destaques** - Enviar relatórios regulares ao Comitê Diretor do Projeto para que este saiba quão de acordo com o plano original está progredindo o estágio.

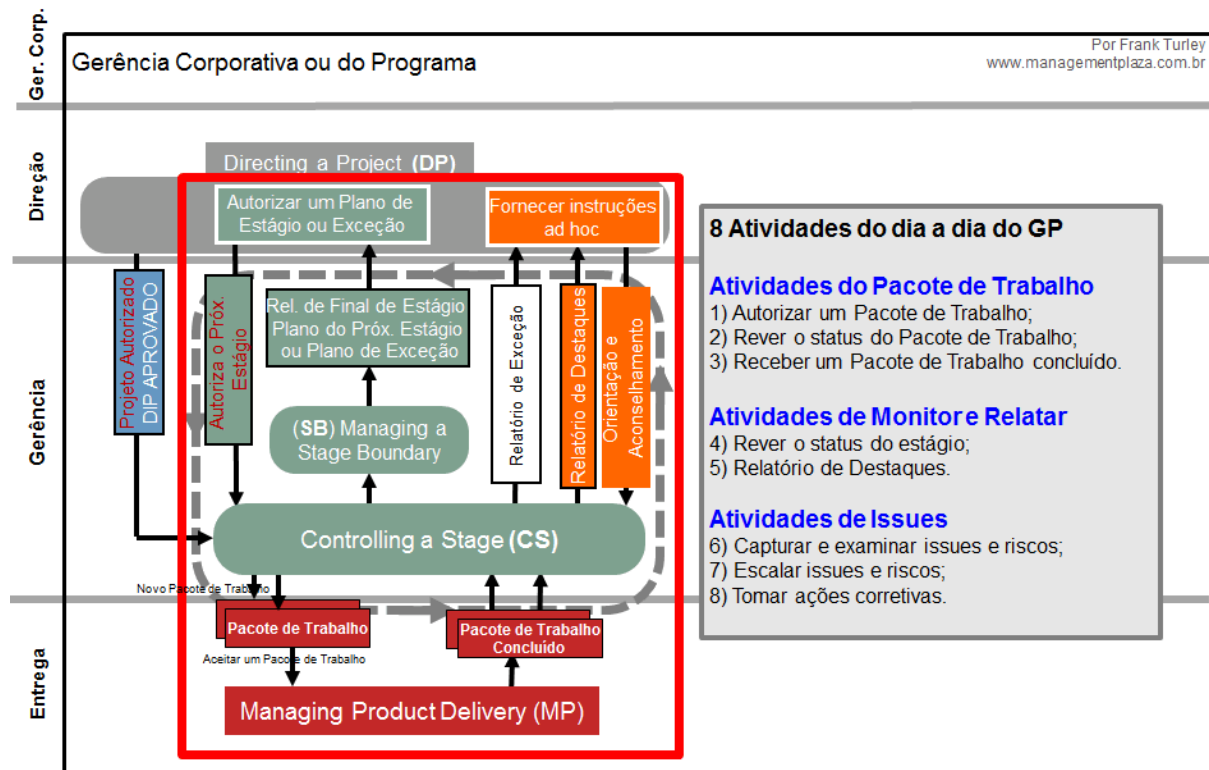


Fig 3.17 CS: Atividades do dia-a-dia do Gerente do Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

As atividades de “Issues” são:

- **Capturar e examinar issues e riscos:** Qualquer pessoa pode levantar issues e o Gerente do Projeto deverá coletá-los e revê-los. Esta revisão também inclui categorizar e avaliar o impacto de cada issue;
- **Escalar issues e riscos:** Se há issues a relatar ou se prevê que um estágio sairá da faixa de tolerância, deve-se então criar um Relatório de Exceção e enviá-lo ao Comitê Diretor do Projeto;
- **Tomar ações corretivas:** Normalmente, a atividade Tomar Ações Corretivas é realizada quando deve ser feito trabalho extra para se resolver um issue e o estágio pode permanecer dentro da tolerância.

Como se pode ver, já cobrimos quatro delas nos slides anteriores. Comentário: Estas atividades podem ser feitas inúmeras vezes pelo Gerente do Projeto e não há qualquer ordem definida.

3.16 SB: Managing a Stage Boundary

3.16.1 Objetivos do Processo Managing a Stage Boundary

O processo Managing a Stage Boundary (SB) fornece informações ao Comitê Diretor do Projeto sobre o status atual do projeto ao fim de **cada** estágio. Este processo acontece depois que todo o trabalho do atual **Plano de Estágio** foi concluído, e antes que o próximo estágio possa começar.

Objetivos do processo Managing a Stage Boundary:

Os objetivos do processo Managing a Stage Boundary (SB) são:

- Confirmar ao Comitê Diretor do Projeto quais produtos foram produzidos no estágio atual (conforme documentado no plano de estágio), e também atualizar o Plano do Projeto

para mostrar o que se fez até então, além de prever o planejamento para o próximo estágio.

- Como se vê, o Plano do Projeto é um documento “vivo” (mantido atualizado);
- Fornecer informações ao Comitê Diretor do Projeto, de modo que este possa:
 - Avaliar a viabilidade do projeto, ou seja, comprovar que ainda vale a pena realizá-lo;
 - Aprovar a Conclusão do Estágio, ou seja, aprovar o estágio (que acaba de ser feito);
 - Autorizar o início do Próximo Estágio.

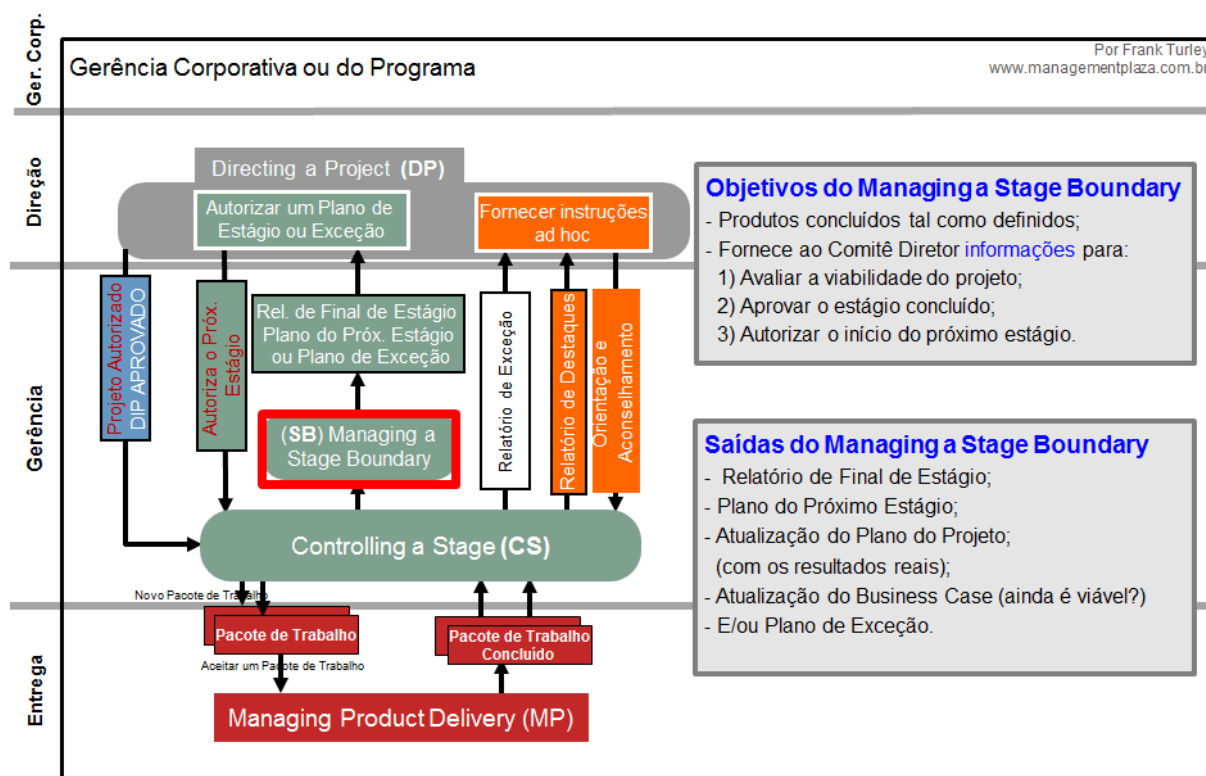


Fig 3.18 Objetivos e saídas do processo “Managing a Stage Boundary”

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Também é necessário registrar quaisquer informações ou lições que possam ajudar em estágios posteriores do projeto ou outros projetos, além de atualizar os chamados documentos dinâmicos, como o Business Case, o Registro de Riscos, o Registro de Issues e o Plano do Projeto.

Caso se preveja que o estágio sairá da faixa de tolerância, deve-se então criar um Plano de Exceção e encaminhá-lo ao Comitê Diretor do Projeto.

3.16.2 Saídas do Processo Managing a Stage Boundary (SB)

As principais saídas do processo Managing a Stage Boundary (SB) são o **Relatório de Final de Estágio**, o **Plano do Próximo de Estágio**, a atualização do **Plano do Projeto** e o **Business Case**. Como você agora já sabe, o **Plano de Exceção** será criado em vez do Plano do Próximo Estágio no caso do projeto ou estágio não estarem conformes.

Todos estes documentos serão agora explicados sucintamente:

- **O Relatório de Final de Estágio** fornece um relatório detalhado sobre os resultados do estágio atual, comparando o desempenho do estágio ao plano original do estágio usado no início do mesmo;
- **O Plano do Próximo Estágio** é um plano para o próximo estágio, detalhando-o dia a dia. Este plano precisa ser aprovado pelo Comitê Diretor do Projeto;
- O plano de estágio para o próximo estágio é criado perto do fim do estágio atual, o que significa que o processo Managing a Stage Boundary (SB) começa antes do final do processo Controlling a Stage (CS);

- **O Plano do Projeto** é atualizado para incorporar o efetivo progresso do estágio atual e também deve incluir a previsão do planejamento para o próximo estágio, além de atualizar os dados de tempo/prazos e custos;
- **O Business Case:** O **término de cada estágio** é um bom momento para **atualizar o Business Case** e verificar se o projeto continua viável e vale a pena ser feito. O Comitê Diretor do Projeto também tem interesse em saber se os benefícios do projeto ainda podem ser realizados dentro dos parâmetros acordados, ou seja, **tempo, custo, qualidade, riscos e escopo**.
- **O Plano de Exceção:** Este plano é criado somente quando o estágio atual vai além de seu nível de tolerância (como, por exemplo, levar 15% mais tempo que o planejado). O Gerente do Projeto deverá, portanto, obter autorização para concluir o estágio atual.

3.17 DP: Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção

3.17.1 Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção

A atividade Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção constitui outro importante ponto de controle para o Comitê Diretor do Projeto, o qual revisará os dados fornecidos pelo Gerente do Projeto e decidirá se o projeto deverá prosseguir rumo ao próximo estágio.

O Comitê Diretor do Projeto, portanto, fará o seguinte:

- Comparar os resultados do estágio atual com o plano de estágio;
- Checar o desempenho do projeto até a presente data (Pode-se usar a Linha de Base do Plano do Projeto para isso);
- Avaliar o Plano do Próximo Estágio;
- Verificar o sumário de Risco;
- Revisar o Business Case (verificar se o Business Case ainda é válido);
- Verificar que lições estão sendo aprendidas e que serão usadas em estágios futuros;
- Finalmente, pode-se optar por conferir aprovação ao plano do próximo estágio. Esta é a Autorização para começar o próximo estágio ou aprovar o Plano de Exceção.

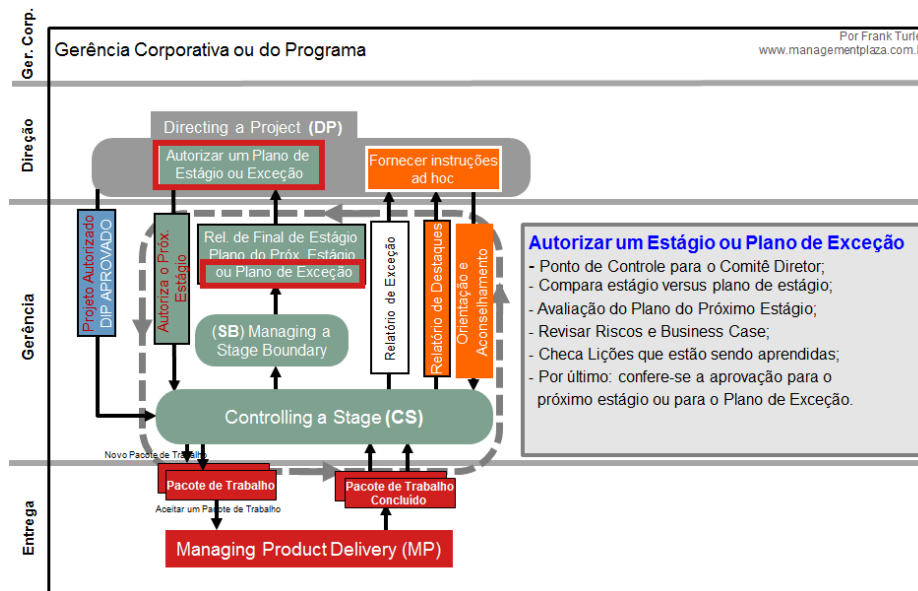


Fig 3.19 Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Dica: Para projetos pequenos, este processo pode ser bem menos formal. Exemplo: O Gerente do Projeto pode marcar reunião com o Executivo, nela realizando as atividades acima.

3.17.2 Planos de Exceção: Atividade Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção

Se o plano apresentado ao Comitê Diretor do Projeto for um **Plano de Exceção** e não um Plano do Próximo Estágio, o Comitê Diretor do Projeto desempenhará as tarefas normais da atividade

"Autorizar um Estágio ou Plano de Exceção". Todavia, o plano a ser aprovado será o **Plano de Exceção**, caso o Comitê Diretor do Projeto deseje que o estágio atual seja concluído. O Gerente do Projeto poderá então voltar e completar o estágio atual.

3.17.3 O Último Processo Controlling a Stage (CS)

Normalmente, o projeto passaria ao próximo estágio, bem como este ciclo continuaria até que todos os estágios fossem concluídos e os produtos necessários fossem produzidos.

Suponha que tenhamos executado alguns estágios e o projeto passe do processo Controlling a Stage (CS) para o processo Closing a Project (CP), pois o processo Managing a Stage Boundary (SB) não é normalmente usado no fim do último estágio (exceto se um Plano de Exceção precisar ser criado).

3.18 CP: Closing a Project: Introdução e Objetivos

3.18.1 O Processo Closing a Project (CP) e o Encerramento Prematuro

Normalmente, um projeto se encerra depois que todos os produtos foram produzidos e entregues. O processo Closing a Project (CP) torna-se parte do último estágio e o Gerente do Projeto tomará as medidas necessárias para se preparar para o encerramento do projeto, embora apenas o Comitê Diretor do Projeto possa realmente encerrar um projeto.

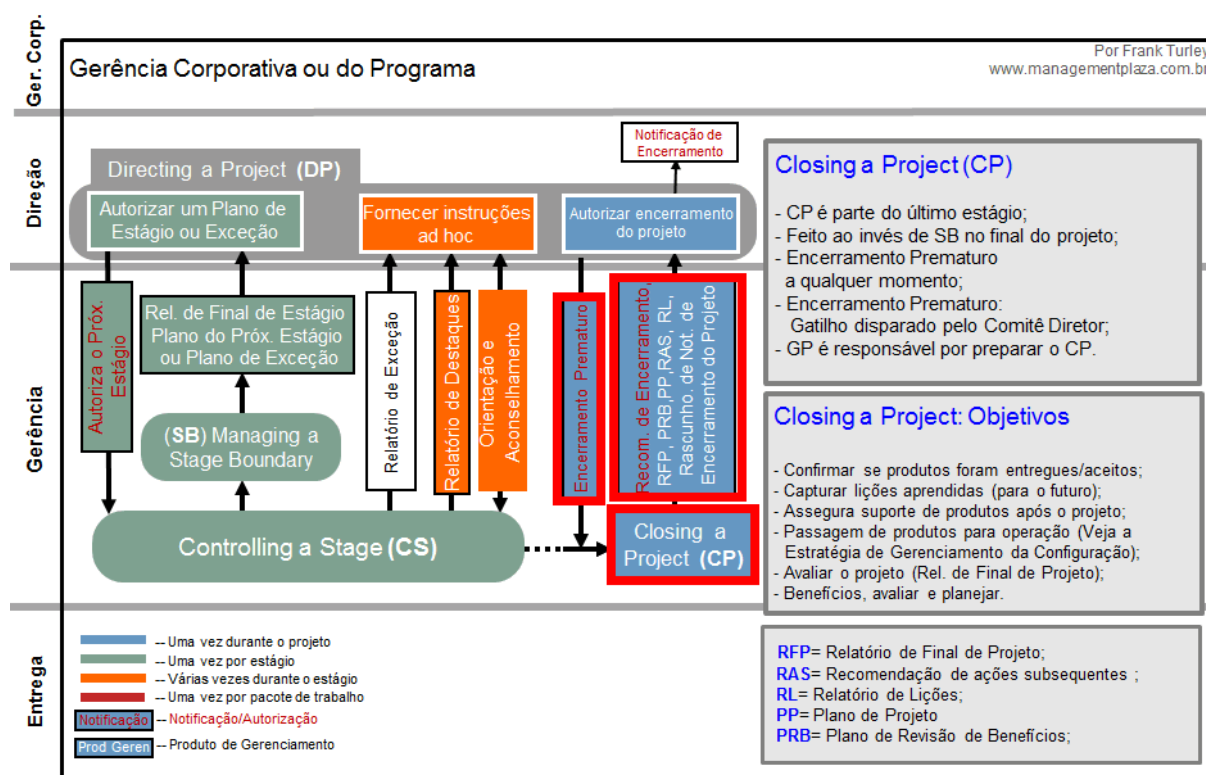


Fig 3.20 Closing a Project

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

É importante observar que o Comitê Diretor do Projeto pode decidir interromper o projeto antes do seu fim esperado, ao que se dá o nome de **Encerramento Prematuro**, o que pode acontecer a qualquer momento durante o projeto. Por exemplo, o Comitê Diretor do Projeto poderá ver que o Business Case não é mais válido, pois o preço de mercado para tal produto foi reduzido em 30%, ou houve uma mudança na legislação do governo que reduza o futuro tempo de vida do produto.

Faz-se necessário tornar claro o encerramento de projeto, para evitar o desperdício de recursos e não permitir que o projeto se delongue, o que também propicia ao Comitê Diretor do Projeto a oportunidade de rever o projeto comparando-o ao Plano Inicial do Projeto.

3.18.2 Objetivos do Processo Closing a Project

Os objetivos do trabalho realizado pelo Gerente do Projeto no processo Closing a Project (CP) são:

- Verificar se todos os produtos requeridos foram entregues e aceitos;
- Capturar as lições aprendidas no Relatório de Lições, algo que pode ser valioso em futuros projetos;
- Assegurar que se possa dar suporte aos produtos após o encerramento do projeto;
- Repassar/entregar os produtos ao cliente, conforme descrito no documento Estratégia de Gerenciamento da Configuração;
- Avaliar o projeto, comparando seus objetivos com os resultados reais, redigindo o Relatório Final do Projeto;
- Avaliar os benefícios já realizados e planejar uma revisão dos benefícios a serem realizados após a conclusão do projeto.

3.19 CP: Saídas do Processo Closing a Project

3.19.1 Saídas do Processo Closing a Project (CP)

No processo Closing a Project (CP) o Gerente do Projeto fornece alguns **documentos** ao Comitê Diretor do Projeto, e outros documentos para o grupo de Operações/Manutenção, o qual dará suporte aos produtos a partir do momento em que o projeto for concluído.

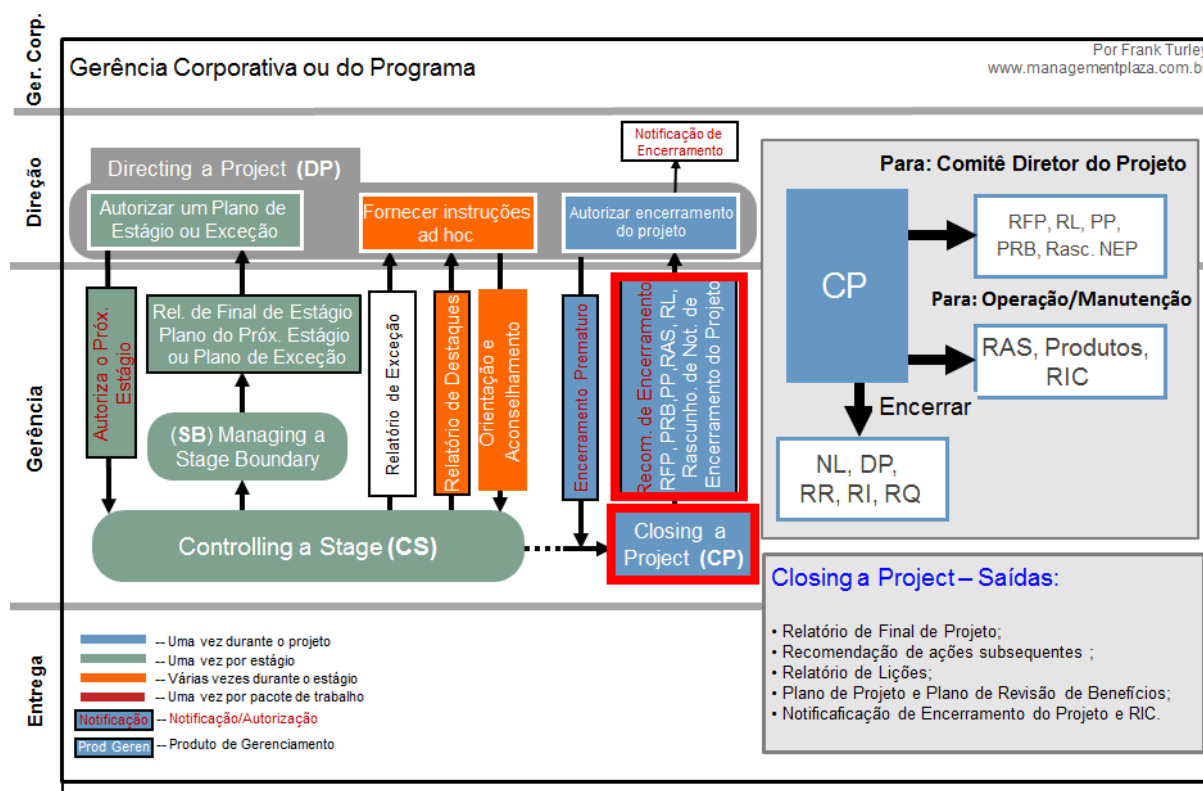


Fig 3.21 Saídas do Processo Closing a Project

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Os documentos entregues ao Comitê Diretor do Projeto são:

- **Relatório Final do Projeto:** Escrito pelo Gerente do Projeto, compara o projeto com o Documento de Iniciação do Projeto (DIP);
- **Relatório de Lições:** Registra as lições úteis aprendidas durante o projeto e que podem ser aplicadas a projetos futuros;
- Outros documentos entregues ao Comitê Diretor do Projeto são: Plano do Projeto, regularmente atualizado durante o projeto; Plano de Revisão de Benefícios; e o Rascunho da Notificação de Encerramento do Projeto.

O Gerente do Projeto repassa ao Grupo de Operações/Manutenção os seguintes dados:

- **Recomendações de Ações Subsequentes:** Este documento inclui informações sobre as issues pendentes indicadas nos **Registros de Issues e Riscos** e requer ações de acompanhamento após o encerramento do projeto;
- O Gerente do Projeto também repassa ao Grupo de Operações e Manutenção as informações sobre os produtos, incluindo os Registros de Itens de Configuração relativos a cada produto.

3.19.2 Ações finais do Gerente do Projeto no Processo Closing a Project

O Gerente do Projeto pode, primeiramente, fechar os 3 arquivos de registro e o diário do projeto.

O Gerente do Projeto também submete ao Comitê Diretor do Projeto um Rascunho de Notificação de Encerramento do Projeto, documento a ser enviado posteriormente às partes interessadas pelo Comitê Diretor do Projeto, assim que este decida encerrar o mesmo.

A última coisa que o Gerente do Projeto faz é **Recomendar o Encerramento do Projeto** ao Comitê Diretor do Projeto, o que somente pode ser feito depois que todas as outras atividades do processo Closing a Project (CP) tenham sido executadas.

3.20 DP: Autorizar o Encerramento do Projeto

3.20.1 Atividades do Comitê Diretor ao “Autorizar o Encerramento do Projeto”

O processo Closing a Project (CP) é de responsabilidade do Comitê Diretor do Projeto. Já o Gerente do Projeto prepara e submete, ao Comitê Diretor do Projeto, a maioria das informações requeridas.

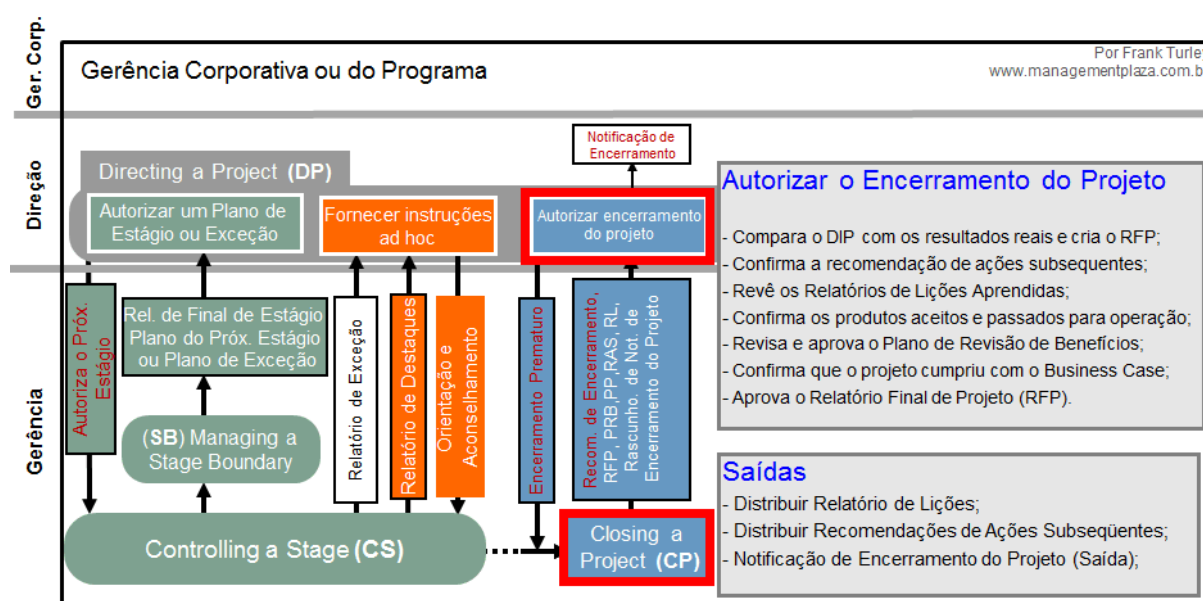


Fig 3.22 Autorizar o Encerramento do Projeto

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

O PRINCE2 recomenda as seguintes ações ao Comitê Diretor do Projeto:

1. Analisar o Relatório Final do Projeto e compará-lo ao plano original;
2. Confirmar quem deverá receber as **Recomendações de Ações Subsequentes** como, por exemplo, as pessoas responsáveis pela manutenção;
3. Rever o **Relatório de Lições** e repassá-lo, para que ele possa beneficiar projetos futuros;
4. Confirmar que os produtos foram entregues e confirmar a aceitação do usuário e a manutenção para cada produto;
5. Rever e aprovar o **Plano de Revisão de Benefícios**, pois a revisão dos benefícios continuará a ser feita depois que o projeto for encerrado;

6. Confirmar que o projeto cumpriu o Business Case, comparando o atual Business Case ao original, especialmente acerca dos Benefícios, Custos, Riscos e Retorno sobre o Investimento (ROI).

3.20.2 Saídas da Atividade “Autorizar o Encerramento do Projeto”

Há três saídas para a atividade Autorizar o Encerramento do Projeto, quais sejam:

1. Distribuir o Relatório de Lições às pessoas apropriadas, para que o mesmo fique disponível para projetos futuros como, por exemplo, para o Escritório de Projetos;
2. Repassar as Recomendações de Ações Subsequentes às pessoas responsáveis pela manutenção dos produtos após o projeto;
3. A última coisa que o Comitê Diretor do Projeto faz é emitir a Notificação de Encerramento do Projeto, anunciando a todos os interessados que o projeto se encerrará em determinada data. Trata-se da mesma Notificação de Encerramento do Projeto redigida pelo Gerente do Projeto.

Em suma, o projeto será encerrado brevemente. A Notificação de Encerramento do Projeto é usada para informar às pessoas que o projeto está se encerrando e, portanto, submeter quaisquer informações sobre custos para atualizar o orçamento do projeto antes de o mesmo ser encerrado.

Talvez o Gerente do Projeto possa convidar a equipe de projeto para uma refeição externa ou happy hour, recomendando aqueles participantes, cujos desempenhos foram bons durante o projeto, algo que também possa ajudar a motivar as pessoas relativamente a projetos futuros.

4 Sobre o Curso

4.1 Pré-Curso PRINCE2

Acabamos de concluir a introdução ao Modelo de Processo PRINCE2. Os objetivos deste curso foram:

- Oferecer uma visão geral de alto nível do Modelo de Processo PRINCE2. Em outras palavras, uma visão panorâmica de como funciona um projeto PRINCE2;
- Usar cores para mostrar as atividades realizadas apenas uma vez no projeto e aquelas executadas uma vez em cada estágio ou muitas vezes em cada estágio;
- Mostrar como um projeto começa e também os próximos passos do projeto;
- Mostrar quais documentos devem ser criados, assim como quando e por quem;
- Mostrar como o projeto se move do Startup à Iniciação e depois rumo aos estágios;
- Mostrar a relação entre os processos (por exemplo: as saídas de um processo são as entradas para outro);
- Mostrar as típicas atividades de um Gerente do Projeto. Este item foi coberto principalmente no processo Controlling a Stage (CS);
- Mostrar como o processo Managing Products Delivery (MP) interage com o processo Controlling a Stage (CS);
- Mostrar como o Comitê Diretor do Projeto interage com o projeto e o controla;
- Finalmente, mostrar como um projeto é encerrado.

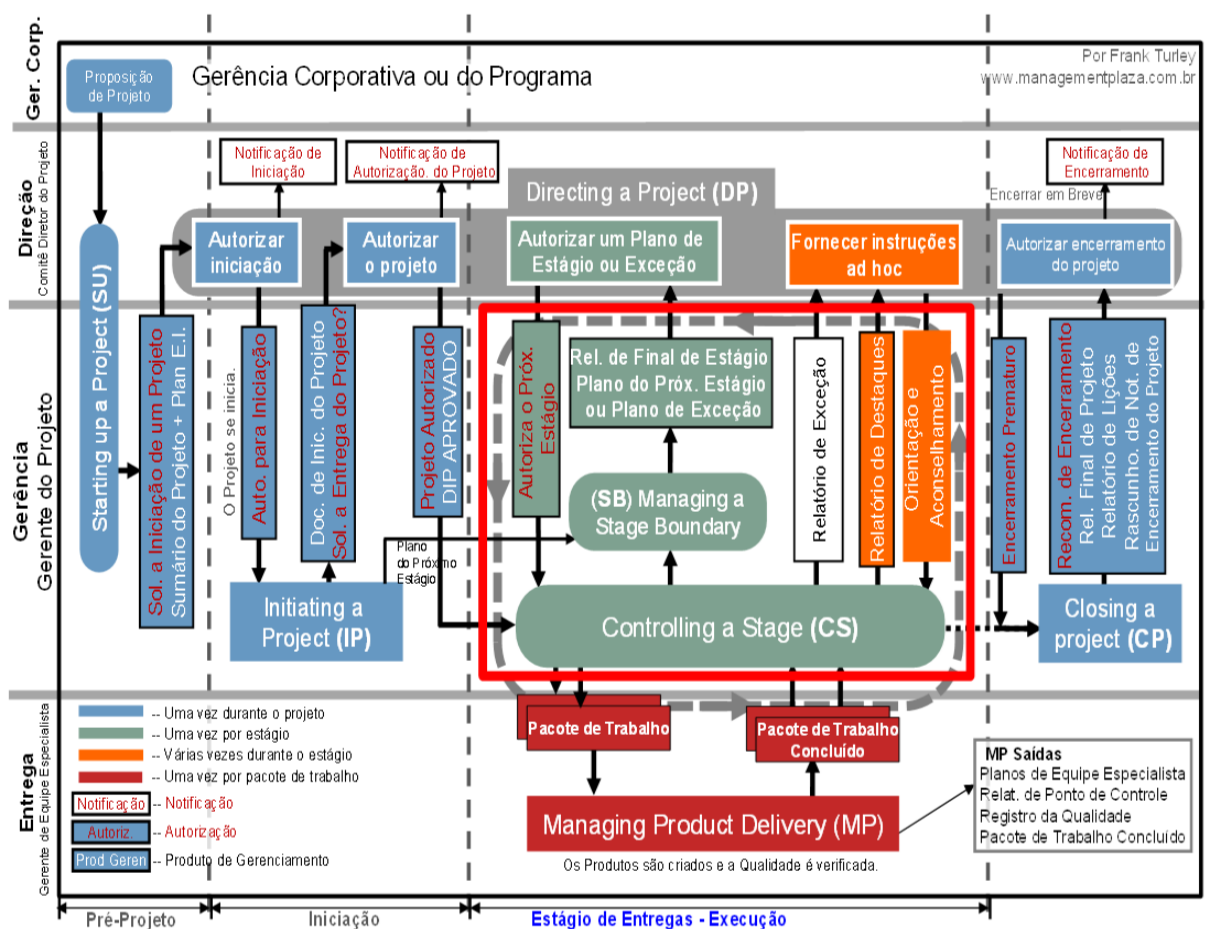


Fig 4.1 O Diagrama de Modelo de Processo PRINCE2

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

Sugere-se que você leia este livro algumas vezes, ou ouça a versão em podcast (disponível somente em inglês). Se você quiser testar seu conhecimento, procure responder a algumas das perguntas da próxima seção, “Aprenda Através de Perguntas”, também em podcast (disponível somente em inglês). Você também pode tentar preencher as folhas de exercícios.

4.2 Mapa de Produtos do PRINCE2

O diagrama do Mapa de Produtos da Management Plaza International mostra quando a maioria dos documentos de gerenciamento é criada e atualizada, propiciando excelente visão geral dos Processos e Temas.

O Tema “Business Case”:

- O Business Case Preliminar é criado no processo Pré-Projeto (**SU**);
- O Business Case Detalhado é concluído segundo a Linha de Base do Processo **IP**;
- O Business Case é atualizado no processo Stage Boundary (**SB**);
- O Business Case passa por uma Atualização no processo Closing a Project (**CP**).

O Tema “Planos”:

- A Descrição de Produtos do Projeto se faz no Pré-Projeto no processo **SU**;
- O Plano do Projeto e sua Linha de Base são criados no processo **IP**;
- O Plano do Projeto é atualizado no processo Stage Boundary (**SB**) mostram-se os resultados.

O Plano do Projeto recebe atualização final no processo Closing a Project (**CP**), comparando-se então o projeto com seu Plano de Projeto original e checando assim o grau de desempenho do projeto.

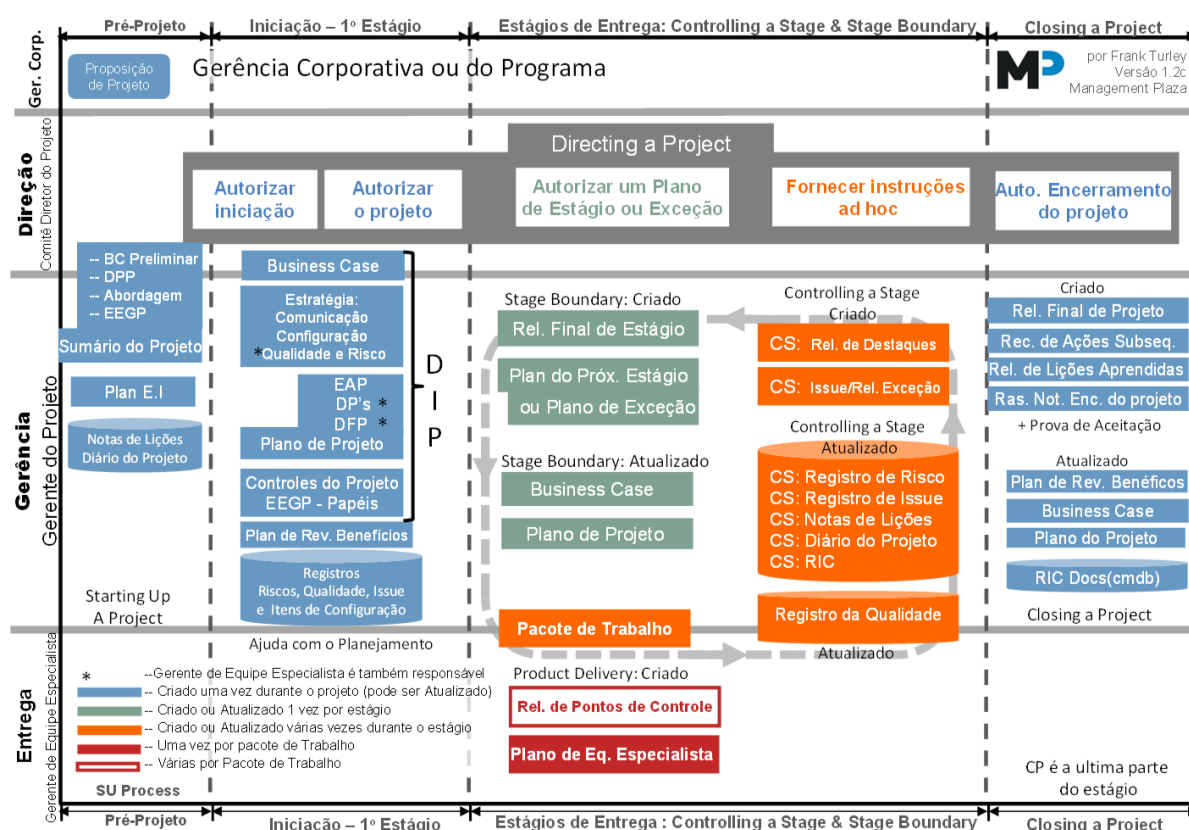


Fig 4.2 O Diagrama do Mapa de Produtos PRINCE2

Com base no material PRINCE2® da AXELOS. Reproduzido sob licença da AXELOS.

5 Aprenda Através de Perguntas

5.1 Introdução

Bem vindo à seção do curso **Aprenda o Modelo de Processo PRINCE2 Através de Perguntas**. Ele fornece perguntas e respostas sobre o Modelo de Processo PRINCE2 e você pode encontrar todas as respostas no texto acima.

Esta é uma boa maneira de verificar seu conhecimento do Modelo de Processo PRINCE2. Nós oferecemos este curso sobre o Modelo de Processo PRINCE2 em vários formatos, que podem ser obtidos a partir de nosso [website](#). Os demais formatos são:

- Podcast (disponível somente em inglês);
- O podcast (disponível somente em inglês). “Aprenda Através de Perguntas”; e
- Formato e-Learning.

5.2 Sobre a técnica Aprenda Através de Perguntas

Usamos a técnica Aprender Através de Perguntas (*Learn Thru Questions*) em nosso treinamento porque esta é a melhor maneira de você poder:

- (a) checar seus conhecimentos;
- (b) preparar-se para os exames PRINCE2; e
- (c) aprender ao mesmo tempo.

Esta abordagem apresenta perguntas, permite que você pause o andamento, pense em sua resposta e clique no comando "Play", se estiver ouvindo o podcast, para ouvir a resposta correta e possa compará-la à sua. Dependendo da pergunta, também fornecemos informações adicionais para explicar a resposta, o que assegura que você continue a aprender enquanto usa a técnica "Learn Thru Questions".

A maioria das pessoas familiarizadas com o treinamento através de podcast ou que querem ver questões práticas para se prepararem para os exames acha nossa abordagem Aprender Através de Perguntas uma ótima maneira de fazer isso.

Sugestão: Recomendamos que você tenha uma cópia colorida do Diagrama do Modelo de Processo quando ouvir ou ler estas perguntas pela primeira vez, pois muitas das respostas podem ser vistas no Diagrama do Modelo de Processo.

Faça bom proveito da seção Aprender Através de Perguntas!

5.3 Modelo do Processo “Aprenda Através de Perguntas”

Q01: Quantos níveis têm a Organização e a Equipe de Gerenciamento de Projetos PRINCE2?

A01: A Organização do Projeto tem quatro níveis e a Equipe de Gerenciamento do Projeto tem três níveis. A diferença é que a Gerência Corporativa ou do Programa é o nível mais alto na Organização do Projeto, mas o nível mais alto da Equipe do Projeto é o Comitê Diretor, conforme se pode ver no diagrama da Organização.

Q02: O que acontece com a Equipe do Projeto quando este é concluído?

A02: A Equipe de Projeto é uma estrutura temporária criada para o projeto. Portanto, quando este for concluído, a Equipe de Projeto é dissolvida.

Q03: Qual é a diferença entre a Estrutura de Gerenciamento do Projeto e a Equipe de Gerenciamento do Projeto?

A03: A Estrutura de Gerenciamento do Projeto refere-se à própria organização do PRINCE2 e possui quatro níveis, enquanto que a Equipe de Gerenciamento do Projeto refere-se à equipe do projeto, que tem apenas três níveis.

Q04: Nomeie os quatro níveis de uma Estrutura de Gerenciamento do Projeto, também conhecida como Organização PRINCE2.

A04: Os quatro níveis de uma Estrutura de Gerenciamento do Projeto são:

- Gerência Corporativa ou do Programa • Comitê Diretor do Projeto [**Direção**]
- Gerente do Projeto [**Gerência**] • Gerente de Equipe Especialista [**Entrega**]

- Q05:** Nomeie os três níveis da Equipe de Gerenciamento do Projeto. Qual nível não é obrigatório?
- A05:** Os três níveis são o Comitê Diretor do Projeto, o Gerente do Projeto e o Gerente de Equipe Especialista. Alguns projetos menores podem não ter um Gerente de Equipe Especialista, em cujo caso os Membros da Equipe se reportam diretamente ao Gerente do Projeto. Poder-se-á então dizer que uma Equipe de Projeto pode ter dois ou três níveis.
- Q06:** O que significa PMO?
- A06:** Em inglês, "PMO" é a abreviatura de *Programme Management Office* ou *Project Management Office*. Outros nomes são Project Office e Program Office. Em português, trata-se do Escritório de Gerenciamento do Projeto ou do Programa.
- Q07:** Complete a frase: "Um programa é um grupo de _____ relacionados."
- A07:** "Um programa é um grupo de **projetos** relacionados."
- Q08:** Nomeie os três papéis do Comitê Diretor do Projeto.
- A08:** Os três papéis do Comitê Diretor do Projeto são: 1) Executivo; 2) Usuário(s) Principal(is); 3) Fornecedor(es) Principal(is).
- Q09:** Quem é responsável pelo sucesso do projeto e tem a autoridade necessária para tomar decisões? Quem aprova todos os principais planos para o projeto e a conclusão de cada estágio, além de autorizar o início do próximo?
- A09:** O Comitê Diretor do Projeto.
- Q10:** Quem representa os interesses do negócio do projeto e possui o Business Case?
- A10:** O Executivo representa os interesses do negócio do projeto e é dono do Business Case.
- Q11:** Quem geralmente é responsável por designar a Equipe de Gerenciamento do Projeto?
- A11:** Geralmente, o Executivo é o responsável por compor, designar e nomear a Equipe de Gerenciamento do Projeto, incluindo os outros membros do Comitê Diretor do Projeto.
- Q12:** Que nível da organização fica fora da Equipe de Gerenciamento do Projeto e é responsável pelo comissionamento do projeto?
- A12:** O nível da Gerência Corporativa ou do Programa é responsável pelo comissionamento do projeto e também é responsável pela indicação do Executivo.
- Q13:** Quem representa os **interesses do usuário no Comitê Diretor do Projeto** e é responsável pela especificação dos produtos requeridos?
- A13:** Os Usuários Principais representam os interesses do usuário no Comitê Diretor do Projeto e também são responsáveis por verificar se os produtos finais satisfazem à especificação exigida.
- Q14:** Quem especifica os benefícios esperados no início do projeto e relata ao Comitê Diretor do Projeto acerca dos benefícios que estão sendo realizados durante o mesmo?
- A14:** Os Usuários Principais especificam os benefícios esperados e relatam ao Comitê Diretor do Projeto acerca dos benefícios durante o projeto. O Plano de Revisão de Benefícios é mantido pelo Gerente do Projeto, mas os Usuários Principais são responsáveis por manter atualizado o Comitê Diretor do Projeto.
- Q15:** Quem representa os interesses daqueles que concebem, desenvolvem, facilitam e implementam os produtos do projeto?
- A15:** Os Fornecedores Principais representam tais interesses e podem ser pessoas internas ou externas à empresa.
- Q16:** Quais são os dois papéis do Comitê Diretor do Projeto que podem ser atribuídos a uma [mesma] pessoa?
- A16:** Os papéis de Executivo e Usuário Principal podem ser atribuídos a uma pessoa. Por exemplo, o chefe de um departamento que usará o produto final pode decidir ser tanto o executivo quanto o usuário principal, o que significa que um Comitê Diretor do Projeto pode ter um mínimo de duas pessoas.

Q17: Quem executa o projeto em nome do Comitê Diretor do Projeto?

A17: O Gerente do Projeto executa o projeto em nome do Comitê Diretor do Projeto. O Gerente do Projeto tem a responsabilidade de produzir os produtos necessários com a qualidade exigida, dentro do prazo e do custo especificados.

Q18: Cite algumas das habilidades que o Gerente do Projeto deve ter. Quais destas habilidades são usadas com mais frequência? (Dica: Pense nos Temas PRINCE2.)

A18: Exige-se do Gerente do Projeto possuir muitas habilidades, tais como as capacidades de Comunicação, Gerenciamento de Custos, Qualidade, Gerenciamento de Mudanças, Análise de Requisitos ou das Necessidades do Usuário, Planejamento, Monitoramento, Facilitação e Análise de Risco. Diz-se que a Comunicação toma mais de 70% do tempo de um Gerente do Projeto.

Q19: Quais dos seguintes Papéis em uma Equipe de Projeto poderá não ser necessário: o Executivo, o Usuário Principal, o Fornecedor Principal, o Gerente do Projeto ou o Gerente da Equipe Especialista?

A19: Em projetos menores, o Gerente da Equipe Especialista poderá não ser necessário, de modo que os Membros da Equipe que criam produtos podem se reportar diretamente ao Gerente do Projeto. Os outros quatro papéis são obrigatórios.

Q20: O Gerente do Projeto pode ser membro do Comitê Diretor do Projeto?

A20: O Gerente do Projeto não pode ser um membro do Comitê Diretor do Projeto.

Q21: Quem tem a responsabilidade de produzir os produtos que foram atribuídos a Pacotes de Trabalho pelo Gerente do Projeto?

A21: Tal responsabilidade é do Gerente de Equipe Especialista, além daquela de fornecer relatórios regulares sobre o status de seu progresso [relatórios de ponto de controle], o que permite que o Gerente do Projeto possa acompanhar o seu trabalho.

Q22: O Gerente de Equipe Especialista pode criar seus próprios Planos de Equipe para a sua Equipe, ou estes devem ser criados pelo Gerente do Projeto?

A22: Os Planos de Equipe são criados pelo Gerente de Equipe Especialista e o Gerente do Projeto pode rever os Planos.

Q23: Observe o Diagrama de Modelo de Processo: Quantas vezes os itens em **azul** podem ser executados no projeto?

A23: Todos os itens azuis são executados uma vez.

Q24: Observe o Diagrama de Modelo de Processo: Quantas vezes os itens em **verde** podem ser executados no projeto?

A24: Todos os itens verdes são executados uma vez em cada estágio. Portanto, se um projeto tem quatro estágios após o Início do processo, os itens em verde serão quase sempre executados quatro vezes.

Q25: Observe o Diagrama de Modelo de Processo: Quantas vezes os itens em **laranja** podem ser executados no projeto?

A25: Os itens em laranja podem ser executados várias vezes em um estágio. Por exemplo, o Relatório de Destaques é o que se pode chamar de um relatório com base no tempo, podendo ser enviado a cada semana durante um estágio para o Comitê Diretor do Projeto, o qual poderá passar orientações e instruções para o Gerente do Projeto a qualquer momento.

Q26: Há um processo específico para o Comitê Diretor do Projeto, que mostra como o mesmo controla o projeto. A qual processo me refiro?

A26: Trata-se do processo Directing a Project - a sede própria do Comitê Diretor do Projeto.

Q27: Há um processo muito pequeno do pré-projeto que reúne os dados necessários para se iniciar o projeto. A qual processo me refiro?

A27: Trata-se do processo Starting Up a Project, que pode também ser chamado Processo SU.

Q28: Há um processo que analisa a justificativa do projeto e cria os documentos do Início do Projeto. A qual processo me refiro?

A28: Trata-se do processo Initiating a Project, o qual pode também ser chamado de processo IP ou Processo de Iniciação do Projeto.

Q29: Há um processo que descreve as atividades diárias de acompanhamento e controle do GP [Gerente do Projeto]. A qual processo me refiro?

A29: Trata-se do processo Controlling a Stage, no qual o Gerente do Projeto realiza a maior parte de seus trabalhos.

Q30: Há um processo que fornece um modo controlado de se completar um estágio e planejar o próximo. A qual processo me refiro?

A30: Trata-se do processo Managing a Stage Boundary, também conhecido como Processo SB.

Q31: Há um processo que entrega os produtos, no qual estes últimos são produzidos por membros da equipe. A qual processo me refiro?

A31: Trata-se do processo Managing Product Delivery, também conhecido como Processo MP, sendo onde trabalha o Gerente de Equipe Especialista.

Q32: Há um processo que confirma a entrega dos produtos e prepara o projeto para o encerramento. A qual processo me refiro?

A32: Trata-se do processo Closing a Project ou Processo CP. **Nota:** O Gerente do Projeto prepara o projeto para o encerramento, mas o mesmo é encerrado pelo Comitê Diretor do Projeto.

Q33: Qual é o título do documento redigido fora do projeto antes de o mesmo ser iniciado?

A33: Trata-se da Proposição de Projeto, geralmente redigida por uma pessoa experiente na organização.

Q34: De que consiste o documento Proposição de Projeto? Cite um item que a **Proposição de Projeto** deve obrigatoriamente conter e mais um item adicional.

A34: De acordo com o PRINCE2, a Proposição de Projeto somente precisa indicar o Executivo e o Gerente do Projeto. Outras informações que podem ser adicionadas à Proposição de Projeto são:

- O Principal Objetivo do Projeto;
- O Business Case, que descreve as razões para o projeto;
- O Escopo do Projeto em termos de alto nível;
- As expectativas de qualidade dos clientes.

(Se você conhece pelo menos duas destas partes, já é um bom começo.)

Q35: O que se conhece como o gatilho para se iniciar o projeto?

A35: O documento de Proposição de Projeto é conhecido como o gatilho para iniciar o projeto.

Q36: Qual é o processo que tem a Proposição de Projeto como entrada?

A36: O processo Starting up a Project tem como entrada o documento Proposição de Projeto.

Q37: Cite duas das principais entregas do processo Starting up a Project, ou seja, quais são as principais saídas deste processo? (**Dica:** Uma delas tem a ver com a Equipe do Projeto.)

A37: O Processo Starting up a Project tem três entregas principais:

1. O Sumário do Projeto, que inclui um Business Case Preliminar;
2. A Composição e a Nomeação da Equipe de Gerenciamento do Projeto;
3. O Plano do Estágio de Iniciação.

Q38: Por que assimilar/capturar lições aprendidas é uma atividade no processo Starting up a Project? Descreva com suas próprias palavras o motivo pelo qual você acha que isso é importante.

A38: A Organização e o Gerente do Projeto desejam evitar repetir os mesmos erros cometidos em outros projetos. Imagine-se o constrangimento de um gerente do projeto caso cometesse os mesmos três erros do projeto anterior realizado apenas seis meses antes, na mesma empresa. O projeto deve assim aprender com projetos anteriores e a partir de outras pessoas e fontes. Este é um ponto muito importante em PRINCE2, sendo um de seus 7 princípios.

Q39: Que documento criado pelo Executivo aborda o seguinte no processo Starting up a Project?

1. Valor do negócio para a organização;
2. Objetivos da empresa;
3. Financiamento; e
4. Informações de risco.

(Dica: Este documento é descrito mais detalhadamente no processo seguinte.)

A39: Este documento é o Business Case Preliminar, que constitui uma versão reduzida do Business Case. Ele será incluído no documento Sumário do Projeto.

Q40: Por que o documento Business Case Preliminar é redigido pelo Executivo e não pelo Gerente do Projeto?

A40: O Executivo possui e é o responsável pelo Business Case, pois sabe muito mais sobre o valor do projeto para a organização e como medir o valor dos benefícios esperados do projeto. A principal preocupação do Gerente do Projeto é executar o projeto o mais profissionalmente possível e entregar os produtos requeridos em nome do Comitê Diretor do Projeto. O Gerente do Projeto, portanto, pode conhecer muito pouco sobre o lado comercial ou de negócios da organização e obterá tais informações a partir do documento Business Case.

Q41: Liste de 3 a 4 perguntas que o Gerente do Projeto fará ao criar a Abordagem do Projeto.

A41: A **Abordagem do Projeto** visa primeiro coletar os dados necessários que permitirão ao Gerente do Projeto determinar variáveis como escala de tempo, custo do projeto, como o projeto pode ser controlado e como gerenciar a qualidade. Assim, algumas de suas perguntas serão:

- Existem projetos semelhantes a partir dos quais se possa aprender?
- Que outros conhecimentos e habilidades são necessários para o projeto e quem detém estes conhecimentos?
- Deverão ser usados seus padrões e normas de uso? Em caso afirmativo, quais são eles?
- Que tipo de treinamento será necessário para a equipe criadora dos produtos?
- Devemos desenvolver partes do projeto internamente à empresa ou terceirizá-las?
- Devemos construir a partir do zero ou atualizar um produto existente?
- Como será feita a manutenção futuramente?
- Quais são as expectativas de qualidade?

Como se pode ver, as respostas a estas perguntas fornecerão informações importantes ao Gerente do Projeto, para que este possa saber como melhor abordar o projeto.

Q42: A Abordagem do Projeto torna-se parte integrante de qual documento?

A42: A Abordagem do Projeto passa a fazer parte do Sumário do Projeto.

Q43: Certo documento é o principal instrumento usado para fornecer as informações necessárias ao Comitê Diretor do Projeto sobre o projeto até o momento atual. O Comitê Diretor do Projeto decidirá então se o projeto avança para o **Estágio de Iniciação**. A que documento me refiro?

A43: O Sumário do Projeto fornece estas informações e constitui uma coletânea da maior parte das informações reunidas no processo Starting up a Project.

Q44: Quem compõe o Sumário do Projeto?

A44: O Gerente do Projeto compõe/monta o Sumário do Projeto.

Q45: Cite duas partes que compõem o Sumário do Projeto, criadas no processo Starting up a Project. Basta lembrar daquilo que foi produzido no processo Starting up a Project.

A45: O Sumário do Projeto contém as seguintes informações:

1. Descrição do Produto do Projeto (descrição detalhada incluindo expectativas de qualidade);
2. Business Case Preliminar (inclui um resumo dos riscos conhecidos);
3. Abordagem do Projeto;
4. Visão Global da Estrutura da Equipe e Descrições dos Papéis; e
5. Objetivos e Escopo do Projeto (atualizados a partir do documento Proposição do Projeto).

Q46: Em que processo do PRINCE2 acontece a primeira verificação para checar se há uma razão comercial [negócios] para iniciar o projeto? Em que outro processo é criado o Plano do Projeto?

A46: A primeira verificação para checar se há uma razão comercial [de negócio] para realizar o projeto é feita no processo Starting up a Project, pois o Business Case Preliminar é criado no processo Starting up a Project. O Plano de Projeto é criado no processo Initiating a Project.

Q47: Quem cria o Plano de Estágio para o Estágio de Iniciação?

A47: O Gerente do Projeto cria o plano para o Estágio de Iniciação, também chamado de Plano do Estágio de Iniciação.

Q48: Se o comando para iniciar o projeto veio de um Programa e não da Gerência Corporativa, então que efeito isso teria sobre o processo Starting Up a Project?

A48: Lembre-se que um programa é estabelecido para direcionar [guiar] e controlar um **grupo** de projetos similares. Portanto, boa parte do trabalho feito no processo Starting up a Project já terá sido realizada, assim como estruturar a equipe de gerenciamento do projeto, quais recursos utilizar, lições de outros projetos, qual abordagem seguir e as razões de negócio por detrás do projeto. Em resumo, o programa fornecerá a maior parte das informações exigidas pelo Sumário do Projeto e assim haverá muito menos trabalho a fazer no processo Starting up a Project.

Q49: Qual é a primeira decisão tomada pelo Comitê Diretor do Projeto ao receber o Sumário do Projeto e o Plano do Estágio de Iniciação como entrada para o mesmo?

A49: O Comitê decidirá se o projeto vale a pena para a organização. Portanto, seus membros decidirão se o projeto pode avançar para o Estágio de Iniciação. Eles não dão permissão para iniciar o projeto, mas tão somente para se começar o Estágio de Iniciação, o qual planejará o projeto em detalhe e apresentará informações muito mais detalhadas sobre os objetivos e custos, o plano, o que exatamente será desenvolvido, o nível de qualidade esperada e assim por diante.

Q50: Observe o diagrama. Qual é o gatilho para o Estágio de Iniciação?

A50: O gatilho para o Estágio de Iniciação é a decisão tomada ou a autorização dada pelo Comitê Diretor do Projeto na atividade “Autorizar a Iniciação”. Assim, se o Comitê Diretor do Projeto não der esta autorização, o Estágio de Iniciação não poderá começar.

Q51: Há um processo cujo objetivo é entender o trabalho que precisa ser feito para se entregarem os produtos necessários e produzir o plano do projeto. A qual processo me refiro?

A51: Trata-se do processo Initiating a Project, também conhecido como o Processo IP.

Q52: Cite cinco das oito atividades do processo IP (**Dica:** Pense nos 4 documentos relacionados e nos principais documentos que compõem o Documento de Iniciação do Projeto).

A52: As quatro primeiras atividades criam os documentos de estratégia, quais sejam:

- Estratégia de Gerenciamento de Risco;
- Estratégia de Gerenciamento de Configuração;
- Estratégia de Gerenciamento da Qualidade;
- Estratégia de Gerenciamento da Comunicação.

A quinta atividade é Estabelecer os Controles do Projeto. A sexta é Criar o Plano do Projeto. A sétima é o Business Case Detalhado. E a oitava é compor/montar o Documento de Iniciação do Projeto. (Você está se saindo bem, se souber cinco dentre elas.)

Q53: Qual documento define como e quando o projeto se comunicará com as partes interessadas? (Dica: Este é um dos documentos de estratégia.)

A53: Trata-se do documento Estratégia de Gerenciamento da Comunicação.

Q54: Que documento define como os produtos serão gerenciados durante o projeto, quem possuirá os produtos, onde os produtos serão armazenados, a convenção de nomenclatura a ser usada, como identificar e rastrear Issues e que registros deverão ser mantidos para cada produto?

A54: Trata-se do Documento de Gerenciamento de Configuração, que também define como se lidará com os Issues em um projeto.

Q55: O que acontece com o documento Business Case Preliminar (criado no processo SU) no processo IP?

A55: Este documento é refinado no processo IP, o que significa que ele está sendo atualizado para se tornar um Business Case Detalhado. Ele também se vale das informações do Plano do Projeto, o qual é criado no processo IP, pois o Business Case precisa informar o custo e a duração do projeto.

Q56: Qual é a última coisa que o Gerente do Projeto faz no processo IP após ter sido compilado o Documento de Iniciação do Projeto? (Se isto não for feito, o projeto não pode prosseguir.)

A56: A última coisa que um Gerente do Projeto faz no processo IP é entregar o Documento de Iniciação do Projeto ao Comitê Diretor do Projeto e, em seguida, emitir uma solicitação para dar prosseguimento ao projeto, o que se pode ver no diagrama Modelo de Processo.

Nota: O Comitê Diretor do Projeto também receberá uma cópia do Plano do Próximo Estágio, a partir do primeiro processo Managing a Stage Boundary.

Q57: Cite quatro ou cinco documentos que fazem parte do Documento de Iniciação do Projeto. (Dica: Lembre-se que o Documento de Iniciação do Projeto é uma coletânea de todos os documentos produzidos nos processos SU e IP.) Se você citar cinco, estará se saindo bem.

A57: Antes de todos os outros, tem-se a Definição do Projeto, a Abordagem do Projeto e a Estrutura da Equipe de Gerenciamento do Projeto, originalmente criados no processo SU. Do processo IP obtém-se o Business Case e os quatro Documentos da Estratégia de Gerenciamento, que são: Qualidade, Gerenciamento da Configuração, Risco e Comunicações. O Plano do Projeto, os Controles do Projeto e as informações sobre como o PRINCE2 vai ser adaptado de acordo com o projeto também constituem parte integrante do Documento de Iniciação do Projeto.

Q58: Qual documento contém as seguintes informações: a descrição de como o projeto será monitorado e controlado, as tolerâncias entre os diferentes níveis de gerenciamento, o número de estágios e a frequência de comunicação entre o Gerente do Projeto e o comitê Diretor do Projeto?

A58: Trata-se do documento Controles do Projeto.

Q59: Qual documento contém um plano que descreve cada benefício, define como e quando um benefício estará disponível e como medir cada benefício?

A59: Trata-se do Plano de Revisão de Benefícios.

Q60: Que processo normalmente acontece após o processo Controlling a Stage e também pode acontecer após o processo IP?

A60: Trata-se do processo Managing a Stage Boundary, também conhecido como Processo SB.

Q61: As saídas deste processo são o Relatório do Estágio Final e o Plano do Próximo Estágio. A qual Processo me refiro?

A61: Normalmente, as principais saídas do processo SB são o Relatório de Final de Estágio e o Plano do Próximo Estágio; caso contrário, trata-se do Plano de Exceção.

Q62: Qual é o Segundo Ponto de Controle para o Comitê Diretor do Projeto? Observe o Diagrama do Modelo de Processo.

A62: Autorizar um Projeto é o Segundo Ponto de Controle e a Segunda Atividade para o Comitê Diretor do Projeto, em cuja ocasião seus membros avaliam as informações do Documento de Iniciação do Projeto e decidem se o projeto poderá continuar ou não.

Q63: Quem dá autorização para iniciar o projeto e também o primeiro estágio após o estágio IP?

A63: O Comitê Diretor do Projeto dá duas autorizações: 1) **Autorizar o Projeto** para que este possa começar e 2) **Autorizar Estágio ou Plano de Exceção**. O Comitê também aprova o Documento de Iniciação do Projeto e notifica a Gerência Corporativa ou do Programa de que o Projeto foi iniciado.

Q64: Quem faz a maior parte do trabalho no processo Controlling a Stage?

A64: A maior parte do trabalho realizado no processo Controlling a Stage é feita pelo Gerente do Projeto. Pode-se ver no diagrama que o processo Controlling a Stage está no nível de Gerência.

Q65: Quantas vezes o processo Controlling a Stage normalmente acontece em um projeto?

A65: Esta é uma pergunta capciosa, pois cada projeto será diferente e pode ter de dois a muitos estágios. O número de estágios depende de vários fatores, incluindo a complexidade dos produtos a serem produzidos.

Q66: Com qual outro processo o Processo Controlling a Stage interage para entregar os produtos específicos?

A66: O processo Controlling a Stage interage com o processo Managing Product Delivery para criar e entregar os produtos específicos. O projeto foi iniciado para criar produtos específicos, que são os produtos que os usuários desejam do projeto.

Q67: Que nome se dá àquilo que contém informações sobre um ou mais produtos a serem desenvolvidos, incluindo as descrições de produtos, os dados de planejamento e as restrições e vem a tornar-se o acordo entre o Gerente do Projeto e o Gerente de Equipe Especialista?

A67: Trata-se do Pacote de Trabalho.

Q68: Quem cria o Plano de Equipe para gerar produtos no processo Managing Product Delivery?

A68: O Gerente de Equipe Especialista cria o Plano de Equipe, o qual pode ser revisto pelo Gerente do Projeto.

Q69: Qual é o nome do relatório regularmente gerado pelo Gerente de Equipe Especialista para manter atualizado o Gerente do Projeto sobre o progresso do desenvolvimento do produto?

A69: Trata-se do Relatório de Ponto de Controle, que descreve o progresso das informações recolhidas em uma Reunião de Ponto de Controle.

Q70: Em projetos pequenos, nos quais não há gerente de Gerente de Equipe Especialista, a quem devem reportar-se os Membros da Equipe?

A70: Os Membros da Equipe se reportam diretamente ao Gerente do Projeto.

Q71: Cite pelo menos duas das quatro saídas do processo MP.

A71: As quatro principais saídas do processo MP são:

- Plano da Equipe Especialista: Este Plano é preparado pelo Gerente de Equipe Especialista e é a primeira saída;

- Relatórios de Ponto de Controle: Estes são relatórios regulares que o Gerente de Equipe Especialista entrega ao Gerente do Projeto (GP);
- Registro da Qualidade: Este registro é atualizado à medida que cada produto é testado após seu desenvolvimento pelos testadores. O Registro da Qualidade também é usado pelo Gerente do Projeto para checar o progresso;
- Pacote de Trabalho Concluído: Este é o nome dado ao grupo de produtos concluídos que foram entregues ao Gerente do Projeto.

Q72: Qual é o nome do relatório regularmente enviado pelo Gerente do Projeto ao Comitê Diretor do Projeto durante o processo Controlling a Stage?

A72: Trata-se do Relatório de Destaques, o qual fornece um resumo do estágio comparado ao plano de estágio, além de informações sobre tolerâncias, potenciais issues, produtos concluídos, próximos pacotes de trabalho e ações corretivas.

Q73: Qual é o nome do relatório criado pelo Gerente do Projeto e enviado ao Comitê Diretor, apenas se for previsto que o estágio atual sairá de foco, de modo que há um Issue a relatar?

A73: Trata-se do Relatório de Exceção, que fornece uma visão geral do porquê muito provavelmente o estágio ficará fora da tolerância e, em seguida, inclui diversas opções para colocar o projeto de volta aos trilhos e avaliar o impacto sobre o Business Case, pois este Issue muito provavelmente elevará o custo do projeto.

Q74: Se o Comitê Diretor do Projeto concorda com a opção recomendada no Relatório de Exceção, o que seus membros solicitarão a seguir?

A74: O Comitê Diretor do Projeto solicitará um Plano de Exceção para substituir o atual Plano de Estágio e, por conseguinte, permitir que o Gerente do Projeto complete o estágio atual.

Q75: Por que o Plano do Projeto é atualizado no processo Managing a Stage Boundary?

A75: O Plano do Projeto sempre deve ser atualizado durante o projeto para mostrar seu verdadeiro status ou real progresso. O melhor momento para isso é o processo SB, ao fim de cada estágio. Ao observar o Plano do Projeto no final do processo SB, ver-se-ão:

- Exatamente quais produtos foram desenvolvidos até à data em questão;
- Uma previsão para o resto do projeto, incluindo uma previsão para o próximo estágio.

Q76: Qual é o relatório do processo Managing a Stage Boundary, o qual fornece uma descrição detalhada sobre os resultados do Estágio Atual e compara seu desempenho ao Plano de Estágio?

A76: Trata-se do Relatório de Final de Estágio.

Q77: Por que o Business Case é atualizado no processo SB?

A77: O final de um estágio é um bom momento para atualizar o Business Case e verificar se o projeto ainda é viável e continua valendo a pena. A partir do ponto de vista do Business Case, você está interessado em saber se o custo do projeto vai aumentar ou diminuir e como isso pode afetar o Business Case. Também é um bom momento para avaliar o Business Case logo após a atualização do Plano do Projeto - que também é atualizado no processo SB - pois as informações de prazo e custo podem ter sido alteradas.

Q78: O que significa o "**Plano de Exceção**" no processo Directing a Project?

A78: O Comitê Diretor do Projeto pode fazer uma das duas seguintes coisas neste processo:

- Ele pode **Autorizar o Próximo Estágio**, o que acontece se o estágio atual foi realizado corretamente e se seus membros concordam com o Plano do Próximo Estágio; ou
- Ele precisa **Autorizar um Plano de Exceção** para permitir que o Gerente do Projeto possa completar o estágio atual.

Q79: Em pequenos projetos, a atividade de "Autorizar Estágio ou Plano de Exceção" pode ser menos formal?

A79: Sim. Em pequenos projetos, ela pode ser bem menos formal. Na verdade, o Gerente do Projeto pode apenas marcar uma reunião com o Executivo para discutir os temas necessários.

Q80: Que 3 documentos são continuamente atualizados durante o projeto e devem também ser vistos e considerados pelo Comitê Diretor do Projeto durante a atividade "Autorizar o Estágio ou Plano de Exceção"? (**Dica:** Tais documentos são atualizados durante o processo Managing a Stage Boundary pelo Gerente do Projeto, sendo que um deles é um registro.)

A80: O primeiro é o Plano do Projeto, para que o Comitê Diretor do Projeto possa comparar onde o projeto se encontra em relação ao plano original. O segundo é o Business Case, pois o Executivo precisa saber se ainda vale a pena realizar o projeto. O terceiro é o Registro de Risco, pois todos eles mudarão ao longo do projeto e portanto o afetarão.

Q81: Se o Comitê Diretor do Projeto aprovar o Plano de Exceção, o Gerente do Projeto iniciará um novo estágio ou concluirá o estágio atual?

A81: O objetivo do Plano de Exceção é completar e concluir o estágio atual. O Plano de Exceção será necessário se o projeto saiu da tolerância naquele estágio (por exemplo: 20% mais dias a serem computados do que o esperado) e, assim, o Gerente do Projeto precisará obter permissão do Comitê Diretor do Projeto para completar o estágio atual do projeto.

Q82: Que processo se segue ao processo **Controlling a Stage** no estágio final, após todos os produtos terem sido entregues?

A82: O último processo Controlling a Stage, no estágio final, é seguido pelo processo Closing a Project, ao invés de pelo processo Managing a Stage Boundary.

Q83: No processo Closing a Project, o Gerente do Projeto encerra ou prepara o projeto para seu encerramento?

A83: O Gerente do Projeto tomará as ações necessárias para preparar o encerramento do projeto, mas somente o Comitê Diretor do Projeto realmente pode encerrá-lo.

Q84: Que nome se dá à instrução dada pelo Comitê Diretor do Projeto para encerrar o projeto antes da data de término prevista ou esperada?

A84: Trata-se do Encerramento Prematuro, uma notificação enviada pelo Comitê Direto do Projeto ao Gerente do Projeto para preparar o projeto para ser encerrado, o que pode acontecer em qualquer época ao longo do projeto.

Q85: Cite exemplos de situações para as quais o Comitê Diretor do Projeto pode emitir uma notificação de Encerramento Prematuro?

A85: Não há uma única resposta a esta pergunta, Contudo, compare sua resposta com os seguintes exemplos para confirmar se seu raciocínio está certo:

Ex.: Um ponto importante do Business Case de certa empresa era o de ela vir a ser a primeira no mercado com um novo produto, mas o Comitê Diretor descobriu que um concorrente está para lançar um produto semelhante 3 meses mais cedo, optando assim encerrar o projeto;

Ex.: A Comunidade Europeia pode ter aprovado uma nova lei ambiental que entrará em vigor em 6 meses, impondo elevada carga fiscal ambiental sobre todos os produtos que não atendam às especificações em questão;

Ex.: Uma guerra civil eclodiu no principal país donde provém a principal matéria-prima. Portanto, seu preço mais do que dobrou e não se espera que este caia por pelo menos dois anos.

Espero que estes exemplos tenham sido úteis.

Q86: No Processo Closing a Project, o que faz o Gerente do Projeto com todas as lições que foram aprendidas no projeto e foram documentadas nas Notas de Lições?

A86: Estas lições são compiladas no documento Relatório de Lições, para que então possam ser repassadas adiante e compartilhadas com projetos futuros.

Q87: Que Relatório é criado pelo Gerente do Projeto no processo **Closing a Project** comparando a performance do projeto ou os reais resultados do projeto com os objetivos originais listados no Documento de Iniciação do Projeto?

A87: Trata-se do Relatório Final do Projeto, indicado como o documento RFP no diagrama.

Q88: Por que o Plano de Revisão de Benefícios é atualizado no processo Closing a Project?

A88: Os benefícios esperados - que foram listados no Business Case e confirmados e atingidos durante o projeto - constituem importantes controles para o Comitê Diretor do Projeto. O Usuário Principal tem a tarefa de confirmar se os benefícios foram entregues ao Comitê Diretor do Projeto durante o mesmo, mas o que acontece com os Benefícios que não vão ser realizados após o projeto ter sido colocado em produção?

Ex.: Certo projeto pode ter sido o de criar um novo aplicativo de vendas para a empresa e um dos benefícios seria o de receber 20% das encomendas via Web, o que não ocorrerá até que o projeto esteja concluído e o produto esteja em produção durante algum tempo. Assim, o Gerente do Projeto ou os Usuários Principais podem atualizar o Plano de Revisão de Benefícios para mostrar quais os benefícios que já foram realizados e planejar quando as ações de revisão dos benefícios ocorrerão após a conclusão do projeto, como por exemplo em 6 meses ou 1 ano.

Q89: Que nome se dá ao documento criado no processo Closing a Project, o qual inclui informações sobre os Issues pendentes indicadas no Registro de Issues e Riscos e que requerem medidas de acompanhamento após o encerramento do projeto?

A89: Trata-se da Recomendação de Ações Subsequentes, entregue ao grupo que prestará suporte ou manutenção aos produtos após a conclusão do projeto.

Q90: Que documentos são revisados e aprovados pelo Comitê Diretor do Projeto na atividade final "Autorizar o Encerramento do Projeto"? (**Dica:** Basta pensar nos documentos que o Gerente do Projeto entrega ao Comitê ao final do processo Closing a Project.)

A90: O Comitê Diretor do Projeto faz o seguinte:

1. Revisa o Relatório Final do Projeto e os compara ao plano original;
2. Revisa o **Relatório de Lições** e o passa adiante, para que possa beneficiar projetos futuros;
3. Revisa e aprova o **Plano de Revisão de Benefícios**, pois os benefícios continuarão a ser revisados após o projeto ser encerrado;
4. Confirma que o projeto cumpriu com o Business Case, comparando o Business Case atual com o original, além dos Benefícios, Custos, Riscos e Retorno sobre o Investimento.

Q91: Qual é a última coisa que o Comitê Diretor do Projeto faz durante a atividade "Autorizar o Encerramento do Projeto"?

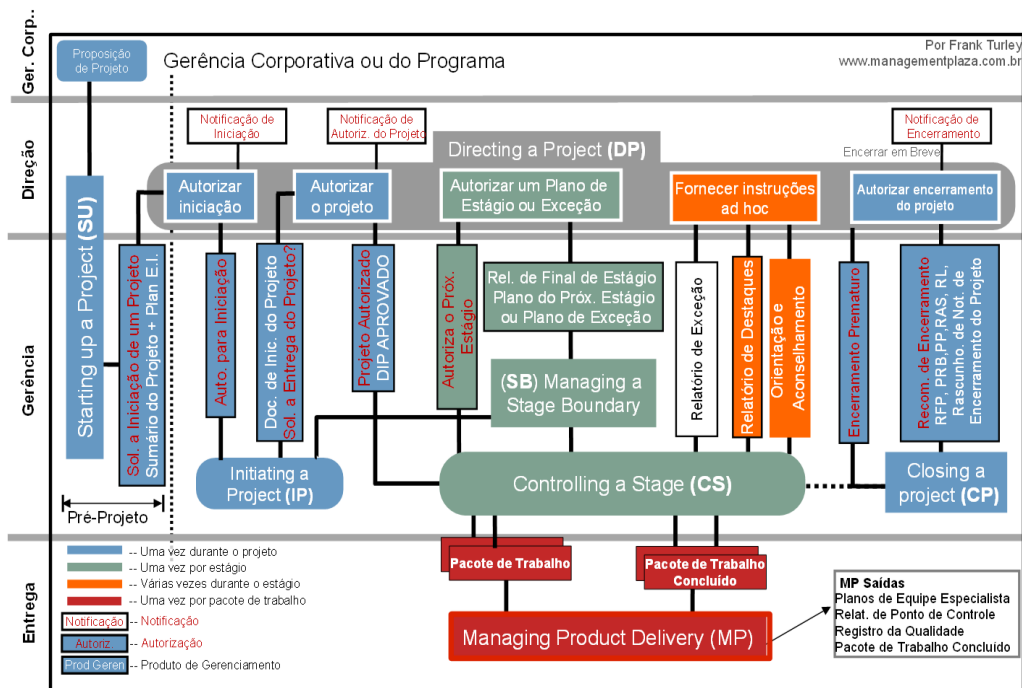
A91: O Comitê Diretor do Projeto emite a Notificação de Encerramento do Projeto, anunciando a todas as partes interessadas que o projeto será encerrado em uma determinada data.

Apêndice A

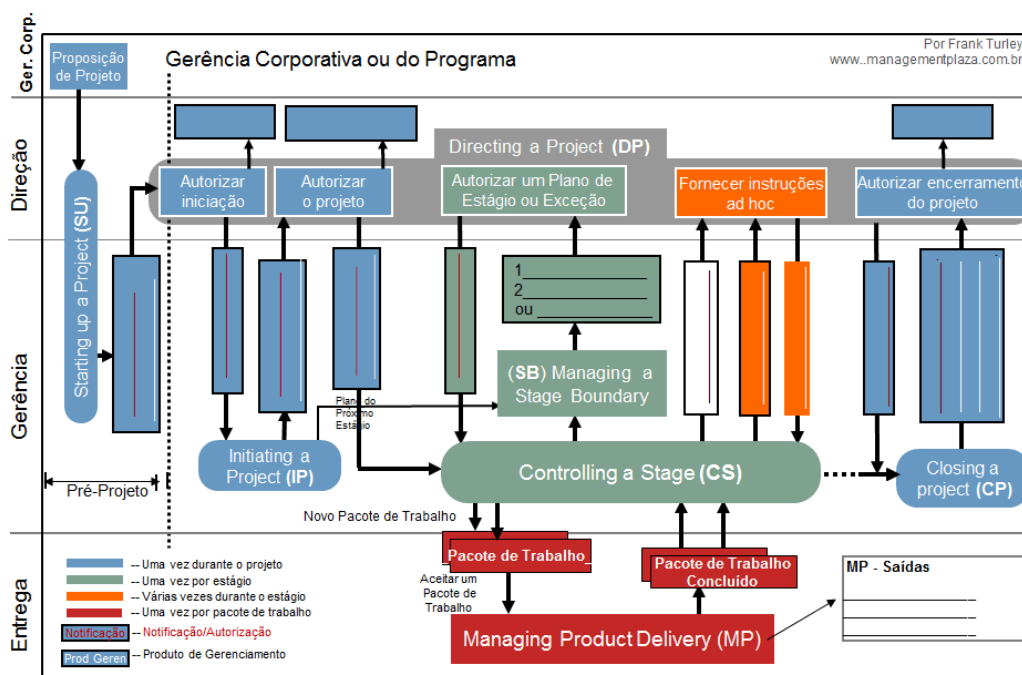
Folhas de Exercícios

- Foi fornecida uma série de folhas de exercícios.
- Você pode obter estas folhas de exercícios a partir do nosso website ([link](#)).
- Sob o menu “FREE”, selecione “Exercícios de Fixação”.

Exercício 1: Adicionar Setas no Sentido Correto da Linha.



Exercício 2: Adicionar Produtos e Notificações de Gerenciamento.



Apêndice B

O glossário construído pela Management Plaza International

Baseado no Glossário do livro: "Gerenciando Projetos de Sucesso com PRINCE2™"

M O Objetivo deste Glossário é fornecer uma explicação simples para os termos mais populares do PRINCE2 e, quando necessário, fornecer exemplos para auxiliar na explicação. Para informações adicionais, você também poderá efetuar consultas ao glossário oficial do PRINCE2.

Business Case

Documento que explica as razões para o projeto, em termos de custos, riscos e benefícios. Descreve em detalhes porque o projeto deve ser feito e porque se deseja determinado resultado ao final. Durante a vigência do projeto, sempre que aparece um risco, as probabilidades devem ser ponderadas em relação ao *Business Case*, de modo a verificar se os benefícios continuam a existir (com mesmo grau de importância) dentro do prazo esperado e das restrições de custo.

Exemplo 1: Se uma empresa está executando um projeto para desenvolver e implementar um novo aplicativo de CRM, o *Business Case* deve incluir melhorias na eficiência da gestão dos clientes, de modo que mais clientes possam ser atendidos dentro de determinado período de tempo.

Exemplo 2: Durante o projeto, um novo requisito importante foi acrescentado ao mesmo. Uma nova funcionalidade será adicionada para permitir que os usuários vejam se existem em estoque os itens que eles desejam encomendar. Porém esta conexão com o aplicativo de estoque custará €30.000,00 adicionais. Assim, o *Business Case* deverá ser atualizado para refletir o aumento no custo e verificar se ainda vale a pena realizar o projeto.

Ciclo de Vida do Projeto

Período de tempo entre o início do projeto e a aceitação do produto ou o encerramento do projeto. Portanto, a manutenção e o suporte de acompanhamento não fazem parte do ciclo de vida do projeto, pois acontecem após o encerramento do projeto.

Cliente

O cliente deverá especificar os resultados desejados do projeto e será o proprietário do produto final do projeto, além de ser o representante de quem usará o produto final e provavelmente quem pagará pelo projeto. Lembre-se de que o PRINCE2 se baseia num ambiente Cliente/Fornecedor e ambos serão representados no Comitê Diretor do Projeto. O termo "Cliente" também pode fazer referência aos interesses do Usuário e do Negócio.

Critério de Aceitação

Lista de critérios que a saída/entrega final do projeto deve atender para aceitação do cliente. Basta imaginar uma lista de critérios dispostos em ordem de importância em uma planilha. Cada entrada deve ser discutida e confirmada pelo cliente e pelo fornecedor. Ao longo do projeto, os critérios de aceitação podem ser refinados e mudados. Todavia, somente ao término do mesmo, quando todos os critérios forem cumpridos e validados, o projeto poderá ser encerrado.

Descrição de Produtos

Informação sobre a finalidade, a composição, a derivação e os critérios de qualidade do produto. Um produto é definido tão logo se identifique sua necessidade. Os produtos técnicos e também os produtos de gerenciamento deverão receber as respectivas descrições.

Exemplo: Pense em uma Descrição de Produto para o disco rígido de um laptop. Pense em termos gerais como: Características, Especificações, Requisitos de Qualidade (e como isso será testado) e uma Lista de Peças.

Diagrama de Fluxo de Produtos

Diagrama que mostra a ordem de produção e os pré-requisitos para cada produto definido na Estrutura Analítica do Produto.

Exemplo 1: Imagine que você está construindo um novo protótipo de laptop: O Diagrama de Fluxo do Produto pode indicar que você comece com o revestimento de fundo e, em seguida, adicione os revestimentos de metal, a placa-mãe e o restante das peças em sequência, até que o laptop seja montado.

Exemplo 2: Pense em um diagrama de instruções que acompanha uma peça de mobiliário da marca “Pegue e Monte”. Esta é também uma sequência de etapas para se criar um produto final.

Documento de Iniciação do Projeto (DIP)

Conjunto de documentos que contêm informações essenciais para iniciar o projeto, ou seja, aqueles documentos que foram criados durante o Estágio de Iniciação, descrevendo em detalhes como o projeto será feito. Inclui o Plano do Projeto, o *Business Case*, os 4 Documentos de Estratégia, o Registro de Riscos e a Estrutura da Equipe, dentre outros. O Comitê Diretor do Projeto analisa o Documento de Iniciação do Projeto (junto com Plano de Revisão de Benefícios e Notas de Lições) a fim de autorizar o início do projeto. Este documento também é usado para comunicar o projeto a seus *stakeholders*. Os documentos que compõem o Documento de Iniciação do Projeto estão sujeitos a alterações durante o projeto. Após cada alteração, cada documento recebe uma nova linha de base, registrada para comparação futura. Uma boa maneira de pensar sobre o conteúdo de um DIP é refletir sobre os Temas.

Equipe de Gerenciamento do Projeto

Define a estrutura de gestão total do projeto de cima para baixo, ou seja, a partir do Comitê Diretor do Projeto, passando pelo Gerente de Projeto até ao Gerente da Equipe Especialista e pessoal de apoio. Trata-se de estrutura temporária, estabelecida exclusivamente para gerenciar o projeto até sua conclusão bem-sucedida. A Equipe de Gerenciamento do Projeto é dissolvida ao final do mesmo.

Estágios (Estágios de Gerenciamento e Estágios Técnicos)

Estágio de Gerenciamento: Uma parte do projeto que o Gerente de Projeto gerencia num dado momento como representante do Comitê Diretor do Projeto; ao fim do qual o Comitê Diretor do Projeto analisará o progresso até aquela data, o progresso do Plano do Projeto, o *Business Case*, os riscos e o próximo Plano de Estágio, a fim de decidir se quer continuar com o projeto.

Estágio Técnico: Método de agrupamento de trabalho conjunto através de técnicas usadas ou produtos criados; Resultando em estágios que abrangem elementos como *design*, construção e implementação. O Estágio Técnico é um conceito em separado dos estágios de gerenciamento. Projetos PRINCE2 consideram os dois tipos de estágios:

- **Estágio de Gerenciamento:** Um projeto PRINCE2 é dividido em estágios, separados por uma decisão do Comitê Diretor do Projeto no sentido de prosseguir para o próximo estágio ou não.
- **Estágio Técnico** é um agrupamento de determinado conjunto de técnicas utilizadas no desenvolvimento do produto. Uma diferença é que os Estágios de Gerenciamentos nunca podem se sobrepor, mas os Estágios Técnicos o podem. **Exemplo:** Design, Construção e Treinamento podem sobrepor-se.

Então, como pode o Gerente de Projeto gerenciar Estágios Técnicos em PRINCE2? O Gerente de Projeto PRINCE2 usa Estágios de Gerenciamentos de modo a saber quais produtos são criados nos Estágios Técnicos e colocá-los no Estágio de Gerenciamento correspondente.

Exemplo: Pode haver um Estágio Técnico de treinamento abrangendo dois Estágios de Gerenciamento e o resultado final é o material de treinamento aprovado. Assim, o Gerente de

Projeto procura dividir este trabalho em dois Estágios de Gerenciamento separados. Uma solução pode ser dividir o produto em 2 produtos: O primeiro seria o **Esboço do Treinamento** e o produto completo seria o **Material de Treinamento Aprovado**. Portanto, o produto Esboço do Treinamento poderia ser produzido no primeiro Estágio de Gerenciamento e o produto Material de Treinamento Aprovado poderia ser produzido no próximo Estágio de Gerenciamento.

Estratégia de Gerenciamento da Comunicação

Estratégia que define o método e a frequência da troca de informações. Durante o start-up do projeto, o fluxo de comunicações e informações poderá ser maior. A Estratégia de Gerenciamento da Comunicação propicia uma abordagem organizada para entregar relatórios em tempo hábil àqueles que precisam daquelas informações para tomada de decisões e/ou outros fins.

Exemplo: O documento Estratégia de Gerenciamento da Comunicação poderá mostrar que ficou acordado que o Gerente de Projeto enviará um Relatório de Destaques de duas páginas, em determinado formato, ao Comitê Diretor do Projeto a cada duas semanas, nas manhãs de quinta-feira.

Estratégia de Gerenciamento da Qualidade

Este documento descreve como a gestão da qualidade será realizada no projeto, que inclui o planejamento e controle de qualidade. Ele é criado na fase de iniciação e se torna uma parte do Documento de Iniciação do Projeto. A Estratégia de Gestão da Qualidade contém as seguintes informações:

- Qualquer procedimento especial de gestão de qualidade a ser seguido;
- Todos os registros que serão verificados, incluindo ferramentas e técnicas;
- Como os relatos sobre o desempenho da qualidade iram ocorrer;
- Os papéis e responsabilidades para as atividades de gestão da qualidade.

Estrutura Analítica de Produto

Lista de classificação de todos os produtos definidos no plano que é dividido em seus produtos principais; que por sua vez são ordenados em ordem de prioridade de acordo com suas interdependências.

Exemplo: Um Protótipo de Laptop: Liste e associe em um diagrama todas as partes que compõem o laptop, como teclado, mouse, memória, placa-mãe, disco rígido e capa protetora. Teclado e mouse viriam indicados como “Dispositivos de Entrada” e itens como vídeo, tomada USB, adaptador de energia, rede e fones de ouvido como “Adaptadores de Conexão Externa”. O diagrama pode ser de cima para baixo [“top-down”] ou pode-se usar um Mapa Mental.

Executivo

O Executivo é o presidente do Comitê Diretor do Projeto, sendo a pessoa responsável pelo *Business Case* e por garantir que o projeto satisfaça suas metas e entregue os benefícios pretendidos. Além de assegurar que o projeto seja executado no âmbito do *Business Case*. O Executivo é quem detém a palavra final no Comitê Diretor do Projeto.

Fornecedor Principal

O Fornecedor Principal é um papel do Comitê Diretor do Projeto que representa os interesses daqueles que construirão os produtos desejados. O fornecedor pode ser de um departamento interno à empresa ou de uma companhia externa. Suas principais preocupações durante todo o projeto é “Isso pode ser feito?” e “Isso pode ser feito dentro no prazo, do custo e da qualidade acordados?”.

Garantia do Projeto

O Comitê Diretor do Projeto é responsável por monitorar o desempenho do projeto nas visões “usuário”, “fornecedor” e “negócio”. Para alcançar este objetivo, o Comitê poderá decidir delegar suas funções de garantia para outra entidade, de modo a garantir que o projeto seja executado sem problemas. A melhor maneira de explicar a Garantia do Projeto é considerar porque

precisamos dele. O Gerente de Projeto pode estar ocultando informações ou fornecendo informações incorretas ao Comitê Diretor do Projeto. Portanto, o Comitê Diretor do Projeto precisa de uma visão independente de como o projeto realmente está se desdobrando, de modo a verificar se de fato foram criados os produtos reportados como tal e esta é a garantia do projeto.

Gerenciamento do Projeto

Condução do projeto através de atividades de planejamento, delegação, monitoramento e controle de todas as partes do projeto, tendo em vista seus objetivos, através da criação de um plano do projeto e execução do mesmo de acordo com este plano. Inclui a gestão dos recursos humanos e materiais dentro dos limites de tempo, custo e qualidade.

Gerente do Projeto

Pessoa designada pelo Comitê Diretor do Projeto para gerenciar o progresso diário do projeto, de modo a entregar o produto final dentro dos limites estabelecidos pelo Comitê Diretor do Projeto, ou seja, executar o projeto de acordo com o plano do projeto o mais eficientemente possível, buscando oportunidades para acelerar o projeto e reduzir custos.

Issue [preocupação, consulta, sugestão, requisição de mudança, não-conformidade etc. Nesta tradução, do mesmo modo que outras expressões, o mesmo será mantido em inglês.]

Trata-se de qualquer evento relacionado ao projeto que já tenha acontecido e requeira a intervenção do Gerente de Projetos ou de nível superior. Todos os *issues* que precisam ser tratados formalmente; serão primeiro examinados e classificados em uma de suas três categorias e, em seguida, cadastrados no Registro de *Issues*. As três categorias de um *issue* são: 1) requisição de mudança; 2) não-conformidade (algo que o fornecedor não foi capaz de fazer conforme planejado); 3) problema ou preocupação.

Linha de Base

Uma vez definida a linha de base do produto, ela se torna uma referência fixa para versões subsequentes do mesmo produto.

Exemplo 1: o Plano do Projeto é definido, acordado, assinado no início do mesmo e será atualizado durante o projeto para mostrar o que foi realizado. O Comitê Diretor do Projeto pode comparar a linha de base do Plano de Projeto com o Plano Atual do Projeto para acompanhar a evolução do projeto em comparação com as expectativas originais.

Exemplo 2: Uma lista de convidados para determinado evento foi aprovada. A linha de base foi definida e foi atribuído um número de versão, e não poderá sofrer alteração. Se for necessário fazer mudanças na linha de base, uma nova versão da lista de convidados deverá ser criada, pois a versão da linha de base - e respectivo conteúdo - não podem ser modificados.

Lista de Produtos

Lista de todos os principais produtos a serem produzidos, juntamente com suas respectivas datas de entrega. Imagine uma planilha com uma série de colunas como: Identificação do Produto, Título do Produto, Descrição do Produto, Data de Aprovação, Data do Esboço Pronto (Planejada e Efetiva), Data de Verificação da Qualidade (Planejada e Efetiva), Data de Aprovação (Planejada e Efetiva). Esta lista é uma ótima maneira de observar como o projeto está progredindo. Alguns Gerentes de Projeto a usam como o seu principal documento para esta finalidade.

Pacote de Trabalho

Os Pacotes de Trabalho são um modo do Gerente de Projeto (GP) agrupar atividades comuns e atribuir trabalhos a uma equipe ou Gerente da Equipe Especialista (GE) para produzir um ou mais produtos. Um Pacote de Trabalho é, portanto, um conjunto de informações sobre um ou mais produtos necessários. Um Pacote de Trabalho pode conter o seguinte: descrição do Pacote de Trabalho, descrições dos produtos, técnicas a serem utilizadas, tolerâncias, data de entrega entre GP e GE, como o GE vai informar ao GP sobre o progresso e Informações da Qualidade.

Planejamento Baseado em Produtos

É uma técnica PRINCE2 usada para criar um plano detalhado que foca nos produtos requeridos antes mesmo de se pensar sobre as atividades. Há 4 etapas no Planejamento Baseado em Produtos:

- **Passo 1:** Escrever a Descrição dos Produtos do Projeto. **Exemplo:** Informações que você vê em um website sobre um laptop: Visão Geral do Laptop; Especificações e Recursos do Laptop (incluindo informações sobre a Qualidade), etc;
- **Passo 2:** Criar uma Estrutura Analítica do Produto. **Exemplo:** Informações do laptop, ordenadas num diagrama, de todas as partes que compõem o laptop, como teclado, mouse, memória, placa-mãe, disco rígido, etc. Pode-se rotular teclado e mouse sob o título “Dispositivos de Entrada”.
- **Passo 3:** Escrever uma Descrição de Produto para cada parte citada na Estrutura Analítica do Produto. **Exemplo** para “Unidade de Disco Rígido”: informações gerais, especificações, recursos, informações de qualidade, velocidade, capacidade, etc;
- **Passo 4:** Criar um diagrama de fluxo do produto. Isso identifica a sequência em que o produto do projeto será criado. **Exemplo:** Um protótipo do novo laptop. Você pode decidir começar com produtos que são fabricados pela empresa e adicionar os produtos que são terceirizados. O diagrama de fluxo deve representar a sequência de como o produto será criado.

Plano de Equipe

Um Plano de Equipe é criado pelo Gerente da Equipe Especialista para planejar a execução das atividades que são acordadas com o Gerente de Projeto. Os Planos da Equipe são opcionais. Estas atividades são agrupadas em Pacotes de Trabalho. Um Plano de Equipe pode servir para um ou mais Pacotes de Trabalho. O PRINCE2 não fornece um formato para um Plano de Equipe. O Gerente da Equipe Especialista poderá se valer de listas simples de tarefas em Excel ou MS Project, ou ainda criar um plano que se pareça com um plano de estágio. É comum o Gerente de Projeto solicitar a revisão do Plano de Equipe para obter uma ideia melhor de como o trabalho será feito.

Plano de Estágio:

O Plano de Estágio é criado pelo Gerente de Projeto e tem uma estrutura semelhante à do Plano do Projeto, mas difere em duas maneiras:

- O Plano do Projeto é de altíssimo nível, enquanto o Plano de Estágio é mais muito detalhado, podendo por exemplo mostrar o que deve ser feito dia a dia;
- O Plano do Projeto lista todos os produtos que serão produzidos durante o projeto, enquanto que o Plano de Estágio se concentra apenas nos produtos criados durante determinado estágio.

Plano do Projeto

Documento de controle para medir o progresso do projeto que mostra os produtos requeridos do projeto, datas de entrega e custos, bem como os objetivos de qualidade e como estes serão alcançados. Ele não é um gráfico de Gantt, mas contém as descrições de produtos, a estrutura analítica de produtos, as responsabilidades, como os estágios são utilizados, as lições, como o projeto vai ser controlado, as tolerâncias e informações de qualidade.

Proposição de Projeto

Informações fornecidas pelo nível superior de gerenciamento, definindo o que se deseja do projeto. Trata-se de um documento externo ao projeto, utilizado como entrada para o processo *Starting up a Project*, podendo ser um e-mail, um memorando interno, ou documento estruturado. A Proposição de Projeto pode conter algumas informações básicas sobre o *Business Case*, as tolerâncias de projeto, razões do projeto, quem deve ser o executivo e informações sobre riscos. As informações contidas na Proposição de Projeto serão expandidas para o Sumário do Projeto no processo *Starting up a Project*.

Produto(s)

Trata-se de qualquer entrada (*input*) para um projeto, ou saída (*output*) produzida durante o projeto. Os Projetos PRINCE2 criam dois tipos: os Produtos dos Especialistas e os Produtos de Gerenciamento. A criação dos Produtos dos Especialistas é a razão pela qual o projeto foi iniciado e estes são os produtos a serem entregues aos usuários. Os Produtos de Gerenciamento são documentos utilizados exclusivamente para fins de planejamento, controle e comunicação entre a equipe de gerenciamento do projeto e o Comitê. **Exemplo:** o Plano do Projeto e o *Business Case*. Os usuários só estão interessados nos Produtos dos Especialistas. Existem três tipos de produtos de gerenciamento: linhas de base, registros e relatórios.

Qualidade

Capacidade de um produto em satisfazer as propriedades pretendidas conforme as expectativas, os requisitos e especificações. Uma das primeiras perguntas a serem feitas quando da definição do projeto é a qualidade esperada. **Exemplo:** ao se desenvolver um sistema de CRM, algumas considerações de qualidade seriam: Qual deve ser o nível de facilidade de uso do produto? Que percentagem de seus recursos deve funcionar ao ser lançado (algo como 99%)? Qual é o tempo de espera para se realizar uma atividade específica como uma pesquisa? Documentar os requisitos de qualidade realmente ajuda a definir o produto e, portanto, o projeto.

Recomendações de Ações Subsequentes

Relatório criado pelo Gerente de Projeto ao final do projeto (ou no final de um estágio) e que reúne recomendações sobre como lidar com saídas incompletas, riscos existentes e *Issues* em curso, os quais são extraídos do chamado Registro de *Issues*. **Exemplos:** trabalhos inacabados e possíveis atividades que devem ser executadas em relação a alguns produtos. Como se pode imaginar, isto pode ser muito importante para as pessoas que deverão assumir a manutenção dos produtos.

Relatório de Destaques

Relatório sobre o progresso de um estágio, preparado regularmente pelo Gerente de Projeto para o Comitê Diretor do Projeto. A frequência deste relatório é indicada na Estratégia de Gerenciamento da Comunicação. **Exemplo:** Pode ser acordado que o Gerente de Projeto enviará a cada duas semanas, em determinado dia e num formato específico, como uma revisão geral de 2-3 páginas. O relatório pode confirmar que o estágio está sendo executado dentro de tolerâncias e nele o Gerente de Projeto também pode apontar eventuais problemas previsíveis.

Relatório Final de Projeto

Trata-se do relatório feito pelo Gerente de Projeto ao Comitê Diretor do Projeto, confirmando a entrega das saídas ao cliente e que fornece uma visão geral de quão bem - ou não tão bem - transcorreu o projeto, além de uma revisão dos benefícios realmente gerados em relação aqueles originalmente esperados e listados no *Business Case* (para o caso de benefícios esperados ao longo do projeto). Em suma, trata-se de uma revisão de como correu o projeto comparando-se ao Plano do Projeto. Este relatório também pode confirmar se os produtos foram aceitos pelo cliente.

Relatório de Final de Estágio

Trata-se do relatório enviado pelo Gerente de Projeto ao Comitê Diretor do Projeto e que fornece informações sobre o desempenho do mesmo durante cada estágio, assim como o status geral do projeto até aquele ponto (o final do estágio). Também inclui uma revisão dos *Issues*, Riscos e Benefícios alcançados até então (para o caso de benefícios esperados ao longo do projeto). O Relatório de Final de Estágio deve conter uma previsão para o próximo estágio, o que ajudará o Comitê Diretor do Projeto a decidir se deseja continuar com o projeto ou não, podendo ser ainda um documento estruturado, um e-mail ou alguns slides.

Registro de *Issues*

Registro que cadastra e mantém o controle de todos os *issues* formais. É regularmente monitorado pelo Gerente do Projeto ao longo do projeto. Basta imaginar uma planilha na qual cada linha é um *issue* e há colunas de atributos como: Identificação do *Issue*, Tipo de *Issue*, Data de Abertura, quem Levantou o *Issue*, Descrição, Status Atual e Data de Encerramento.

Relatório de Lições

Documento que lista as lições adquiridas durante o projeto. Ajuda a evitar possíveis erros e ajuda a repetir ações positivas em projetos futuros. Todas as lições importantes que podem ser

aplicadas a projetos futuros devem constar do Relatório de Lições. Este relatório é criado pelo Gerente do Projeto utilizando as informações das Notas de Lições e sempre entregue ao Comitê Diretor do Projeto ao final do mesmo. Em grandes projetos, pode também ser criado ao final de um estágio.

Registro de Riscos

Este registro dos possíveis riscos que o projeto enfrenta e é mantido atualizado durante o projeto pelo Gerente do Projeto. Imagine uma planilha com as seguintes colunas: Identificação de Riscos, Autor do Risco (pessoa que levantou a possível ocorrência), Data de Registro, Categoria do Risco, Descrição do Risco, Impacto, Probabilidade, Proximidade, Status do Risco e Dono do Risco.

Risco

Qualquer evento que, caso ocorra, poderá ter efeito positivo ou negativo sobre os objetivos do projeto. Os riscos são constantemente revisados durante o projeto usando o Registro de Riscos. Como os projetos são de natureza única, eles terão riscos e estes precisam ser gerenciados.

Saída

As saídas (*outputs*) referem-se aos produtos entregues ao cliente/usuário e constituem a própria razão pela qual se realiza o projeto. Existem dois tipos de produtos em um projeto PRINCE2: os Produtos dos Especialistas e os Produtos de Gerenciamento. Os Produtos dos Especialistas são as saídas do projeto entregues aos usuários. Os Produtos de Gerenciamento são criados com a finalidade de gerenciar o projeto, como por exemplo o Plano do Projeto e o *Business Case*, os quais nem sempre são entregues aos usuários.

Sumário do Projeto

Documento que contém as seguintes informações coletadas no processo *Starting up a Project* durante a fase de Pré-Projeto: Definição do Projeto (que inclui as informações históricas sobre tempo, qualidade, custo e escopo); *Business Case* Preliminar; Descrição do Projeto, Estrutura da Equipe do Projeto; Abordagem do Projeto. Este documento (junto com Plano de Estágio de Iniciação) é usado pelos membros do Comitê Diretor do Projeto para decidir se eles vão dar continuidade e seguir para o estágio de iniciação do projeto e, portanto, investir no projeto (esta é a sua primeira decisão). O Sumário do Projeto não é atualizado durante o projeto.

Tolerância

Trata-se de estimativa de tempo e de custo (registrados no plano do projeto, plano de estágio ou pacote de trabalho), a fim de se tolerarem possíveis desvios sem a necessidade de intervenção por parte da instância hierárquica superior. Imagine se não houvesse tolerância em um projeto, diante de cada pequeno problema, o Gerente de Projeto teria que contatar o Comitê Diretor do Projeto, o que poderia acontecer várias vezes ao dia. O Comitê Diretor do Projeto acabaria por executar o projeto diretamente. Os membros do Comitê Diretor do Projeto são muito ocupados e não querem ser incomodados pelo Gerente do Projeto a todo momento. Por isso conferem a ele os limites de tolerância nas variáveis tempo, custo, benefícios de qualidade, escopo e riscos, permitindo que o Gerente do Projeto trabalhe, o qual é instruído no sentido de alertar o Comitê Diretor do Projeto apenas se vier a prever que o projeto poderá ultrapassar alguma daquelas tolerâncias. Há tolerâncias no nível do Projeto, do Estágio e do Pacote de Trabalho. A Organização ou Programa define as tolerâncias de Projeto; o Comitê Diretor define as tolerâncias de Estágio e o Gestor do Projeto define as tolerâncias dos Pacotes de Trabalho.

Usuário(s)

Usuários finais do projeto após a entrega final; são aqueles que farão com que os benefícios do projeto sejam concretizados pela utilização do(s) produto(s).

Usuário Principal

O Usuário Principal é um papel do Comitê Diretor do Projeto que representa os futuros usuários do produto do projeto, ou seja, representa os Interesses dos Usuários. O Usuário Principal é responsável por assegurar que o produto satisfaça os requisitos de qualidade e funcionalidade do usuário. A sua principal preocupação em todo o projeto é "Funcionará conforme esperado?".