

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota

Curso cedido pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ - do curso original: Gerência de Projetos.

Conteudista:

Luiz Otávio Borges de Moura (2013)

Remodelagem, Adequações e Atualizações:

Vinícius Eloy Dos Reis (2014)

Tiago Chaves Oliveira (2014)

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
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

Objetivos específicos	5
2. Conceitos básicos.....	5
2.1 Partes interessadas	5
2.2 Competências necessárias ao líder/gerente de projetos.....	7
2.3 Estilos de gerência	8
2.4 Estrutura organizacional	10
2.5 Escritório de gerenciamento de projetos.....	11
2.6 Áreas de conhecimento	12
2.7 Grupos de processos de gerenciamento de projetos	13
2.8 Áreas de conhecimento e grupos de processos	15
2.9 Ciclo de vida de um projeto	16
2.10 Fases do projeto.....	17
2.11 Metodologias.....	17
2.12 Ferramentas.....	18

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.



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 projetos	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa e moderada	Moderada e alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa e moderada	Moderada e 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 sob 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.

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

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 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.



Em se tratando de gerenciamento de projetos públicos, devem ser observados os normativos legais que tratam de algumas áreas específicas, como, 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.

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

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.

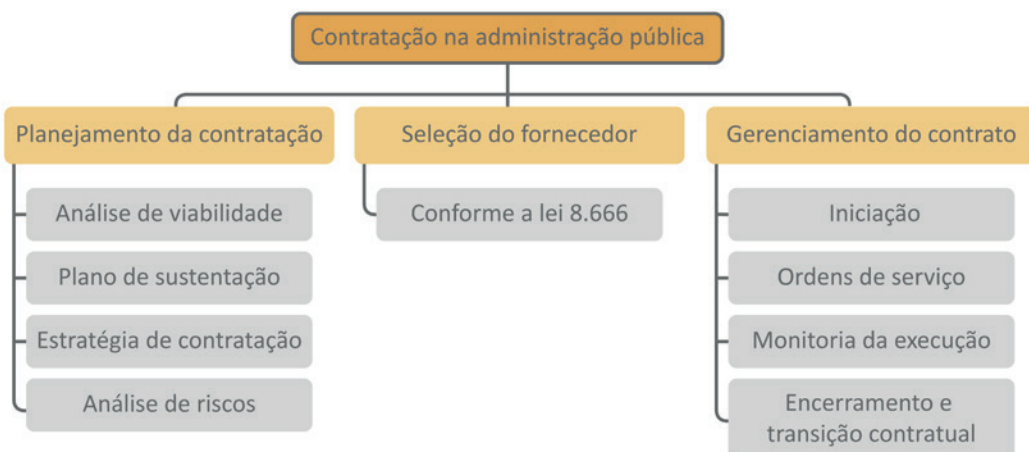
A estrutura de fases permite que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e controle. O número de fases, a necessidade de fases e o grau de controle aplicado depende do tamanho, grau de complexidade e impacto potencial do projeto. Uma fase não é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



SAIBA MAIS

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.

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

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, entre as quais destacamos algumas.

Softwares públicos e livres:

- GEPnet.
- Openproj.
- Dotproject
- NetOffice.

Softwares licenciados:

- Primavera.
- Microsoft Project.