

# **Gestão de Projetos**

Conteúdo para impressão

## **Módulo 2: Conceitos básicos**

Brasília 2014  
Atualizado em: dezembro de 2013.

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública***Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

*Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

*Diretora de Formação Profissional*

Maria Stela Reis

*Diretor de Comunicação e Pesquisa*

Pedro Luiz Costa Cavalcante

*Diretora de Gestão Interna*

Aíla Vanessa de Oliveira Caçado

*Coordenadora-Geral de Educação a Distância:* Natália Teles da Mota

*Curso cedido pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ - do curso original : Gerencia de Projetos*

*Contudista:*

Luiz Otávio Borges de Moura (2013)

*Remodelagem, Adequações e Atualizações:*

Vinícius Eloy Dos Reis (2014)

Tiago Chaves Oliveira (2014)

Diagramação, revisão de texto e desenho instrucional realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

**ENAP Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

# SUMÁRIO

Módulo 2: Conceitos Básicos .....	5
Objetivos específicos .....	5
Conteúdo programático:.....	5
2. Conceitos básicos .....	5
2.1 Partes interessadas .....	5
2.2 Competências necessárias ao líder/gerente de projetos .....	8
2.3 Estilos de gerência .....	9
2.4 Estrutura organizacional .....	12
2.5 Escritório de gerenciamento de projetos .....	13
2.6 Áreas de conhecimento .....	14
2.7 Grupos de processos de gerenciamento de projetos .....	16
2.8 Áreas de conhecimento e grupos de processos .....	18
2.9 Ciclo de vida de um projeto .....	19
2.10 Fases do projeto.....	20
1.3 O que é projeto.....	20
2.11 Metodologias.....	21
2.12 Ferramentas.....	22



# MÓDULO 2: CONCEITOS BÁSICOS

## Objetivos específicos

Identificar os conceitos relativos a partes interessadas, competências necessárias ao gerente/líder de projetos, áreas de conhecimento, grupos de processos, ciclo de vida, fases de projetos e metodologias de gerenciamento de projetos.

## Conteúdo programático:

- 2.1 - Partes interessadas.
- 2.2 - Competências necessárias ao gerente de projetos.
- 2.3 - Estilos de gerência.
- 2.4 - Estrutura organizacional.
- 2.5 - Escritório de gerenciamento de projetos.
- 2.6 - Áreas de conhecimento.
- 2.7 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos.
- 2.8 - Áreas de conhecimento e grupos de processos.
- 2.9 - Ciclo de vida de um projeto.
- 2.10 - Fases do projeto.
- 2.11 - Metodologias.
- 2.12 - Ferramentas.

## 2. Conceitos básicos

### 2.1 Partes interessadas

As partes interessadas no projeto são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto.

Projetos são planejados e executados por pessoas. Para que sejam bem-sucedidos é importante definir uma estrutura formal para os indivíduos envolvidos. Desta forma, todos terão claro entendimento de suas funções e responsabilidades para realizar as atividades do projeto.

A forma de se organizar um projeto específico varia com seu tamanho e sua natureza. Os grandes projetos podem exigir dedicação integral da equipe do projeto. Em projetos menores, os trabalhos podem ser executados em apenas uma parte do tempo do qual as pessoas dispõem, o que permite que um mesmo indivíduo possa trabalhar em mais de um projeto simultaneamente ou dedicar parte do seu tempo a algum projeto e o restante às atividades de rotina.



Para assegurar o sucesso do projeto é importante identificar e classificar as partes interessadas, suas necessidades e expectativas, bem como a forma como elas podem influenciar o projeto, ou ainda traçar um plano para lidar com todas elas.

Papéis	Descrição
Sociedade, cliente e usuários	Pessoa, grupo ou organização que utilizará o produto, serviço ou resultado do projeto. Em algumas áreas de aplicação, os termos “cliente” e “usuário” são sinônimos, enquanto que em outras, “cliente” se refere à entidade que adquire o produto do projeto e “usuários” são os que utilizarão diretamente o produto do projeto.
Patrocinador	Pessoa ou grupo que fornece apoio político e/ou recursos financeiros para a realização do projeto, esclarecendo dúvidas sobre o escopo e exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto. Quando um projeto é concebido, o patrocinador o defende. Isso inclui servir de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados, buscando obter apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará.

Equipe do projeto	É composta pelo líder de projetos, pela equipe de gerenciamento de projetos e por outros membros da equipe que executam as atividades relacionadas. É desejável que a equipe seja formada por pessoas ligadas às áreas que serão afetadas pela execução ou pelo produto do projeto. A seleção de pessoas com o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para a execução das atividades é vital para o sucesso do projeto.
Equipe de gerenciamento de projetos	São os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciar o projeto.
Líder do projeto	Pessoa designada pela organização responsável pelo gerenciamento para atingir os objetivos definidos. Requer flexibilidade, bom senso, liderança e habilidades de negociação, além de conhecimentos das práticas de gerenciamento de projetos. O líder do projeto é a pessoa responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o patrocinador e a equipe do projeto.
Fornecedores	Pessoa jurídica ou física externa à organização executora do projeto que entrega produtos ou serviços que serão utilizados no projeto.
Organização executora	Órgão responsável pelo planejamento e execução do projeto.

### VOCÊ SABIA?

Na estrutura de pessoal das organizações públicas, existe o cargo em comissão com a denominação Gerente de Projeto. Este cargo pertence ao grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS). Por exemplo, conforme Decreto nº 7.063/2010, existem na estrutura regimental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão os cargos DAS 101.4 – Gerente de Projetos e DAS 101.5 – Diretor de Programa. Para que não ocorra conflito com as nomenclaturas existentes, sugere-se utilizar a denominação Líder de Projetos para o cargo DAS 101.4 – Gerente de Projetos.

## 2.2 Competências necessárias ao líder/gerente de projetos

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento de seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade.

Um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe de gerenciamento de projetos entenda e use o conhecimento e as habilidades de outras áreas de especialização:

- O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação.
- Entendimento do ambiente do projeto.
- Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral.
- Habilidades interpessoais etc.



O líder/gerente de projeto é essa pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos ao projeto. Para designar quem vai atuar como líder/gerente de projeto, deve-se observar, no servidor escolhido, características como:

- Liderança.
- Capacidade de comunicação.
- Habilidade de negociação e influência.
- Aptidão de planejamento, organização e controle.
- Visão/conhecimento do negócio da organização.
- Capacidade de resolução de conflitos etc.

Também é importante refletir sobre as competências requeridas da equipe, formada pelas pessoas responsáveis por executar as atividades do projeto. Essas habilidades dependerão do papel específico de cada colaborador, assim como da natureza do projeto desenvolvido.

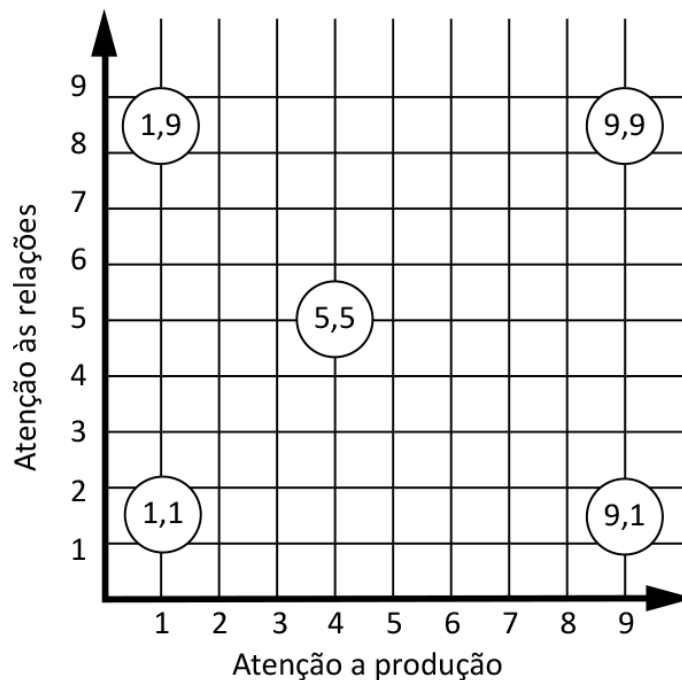


## PARA REFLETIR

Faça uma autoavaliação do seu domínio sobre as competências de um líder/gerente de projetos. Existe alguma em que você se considera excelente? Existe alguma que necessita ser desenvolvida? É importante se conhecer!

### 2.3 Estilos de gerência

Segundo o Modelo de Blake e Mouton (imagem abaixo), os estilos de gerência são os seguintes:



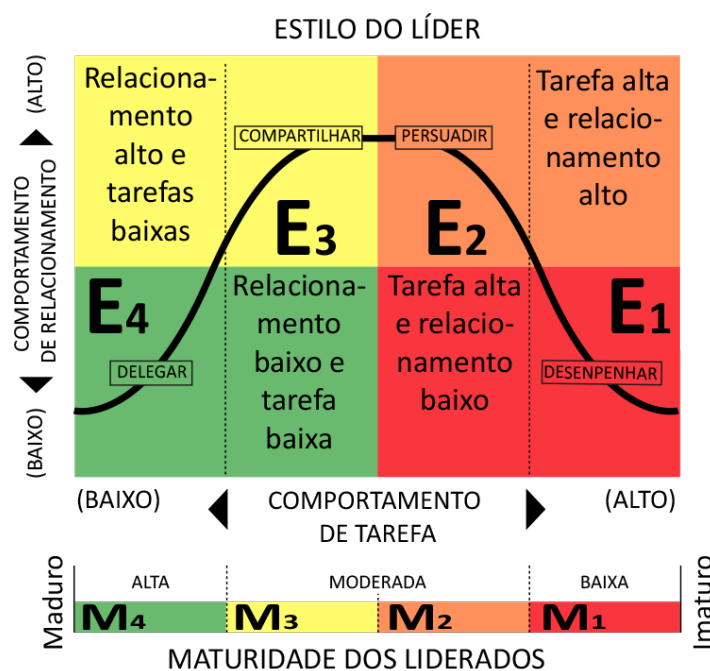
- 1.1 - empobrecida (menos ação e menos relacionamento);
- 1.9 - *country club* ou clube de campo (menos ação e mais relacionamento);
- 9.1 - autoridade e obediência (mais ação e menos relacionamento);
- 9.9 - de equipe (mais ação e mais relacionamento);
- 5.5 - organização e pessoas (um grau médio de ação e relacionamento).

- Na gerência **1.1 - empobrecida**, o gerente é indiferente aos seus compromissos, com a organização e com os membros de sua equipe. Os conflitos são raros e não são tratados de forma adequada. Como consequência desse tipo de atitude, a equipe mostra-se igualmente desinteressada e descomprometida com os resultados esperados.
- No estilo de gerência conhecido como **1.9 - *country club***, o gerente demonstra demasiada preocupação para obter a estima dos membros da equipe e pouco, ou nenhum, compromisso com o trabalho que precisa ser realizado. O ambiente apresenta poucos conflitos, mas os resultados quase nunca são alcançados.

- A gerência baseada na **9.1 - autoridade e obediência** define-se quando o gerente demonstra bastante preocupação com os resultados almejados pela administração, em detrimento dos interesses dos membros da equipe. Nesse tipo de gerência, o ambiente apresenta baixa motivação, pouca criatividade e interação da equipe.
- A gerência **9.9 - de equipe** é caracterizada por um gerente que busca o alcance dos resultados almejados pela administração tanto quanto o bem-estar pessoal e coletivo de sua equipe. Nesse estilo, os conflitos são apresentados e discutidos de forma aberta e racional, buscando-se, em grupo, as melhores soluções. O ambiente é criativo e existe uma comunicação plena entre os envolvidos.
- No estilo de gerência baseado na **5.5 - organização e pessoas** busca-se alcançar tanto os resultados quanto os interesses pessoais e coletivos da equipe. No entanto, não se obstina aos melhores resultados. Nesse ambiente, os membros se ajustam proporcionando ao gerente um adequado grau de coordenação.

Recomenda-se que os membros da equipe participem ativamente do planejamento e das decisões do projeto. As necessidades e os problemas individuais devem ser compartilhados com os demais membros da equipe e com o gerente do projeto para que sejam satisfeitos a contento e resolvidos com a maior brevidade possível.

Com outro ponto de vista, Paul Hersey e Kenneth Blanchard lançaram a teoria da liderança situacional, ilustrada na imagem abaixo.



A teoria dita que o estilo de liderança usado pelo líder deve variar conforme a maturidade e relacionamento com o liderado. O líder deve ser capaz de identificar o melhor estilo a ser usado em cada situação.

Segundo os autores, existem quatro estágios de maturidade em uma organização:

- **Estilo 1 - Determinar:** a maturidade dos liderados para executar tarefas é baixa, uma vez que estes não sentem plena confiança em suas capacidades ou mesmo vontade para executar as tarefas, e para que sejam cumpridas, o líder deve delegar e acompanhar de perto a execução.
- **Estilo 2 - Persuadir:** a maturidade dos liderados é moderada, e suficiente para cumprir a tarefa, mas as habilidades que a tarefa exige ainda necessitam ser melhoradas. O líder, além de direcionar o trabalho, deve apoiar e incentivar a equipe para que alcancem a autoconfiança e motivação necessárias.
- **Estilo 3 - Compartilhar:** a maturidade dos liderados e as habilidades para executar a tarefa estão entre moderada e alta, porém a equipe não tem interesse em ajudar o líder. Esta indisposição pode estar relacionada a fatores como desmotivação e falta de confiança em seu trabalho. O papel do líder é buscar sua participação e colaboração na tomada de decisões.
- **Estilo 4 - Delegar:** a maturidade é alta e a equipe tem habilidades e disposição para executar as atividades. O líder não precisa apoiar e direcionar efetivamente seu trabalho, uma vez que os liderados têm autonomia e confiança do líder para criar as melhores soluções e executá-las, independente de seu acompanhamento.

O líder situacional entende o ambiente e age da melhor forma para atingir os objetivos do projeto.

#### PARA REFLETIR

Em qual dessas imagens se enquadra melhor a sua equipe?

## 2.4 Estrutura organizacional

Para cumprir suas competências institucionais, as organizações públicas necessitam de um sistema de funcionamento organizado e legalmente instituído de forma eficiente e eficaz.

A estrutura dos órgãos do Poder Executivo Federal está designada no Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIOIG (Decreto nº 6.944/2009, arts. 20-25).

As estruturas das organizações públicas e privadas variam de funcionais a projetizadas, com diversas estruturas matriciais entre elas. A tabela mostra as principais características entre os tipos de organizações.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

A estrutura organizacional dos órgãos públicos é um fator ambiental que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são gerenciados.

A forma de como as organizações podem se estruturar pode ser classificada como funcional, matricial ou projetizada, vamos ver as características de cada uma delas:

- **Estrutura funcional** = é uma hierarquia em que cada colaborador possui um superior bem definido e são agrupados por especialidade, por exemplo: recursos humanos, contabilidade, logística etc. Essa estrutura é mais utilizada no serviço público. Neste modelo a burocracia tende a ser mais enfática devido às relações de autoridade mais fortes.
- **Estrutura projetizada** = neste modelo os colaboradores são geralmente alocados em equipes para executar o projeto e, ao final, o grupo é desfeito ou os recursos são realocados em outras iniciativas. Os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade.
- **Estruturas matriciais** = podem ser subdivididas em fraca, balanceada ou forte. Essas estruturas são uma combinação de características das organizações funcionais e projetizadas.

## 2.5 Escritório de gerenciamento de projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob sua responsabilidade. As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta.

Enquanto os líderes de projetos enxergam apenas os projetos sobre sua responsabilidade, o EGP engloba todos os projetos sob sua governança com uma perspectiva mais estratégica. O EGP apoia a alta administração, implementando de maneira mais efetiva os processos de gerenciamento de projetos.

As atribuições do EGP dependerão do objetivo do escritório, cultura organizacional, patrocínio da alta administração etc. Como exemplo, podemos citar os seguintes itens:

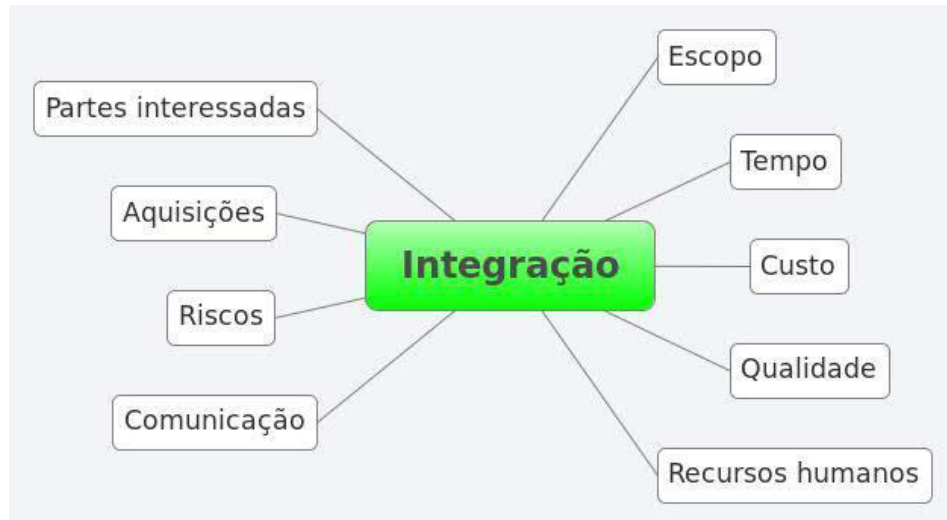
- Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo EGP.
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento.
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão.
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto.
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto.
- Implantação, padronização e gerenciamento de ferramentas de gerenciamento de projetos.
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Um EGP pode existir em qualquer uma das estruturas organizacionais. Nos últimos anos tem aumentado o número de órgãos públicos que estão implementando escritórios de gerenciamento de projetos. Normalmente os escritórios são criados em uma determinada área da organização. Porém, quando a alta administração percebe os benefícios gerados pelo EGP, normalmente acaba implementado um EGP mais estratégico.

## 2.6 Áreas de conhecimento

Segundo o PMBOK, as 10 (dez) áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são definidas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

A imagem abaixo ilustra as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.



**Gerenciamento de integração:** inclui os processos necessários para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos dos grupos de processos de gerenciamento.

**Gerenciamento do escopo:** inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.

**Gerenciamento de tempo:** inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

**Gerenciamento de custos:** inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

**Gerenciamento da qualidade:** inclui os processos envolvidos na garantia de que o projeto satisfará os objetivos para os quais foi realizado.

**Gerenciamento de recursos humanos:** inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

**Gerenciamento da comunicação:** inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna, segura e apropriada.

**Gerenciamento de riscos:** inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto.

**Gerenciamento de aquisições:** inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

**Gerenciamento das partes interessadas:** inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisar as expectativas dessas partes interessadas e seu impacto no projeto, bem como adotar estratégias apropriadas para o efetivo engajamento delas nas decisões e na execução.

## TOME NOTA

Em se tratando de gerenciamento de projetos públicos, devem ser observados os normativos legais que tratam de algumas áreas específicas, com por exemplo, custos, recursos humanos e aquisições. A tabela abaixo relaciona as áreas de conhecimento com alguns normativos legais. A tabela é exemplificativa.

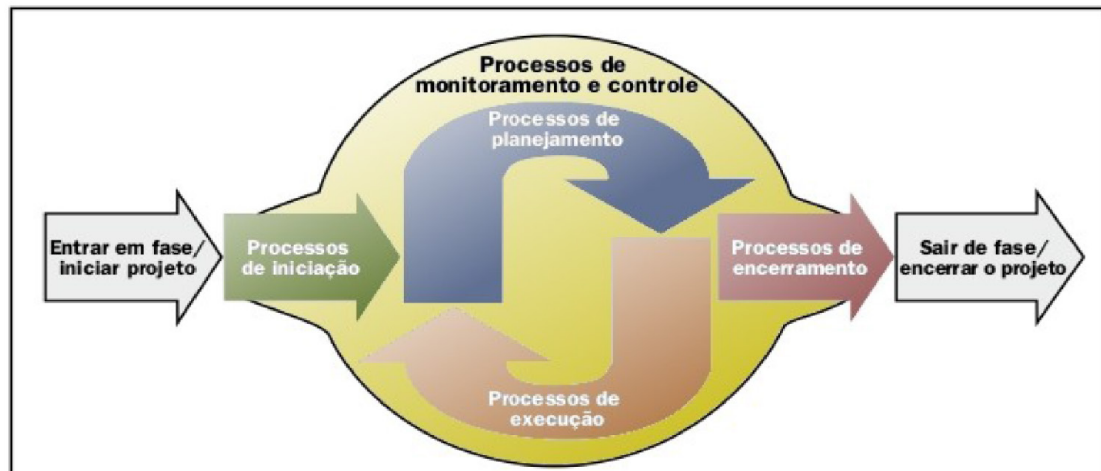
Área	Normativo legal	Descrição
Custos	Lei complementar nº 101/2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
	Lei orçamentária anual	Lei elaborada pelo Poder Executivo que estabelece as despesas e as receitas que serão realizadas no próximo ano.
Recursos humanos	Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Comunicação	Manual de Redação da Presidência da República.	Manual de Redação da Presidência da República.
Aquisições	Lei nº 8.666/1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
	Lei nº 10.520/2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

## 2.7 Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos são agrupamentos lógicos de entradas e insumos, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Esses grupos incluem os processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento.

É comum as pessoas confundirem os grupos de processos de gerenciamento de projetos com as fases do projeto.

Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas.



**Gerenciamento de processo de iniciação:** são os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente por meio da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.

**Gerenciamento de processo de planejamento:** são os processos realizados para definir o planejamento do projeto e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

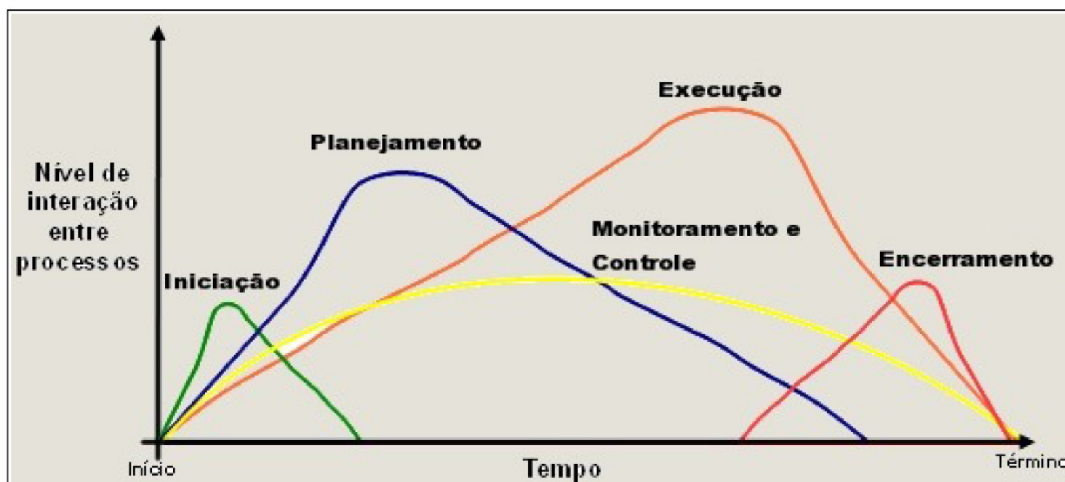
**Gerenciamento de processo de execução:** são os processos realizados para executar o trabalho definido no planejamento do projeto.

**Gerenciamento de processo de monitoramento e controle:** são os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o processo e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

**Gerenciamento de processo de encerramento:** são os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.



Os grupos de processos de gerenciamento de projetos se sobrepõem e interagem, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.



## VOCÊ SABIA?

O planejamento é uma obrigação para os agentes públicos. No nosso mundo jurídico, existem vários instrumentos que falam sobre a importância do planejamento, e no gerenciamento de projetos tem um grupo de processo para esta finalidade, segue abaixo alguns deles:

### **Decreto-Lei nº 200, 25 de fevereiro de 1967, art. 6º:**

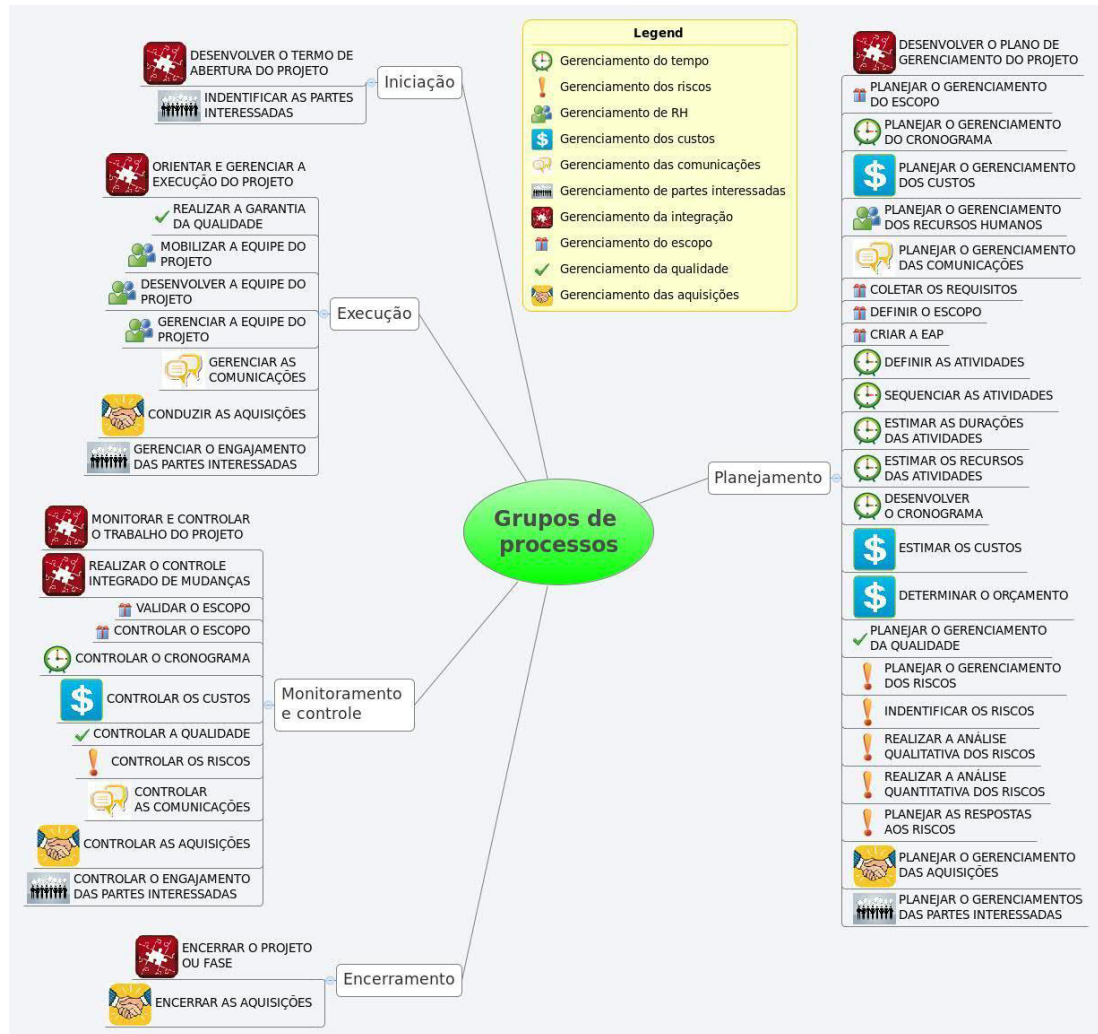
“As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: **Planejamento**, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.”

### **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, art. 174 e art. 37**

“Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e **planejamento**, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.”

## 2.8 Áreas de conhecimento e grupos de processos

A figura mostra a interação entre as áreas de conhecimento e os grupos de processo de gerenciamento de projetos.



### DICAS

O curso Gerência de Projetos - teoria e prática, oferecido pela ENAP, aprofunda mais sobre os grupos de processos de gerenciamento de projeto. Acabando este curso é indicado que se faça o outro para dar continuidade ao aprendizado.

## 2.9 Ciclo de vida de um projeto

O ciclo de vida significa a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Há diferentes tipos de ciclos de vidas de projetos, dependendo da área de negócio ou das preferências da organização. Ele pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização.

O ciclo de vida geralmente apresenta as seguintes características:

- Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto e caem ao longo do tempo.
- A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.



### VOCÊ SABIA?

- No início do projeto, o nível de incerteza e os riscos são maiores. À medida que o projeto avança, este nível vai reduzindo até o término do projeto.
- A capacidade das partes interessadas em influenciar o projeto é maior no início do que no final.
- As mudanças têm maior impacto à medida que a execução do projeto avança.

## 2.10 Fases do projeto

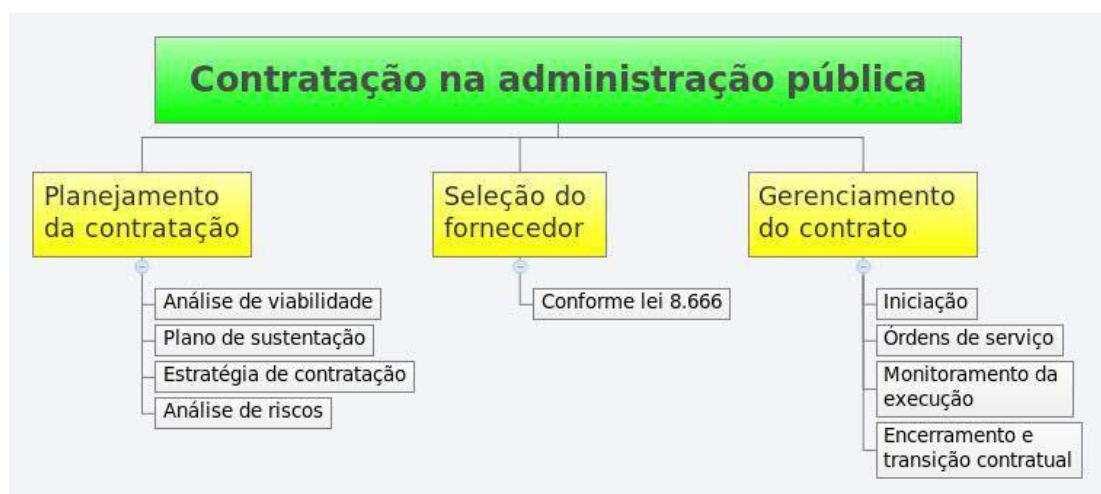
As fases do projeto são divisões de um projeto em que o controle adicional é necessário para gerenciar de forma efetiva o término de uma entrega importante.

A estrutura de fases permite que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e controle. O número de fases, a necessidade de fases e o grau de controle aplicado depende do tamanho, grau de complexidade e impacto potencial do projeto. Uma fase não é um grupo de processo de gerenciamento de projetos

Não há uma forma única de definir a estrutura ideal para um projeto. Embora práticas comuns no setor normalmente levem à utilização de uma estrutura preferida, projetos no mesmo setor, ou mesmo dentro da própria organização, podem apresentar variações significativas. Algumas organizações estabelecem políticas que padronizam todos os projetos, enquanto outras permitem que a equipe de gerenciamento escolham as fases mais apropriadas para o seu projeto.

### VOCÊ SABIA?

Uma lei pode definir as fases de um projeto. Por exemplo, em um projeto que envolve uma contratação aderente à Lei 8.666/1993 as principais fases são as representadas abaixo.



### 2.11 Metodologias

Existem várias metodologias de gerenciamento de projetos utilizadas no setor público e privado. Metodologia é o estudo dos métodos, ou as etapas que devem ser seguidas em um determinado processo. A palavra “método” vem do grego (methodos, met´hodos), que significa “caminho para chegar a um fim”.

A utilização de metodologia permite a padronização da forma de gerenciar os projetos, alinhando os processos de trabalho e criando a documentação adequada. A utilização dessa prática permite obter melhor governança, o que reflete em aumento da eficácia, eficiência, efetividade, produtividade e menor dependência dos indivíduos, aumentando a retenção do conhecimento na organização.

As organizações devem fazer adaptações de metodologias existentes no mercado para sua própria realidade, instituindo as suas próprias, como por exemplo:

- Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP.
- Metodologia de gerenciamento de projetos do Ministério da Defesa - MD.
- Metodologia de gerenciamento de projetos do Banco Central - BACEN.
- Metodologia de gerenciamento de projetos do Ministério Público Federal - MPF.
- Metodologia de gerenciamento de projetos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI.

## 2.12 Ferramentas

É importante que a equipe do projeto conheça ferramentas que auxiliem no gerenciamento de projetos. Principalmente no caso de projetos mais complexos, com grandes equipes; ou executado em localidades diferentes; com escopo complexo; com grande mobilização de recursos etc.

Hoje existem muitas soluções de sistemas para elaboração e gerenciamento de projetos, dentre as quais destacamos algumas.

Softwares públicos e livres:

- GEPnet.
- Openproj.
- Dotproject
- NetOffice.

Softwares licenciados:

- Primavera.
- Microsoft Project.