

# Gerenciamento de Projetos

*Slides*

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial  
Programa Gestão Estratégica





---

---

---

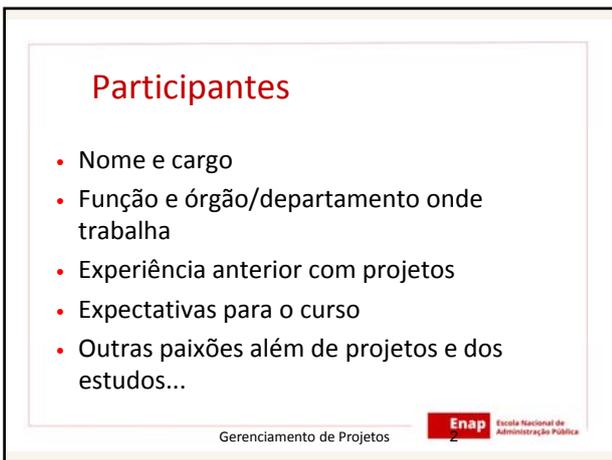
---

---

---

---

---



---

---

---

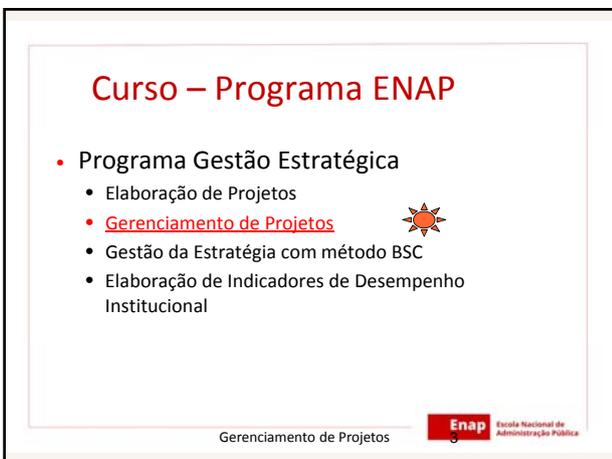
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## Curso

- Metodologia de Ensino
  - Aulas expositivas com recursos de projeção
  - Discussão em sala
  - Revisão da matéria apresentada
  - Prática em sala

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Plano de Aula

- Horário
  - Manhã: de 08h30 às 12h00
  - Tarde: de 14h00 às 17h30
- Intervalos
  - 20 min em cada turno
- Perguntas
  - A qualquer momento

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Objetivos

- Discutir os aspectos relacionados a Projetos.
- Discutir problemas e situações encontradas no gerenciamento de projetos, na Administração Pública Federal – APF.
- Capacitar o participante no gerenciamento de um projeto.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Acordo de Convivência

- Respeito ao horário das aulas
- Pontualidade e assiduidade
- Co-administração do tempo
- Não uso do celular
- Compromisso e comprometimento
- Alegria e sinergia
- Respeito às ideias
- Foco e objetividade

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Teste Diagnóstico Inicial

- Diagnóstico do grau de conhecimento inicial do participante a respeito do gerenciamento de projetos.
- Ao final do curso será realizado diagnóstico para possibilitar uma avaliação do grau de aprendizagem.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda – Dia 01

- Conceitos Gerais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

**CONCEITOS GERAIS**

Gerenciamento de Projetos



Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**Conceitos Gerais**

- Você poderia citar um exemplo de projeto?
  - Engenharia e construção civil
  - Desenvolvimento de programas de computador
  - Marketing e publicidade
  - Redação de um livro
  - Reestruturação de um determinado setor ou departamento da instituição
  - Lançamento de um novo produto ou serviço
  - Plano de capacitação

Gerenciamento de Projetos



Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**Conceitos Gerais**

Professor, o que é PMI?

- Definição de projeto, segundo o PMI:  
"Projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou resultado **exclusivo**." (PMBok, 2008)

Gerenciamento de Projetos



Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Na administração pública:

"Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido." (MGP-SISP, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- E também:

"PROJETO é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com:

- a. **responsabilidade** de execução definida;
- b. **objetivos** determinados;
- c. **abrangência** (ou escopo) definida;
- d. **prazo** delimitado;
- e. **recursos** específicos.

Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira." (Manual de Gestão de Projetos - TCU, 2006)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Por que precisamos de projetos?

- O ambiente é **mutável**, seja ele político, natural, geográfico, mercadológico, econômico, financeiro.
- Logo, precisamos **mudar** para nos adaptarmos a ele.

Então, professor,  
sempre precisamos de  
algo novo?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Por que precisamos de projetos na APF?

"(...) apoio do Governo Federal, principalmente aos municípios, quanto à capacitação e assessoria para os instrumentos de gestão e elaboração de projetos; (...)"

(Plano Mais Brasil – PPA 2012-2015)

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Plano, Programas e Projetos.

"O PPA 2012-2015 reflete as políticas públicas e organiza a atuação governamental por meio de Programas Temáticos e de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado, assim definidos:

(...)"

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Plano, Programas e Projetos.

"I - Programa Temático: que expressa e orienta a ação governamental para a entrega de bens e serviços à sociedade; e

II - Programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado: que expressa e orienta as ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental."

(LEI Nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012, institui o Plano Plurianual da União para o período de 2012 a 2015.)

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Plano, Programas e Projetos.

Projeto, então, é o mecanismo usado pela administração pública para desenvolver os programas governamentais.

Professor, então Plano é formado por Programas e Programa é formado por Projetos, né?

Gerenciamento de Projetos

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Projeto versus Desenho:

- **Projeto (project)**: qualquer parte do trabalho que é realizado.
- **Desenho (design)**: o ato de trabalhar a forma de algo.
- Então, o desenho de um projeto representa como esse projeto será executado.

Então um projeto de arquitetura não é um projeto, é um desenho?

Gerenciamento de Projetos

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Projeto versus Operação

Projeto	Operação
Temporário	Permanente
Original	Repetitivo
Multifuncional	Funcional
Resultado incerto	Resultado previsível

Gerenciamento de Projetos

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

Ciclo de vida do projeto → Conjunto de fases

Fase 1 → Fase 2 → Fase 3 →

Enap 22 Escola Nacional de Administração Pública

Gerenciamento de Projetos

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

Ciclo de vida do projeto → Conjunto de fases

Subprodutos da fase anterior → Fase → Subprodutos

Corrigir ?  
Continuar ?

Falaremos mais sobre isso...

Enap 23 Escola Nacional de Administração Pública

Gerenciamento de Projetos

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Características do ciclo de vida do projeto

Risco e incerteza

Fase inicial      Fases intermediárias      Fase final

Equipe      Custo

Tempo

Enap 24 Escola Nacional de Administração Pública

Gerenciamento de Projetos

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Sistemas organizacionais
  - Os projetos são influenciados pela organização.
    - Maturidade
    - Cultura
    - Estrutura organizacional

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Sistemas organizacionais
  - As organizações funcionais são aquelas que apresentam uma clara divisão das gerências funcionais por especialidade
    - Produção
    - Marketing
    - Contabilidade
    - Recursos Humanos
    - Compras
    - ...

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Sistemas organizacionais
  - As organizações baseadas em projetos (ou projetizadas) são aquelas cujas operações consistem principalmente na realização de projetos
    - Organizações cuja finalidade advém da execução de projetos para outras organizações
    - Organizações que adotaram o gerenciamento baseado em ou por projetos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

Como minha instituição funciona?

Características do projeto	Estrutura da Organização	Funcional	Matricial			Projetizada
			Fraca	Balancedada	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	
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral	
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	

Fonte: PMBOK 2008

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Níveis Gerenciais
  - **Gerência Estratégica:** formular, implementar e avaliar a linha de ações.
  - **Gerência Administrativa:** fazer funcionar a estrutura organizacional para que as ações definidas pela gerência estratégica obtenham os resultados esperados.
  - **Gerência Operacional:** programar as operações da organização.

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Interessados (*stakeholders*)
  - **Pessoas** ou **organizações** que atuam ativamente no projeto, envolvidas de forma direta ou indireta, cujos interesses podem influenciar sua execução de maneira positiva ou negativamente.
  - Exemplos: patrocinadores, clientes, gerente do projeto, equipe, fornecedores, sociedade.

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais



- Patrocinador do projeto
  - Possui autoridade e capacidade de influenciar nos destinos do projeto
  - Aprova iniciação, mudanças e entregas do projeto
  - Faz arbitragem de conflitos não dirimidos pelo gerente do projeto

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais



- Gerente do Projeto
  - Conduz o projeto para que atinja seu objetivo
  - Coordena as atividades da equipe
  - Assegura que os recursos necessários estejam disponíveis no momento certo



Qual a imagem que melhor se enquadra como gerente de projeto?

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Gerente do Projeto

Sei não, hein, professor! Será que não é assim?



© Scott Adams, Inc./Dial, by UPS, Inc. Tradução: Diego Ciani (http://digaociani.com)

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Qual o perfil do gerente de projetos?
  - Liderança e integração da equipe
  - Definição de objetivos e metas
  - Negociação e de gerenciamento de conflitos
  - Percepção de mudanças no ambiente
  - Conhecimento da cultura da organização
  - Ouvir e entender o outro

Gerenciamento de Projetos

Enap 34 Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- O gerente de projetos precisa dominar a área de conhecimento do produto?
- E a tecnologia empregada?

Acho que não!

Acho que sim!

Acho que não sei! O que você acha, professor?

Gerenciamento de Projetos

Enap 36 Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

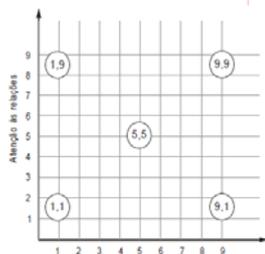
---

---

---

## Conceitos gerais

- Estilos de Gerência
  - Modelo de Blake e Mouton
    - 1.1 – empobrecida
    - 1.9 – "country club"
    - 9.1 – autoridade e obediência
    - 9.9 – de equipe
    - 5.5 – organização e pessoas



Gerenciamento de Projetos

Enap 36 Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

### • Equipe de projetos

- Grupo com finalidade determinada, time
- Os objetivos de cada um voltados para o objetivo do projeto
- Os membros participam do planejamento e das decisões
- Necessidades e problemas individuais compartilhados
- Busca da equipe autogerenciada



Gerenciamento de Projetos

Enap 37 Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

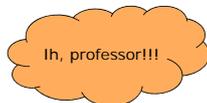
---

---

---

## Conceitos Gerais

- Qual o grau de maturidade da sua equipe de projetos?
- Qual o grau de maturidade do seu grupo funcional?



Gerenciamento de Projetos

Enap 38 Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

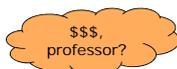
---

---

## Conceitos Gerais

### • Motivação da equipe

- Conhecer o objetivo de seu trabalho
- Conhecer suas competências
- Conhecer sua posição na equipe
- Ter seu trabalho valorizado
- Ter suas ideias respeitadas
- Ter claro entendimento das decisões tomadas



Gerenciamento de Projetos

Enap 39 Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Administração de Conflitos
  - Comportamento de uma parte que impede ou dificulta a realização dos objetivos de outra.
  - Fontes: diferenças culturais, ambição, preguiça, objetivos adversos
  - Tipos:
    - Intrapessoal – no mesmo indivíduo
    - Interpessoal – entre indivíduos
    - Intergruppal – entre grupos de indivíduos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Por que (alguns) projetos fracassam?
  - Metas e objetivos mal estabelecidos
  - Metas e objetivos não compreendidos pela equipe técnica
  - Metas inatingíveis
  - Equipe sem o conhecimento necessário
  - Eventos inesperados
  - ... o que mais?

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Que fatores vocês poderiam apontar para dizer por que (alguns) projetos fracassam na administração pública?

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Critérios de Sucesso

"O projeto bem sucedido é aquele que:

- É entregue no prazo e dentro do orçamento previsto;
- Apresenta a qualidade esperada;
- Ao final, encontra a satisfação do cliente, da organização executora e da equipe envolvida" (Martins, 2002)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Gerenciamento de projetos:

- "A formalização da disciplina se propõe a minimizar as surpresas na execução dos trabalhos, antecipando situações desfavoráveis, desenvolver diferenciais competitivos, agilizar as decisões e documentar e facilitar as estimativas para projetos futuros." (VARGAS, 2003)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Por que precisamos do gerenciamento de projetos?

**Porque, no mundo real, não temos recursos ilimitados para fazer o que precisa ser feito, na qualidade esperada.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Em que consiste gerenciar um projeto?
  - Identificar os requisitos
  - Identificar e contemporizar as expectativas e interesses dos diversos interessados
  - Balancear as restrições de escopo, custo, tempo, qualidade e outras.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Em resumo, gerenciamento de projetos são:



Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Benefícios do Gerenciamento de Projetos
  - Evitar surpresas, antecipando situações desfavoráveis
  - Agilizar decisões
  - Aumentar o controle gerencial
  - Facilitar as revisões
  - Otimizar a alocação de recursos
  - Documentar e realizar estimativas futuras

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

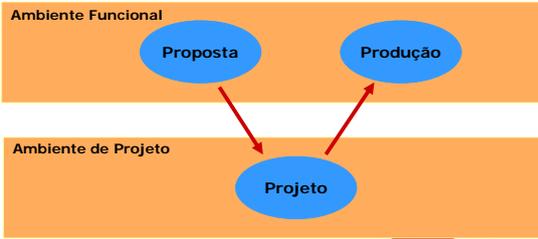
---

---

---

## Conceitos Gerais

- Ambiente de Projeto



Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Ambiente de Projeto pode ser um cenário complexo

- Competitividade
- Terceirização
- Agências reguladoras
- Concorrência
- Padrões
- Preservação ambiental
- Globalização
- Parcerias
- Cidadania
- Função social...

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Institutos e associações dedicadas ao gerenciamento de projetos:

- Association for Project Management (APM)
- International Organization for Standardization (ISO)
- Office of Government Commerce (OGC)
- Computing Technology Industry Association (CompTIA)

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Institutos e associações dedicadas ao gerenciamento de projetos:
  - **PMI – Project Management Institute**
    - Bastante popularizado no Brasil
    - Project Management Professional (PMP)
    - Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

A base teórica do nosso curso é a 4ª Edição desse guia.

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- O que é Processo?
  - É o conjunto de ações e atividades inter-relacionadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados e serviços.

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos
  - Iniciação
  - Planejamento
  - Execução
  - Monitoramento e Controle
  - Encerramento

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

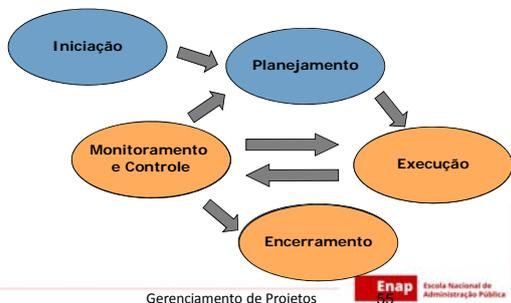
---

---

---

---

## Conceitos Gerais



Gerenciamento de Projetos

**Enap** 56  
Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

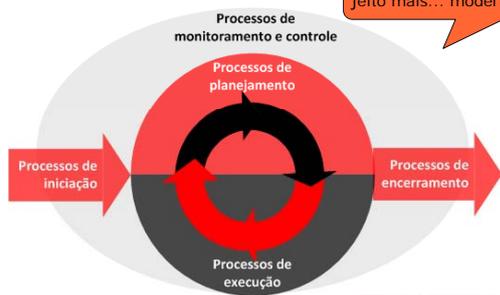
---

---

---

---

## Conceitos Gerais



Gerenciamento de Projetos

**Enap** 56  
Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

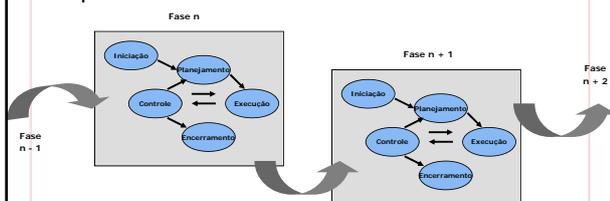
---

---

---

## Conceitos Gerais

- Interação entre fases dos grupos de processos



Gerenciamento de Projetos

**Enap** 57  
Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Os processos não são eventos distintos
- São atividades que se sobrepõem, com intensidade diferente em cada fase do projeto



Também não são fases de um projeto...

Embora também possam ser... Entenderam?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- Para selecionar os processos mais adequados devemos considerar:
  - Complexidade e tamanho do projeto
  - Riscos envolvidos
  - Prazo definido
  - Conhecimento e experiência da equipe
  - Recursos disponíveis
  - Informações históricas
  - Maturidade da organização
  - Estruturas da organização
  - Área de aplicação

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- São 9 disciplinas do gerenciamento de projetos



Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos Gerais

- São 42 processos das 9 áreas de conhecimento, distribuídos nos 5 grupos de processos.

Calma!, estudaremos apenas algumas delas... As demais serão vistas em outros cursos da ENAP.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Avaliação do Dia

- O que acharam?

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda – Dia 02

- Execução
- Monitoramento e Controle

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

Processos de

# EXECUÇÃO

Gerenciamento de Projetos



Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Processos de Execução

Disciplina	Processos
Integração	Orientar e gerenciar a execução do projeto
Qualidade	Garantir a qualidade
Recursos Humanos	Compor a equipe de projeto
	Desenvolver a equipe de projeto
	Gerenciar a equipe de projeto
Comunicação	Distribuir a informação
	Gerenciar as expectativas dos interessados
Aquisições	Realizar as contratações

Gerenciamento de Projetos



Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Orientar e gerenciar a execução do projeto

- É o processo da disciplina de Integração em que é realizado o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto visando o atingimento de seus objetivos.

Gerenciamento de Projetos



Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Orientar e gerenciar a execução do projeto

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Pedidos de mudança aprovados
  - Fatores ambientais da instituição
  - Ativos dos processos organizacionais (instruções de trabalho, critérios de avaliação e de desempenho, dados históricos)

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Orientar e gerenciar a execução do projeto

- Técnicas e ferramentas:
  - Opinião de especialistas
  - Sistema de informações de gerenciamento de projetos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Orientar e gerenciar a execução do projeto

- Saídas:
  - Entregáveis
  - Informações do trabalho executado
  - Pedidos de mudanças
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Documentos de projetos atualizados

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Garantir a qualidade

- É o processo da disciplina de Qualidade em que são auditadas as medições de qualidade do trabalho realizado.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Garantir a qualidade

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Métricas de qualidade
  - Informações de performance do trabalho realizado
  - Medições do controle de qualidade

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Garantir a qualidade

- Técnicas e ferramentas:
  - Auditorias da qualidade
  - Análise dos processos
- Saídas:
  - Atualizações dos ativos organizacionais
  - Solicitações de mudanças
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Documentos de projetos atualizados

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Compor a equipe de projeto

- É o processo da disciplina de Recursos Humanos em que se confirma a disponibilidade dos recursos humanos para composição da equipe de projeto.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Compor a equipe de projeto

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Fatores ambientais da instituição
- Técnicas e ferramentas:
  - Pré-designação
  - Negociação
  - Contratação
  - Equipes virtuais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Compor a equipe de projeto

- Saídas:
  - Designação do pessoal
  - Calendário de recursos
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Desenvolver a equipe de projeto

- É o processo da disciplina de Recursos Humanos em que se proporciona a melhoria da competências e interação da equipe de projeto.

Gerenciamento de Projetos

**Enap**  
76 Escola Nacional de  
Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Desenvolver a equipe de projeto

- Entradas:
  - Designações do pessoal
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Calendário de recursos

Gerenciamento de Projetos

**Enap**  
77 Escola Nacional de  
Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Desenvolver a equipe de projeto

- Técnicas e ferramentas:
  - Habilidades interpessoais
  - Treinamento
  - Atividades de construção da equipe
  - Definição de regras básicas
  - Agrupamento
  - Reconhecimento e recompensas

Gerenciamento de Projetos

**Enap**  
78 Escola Nacional de  
Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Desenvolver a equipe de projeto

- Saídas:
  - Avaliação de desempenho
  - Atualização dos fatores ambientais da instituição

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de  
Administração Pública

79

---

---

---

---

---

---

---

---

## Gerenciar a equipe de projeto

- É o processo da disciplina de Recursos Humanos em que se acompanha o desempenho da equipe de projeto.

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de  
Administração Pública

80

---

---

---

---

---

---

---

---

## Gerenciar a equipe de projeto

- Entradas:
  - Designações do pessoal
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Avaliações de desempenho da equipe
  - Relatórios de desempenho
  - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de  
Administração Pública

81

---

---

---

---

---

---

---

---

## Gerenciar a equipe de projeto

- Técnicas e ferramentas:
  - Observações e conversas
  - Avaliações de desempenho do projeto
  - Gerenciamento de conflitos
  - Registro das questões
  - Habilidades interpessoais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Gerenciar a equipe de projeto

- Saídas:
  - Atualização dos fatores ambientais da instituição
  - Atualizações dos ativos organizacionais
  - Solicitações de mudanças
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Distribuir a informação

- É o processo da disciplina de Comunicações em que se coloca a informação necessária à disposição dos interessados no projeto.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Distribuir a informação

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Relatórios de desempenho
  - Ativos dos processos organizacionais
- Técnicas e ferramentas:
  - Métodos de comunicação
  - Ferramentas de distribuição da comunicação

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Distribuir a informação

- Saídas:
  - Atualizações dos ativos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Gerenciar as expectativas dos interessados

- É o processo da disciplina de Comunicações em que se interage com os interessados no projeto afim de atender às suas necessidades.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Gerenciar as expectativas dos interessados

- Entradas:
  - Registro das partes interessadas
  - Estratégia para gerenciamento das partes interessadas
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Registro das questões dos interessados
  - Registros das mudanças
  - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Gerenciar as expectativas dos interessados

- Técnicas e ferramentas:
  - Métodos de comunicação
  - Habilidades interpessoais
  - Habilidades de gerenciamento
- Saídas:
  - Atualizações dos ativos organizacionais
  - Solicitações de mudanças
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Realizar as contratações

- É o processo da disciplina de Aquisições em que se seleciona fornecedores e executa-se os contratos necessários ao projeto.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Realizar as contratações

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Critérios de seleção
  - Lista de fornecedores habilitados
  - Propostas dos licitantes
  - Documentos do projeto
  - Acordos
  - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Realizar as contratações

- Técnicas e ferramentas:
  - Reuniões com os licitantes
  - Técnicas de avaliação de propostas
  - Estimativas independentes
  - Opinião especializada
  - Publicidade
  - Pesquisas
  - Negociações

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Realizar as contratações

- Saídas:
  - Fornecedores selecionados
  - Adjudicação de contratos
  - Calendários de recursos
  - Solicitações de mudanças
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Prática



- Discussão a respeito da execução de projetos
  - Liderança e mobilização de equipes
  - Aquisições no setor público
  - Qualidade das entregas
  - Papel da comunicação na gestão
- Orientações do professor...

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

Processos de

## MONITORAMENTO E CONTROLE

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Processos de Monitoramento e Controle

Disciplina	Processos
Integração	Monitorar e controlar o trabalho do projeto
	Controlar as mudanças
Escopo	Verificar o escopo
	Controlar o escopo
Tempo	Controlar o cronograma
Custos	Controlar os custos
Qualidade	Controle da qualidade
Comunicação	Relatório de performance
Riscos	Monitorar e controlar os riscos
Aquisições	Administrar as aquisições

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

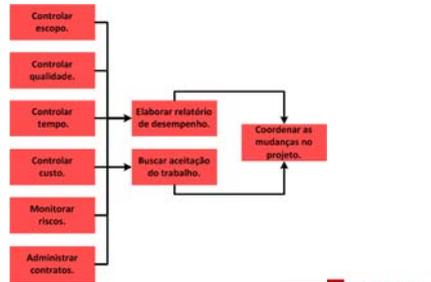
---

---

---

---

## Processos de Monitoramento e Controle



Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- É o processo da disciplina de Integração em que se efetua o acompanhamento dos trabalhos do projeto.
- É executado durante todo o ciclo de projeto, do início ao fim.

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Relatórios de desempenho
  - Fatores ambientais da instituição
  - Ativos dos processos organizacionais
- Ferramentas e Técnicas
  - Opinião de especialistas

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- Saídas:
  - Solicitações de mudanças
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar as mudanças

- É o processo da disciplina de Integração em que verifica e aprova todas as solicitações de mudanças nas entregas, nos ativos dos processos organizacionais e no plano de gerenciamento do projeto.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar as mudanças

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Informações de desempenho
  - Solicitações de mudanças
  - Fatores ambientais da instituição
  - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar as mudanças

- Ferramentas e Técnicas
  - Opinião de especialistas
  - Reuniões de controle
- Saídas:
  - Atualizações dos andamentos das solicitações de mudanças
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

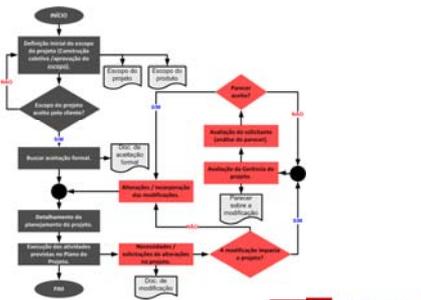
---

---

---

---

## Controlar as mudanças



Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Verificar o escopo

- É o processo da disciplina de Escopo em que aceita formalmente as entregas do projeto.

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Verificar o escopo

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Documentos dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Entregas validadas
- Ferramentas e Técnicas
  - Inspeção

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Verificar o escopo

- Saídas:
  - Entregas aceitas
  - Solicitações de mudança
  - Atualizações dos documentos do projeto

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar o escopo

- É o processo da disciplina de Escopo em que monitora o andamento do projeto e gerencia as mudanças na linha de base do escopo.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar o escopo

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Informações sobre o desempenho do projeto
  - Documentos dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar o escopo

- Ferramentas e Técnicas
  - Análise de variação (divergência relativa à linha de base)
- Saídas:
  - Medição de desempenho
  - Atualizações dos ativos organizacionais
  - Solicitações de mudança
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar o cronograma

- É o processo da disciplina de Tempo em que monitora o andamento do projeto e gerencia as mudanças na linha de base do tempo.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar o cronograma

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Cronograma
  - Informações sobre o desempenho do projeto
  - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar o cronograma

- Ferramentas e Técnicas:
  - Análise de desempenho
  - Análise de variação
  - *Software* de gerenciamento de projetos
  - Nivelamento de recursos
  - Análise de cenários “E-se”
  - Ajustes de antecipações e esperas
  - Compressão de cronograma

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar o cronograma

- Saídas:
  - Medição de desempenho
  - Atualizações dos ativos organizacionais
  - Solicitações de mudança
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar os custos

- É o processo da disciplina de Custos em que monitora o andamento do projeto e gerencia as mudanças na linha de base dos custos.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar os custos

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Requisitos dos recursos financeiros
  - Informações sobre o desempenho do projeto
  - Ativos dos processos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar os custos

- Ferramentas e Técnicas:
  - Análise do valor agregado
  - Previsão
  - Índice de desempenho para término
  - Análise de desempenho
  - Análise de variação
  - *Software* de gerenciamento de projetos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Controlar os custos

- Saídas:
  - Medição de desempenho
  - Previsões de orçamento
  - Atualizações dos ativos organizacionais
  - Solicitações de mudança
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e demais documentos

Gerenciamento de Projetos




---

---

---

---

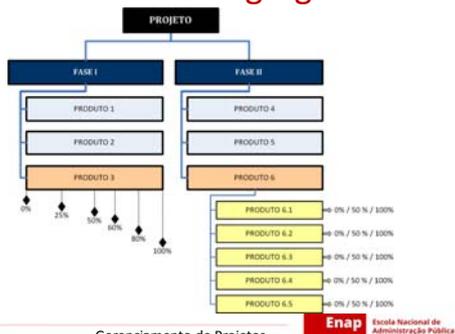
---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado



Gerenciamento de Projetos




---

---

---

---

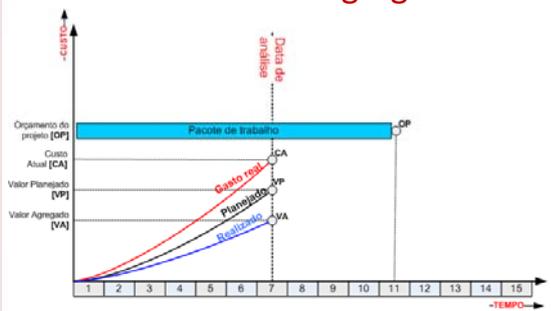
---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado



Gerenciamento de Projetos




---

---

---

---

---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado

- **Valor planejado (VP)**
  - É o valor planejado referente a data de avaliação, isto é, representa o valor planejado a ser gasto em uma determinada data.
- **Custo atual (CA)**
  - Custo atual corresponde ao valor em unidades monetárias aplicado em trabalho realizado até um determinado momento.
- **Valor agregado (VA)**
  - Corresponde ao valor associado ao trabalho (físico) realizado até a data de análise. Expresso pela seguinte relação:  

$$VA = \% \text{Trabalho realizado} \times \text{valor orçado}$$

Gerenciamento de Projetos




---

---

---

---

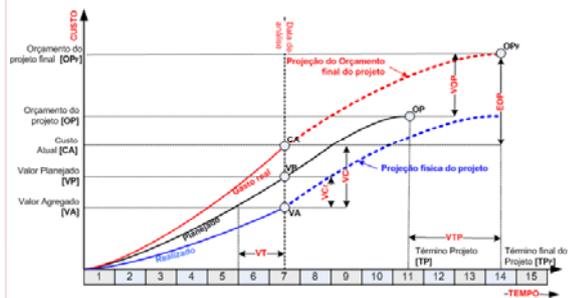
---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado



Gerenciamento de Projetos




---

---

---

---

---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado

- **Varição de prazos (VCr)**
  - Indica a variação do cronograma em relação à sua linha de base.  

$$VCr = VA - VP$$
  - O que significa se VCr é positivo, zero ou negativo?
- **Varição de custos (VC)**
  - Indica a variação do custo em relação à sua linha de base.  

$$VC = VA - CA$$
  - O que significa se VC é positivo, zero ou negativo?

Gerenciamento de Projetos




---

---

---

---

---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado

- Índice de desempenho de prazos (IDT)
  - Indica o progresso do projeto comparado ao que foi planejado.  
 $IDT = VA / VP$
  - O que significa se IDT é menor, igual ou maior a 1?
- Índice de desempenho de custos (IDC)
  - Indica o valor do trabalho realizado em relação custo real.  
 $IDC = VA / CA$
  - O que significa se IDC é menor, igual ou maior a 1?

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado

PONTOS DE CONTROLE	RESPONSÁVEL	CUSTO ORÇADO	PRAZO	DESEMPENHO
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	●
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	●
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	●
PACOTE DE TRABALHO / AÇÃO	NOME	R\$	dia / mês / ano	●

### LEGENDA

- Ações ou produtos com sérios problemas de execução: for a do orçamento e atrasadas no cronograma.
- Ações ou produtos desenvolvidos com dificuldades atípicas ou estouradas no orçamento.
- Ações ou produtos desenvolvidos sem problemas: dentro do prazo e custos estabelecidos.



Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Análise do Valor Agregado

- Previsão do orçamento final do projeto (OPF)  
 $OPF = CA + EOP$
- Previsão do orçamento final do projeto (OPF), fato isolado  
 $OPF = CA + OP - VA$
- Previsão do orçamento final do projeto (OPF), mesma tendência  
 $OPF = CA + (OP - VA) / IDC$

Gerenciamento de Projetos

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

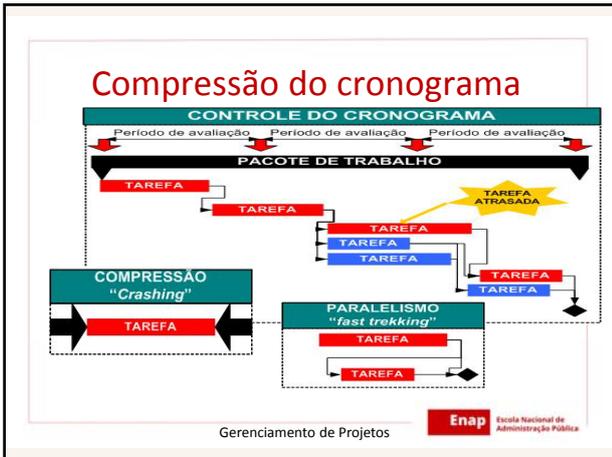
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Prática

- Análise do Valor Agregado
  - Orientações do professor...



Gerenciamento de Projetos **Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Prática

- Projeto de Urbanização
  - Orientações do professor...



Gerenciamento de Projetos **Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Avaliação do Dia

- O que acharam?

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda – Dia 03

- Monitoramento e Controle
  - Projeto de Urbanização
- Encerramento

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

Processos de

## MONITORAMENTO E CONTROLE

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

**Prática**

- Projeto de Urbanização
  - Orientações do professor...



Gerenciamento de Projetos  Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

Processos de

**ENCERRAMENTO**

Gerenciamento de Projetos  Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**Processos de Encerramento**

Disciplina	Processos
Integração	Encerrar o projeto ou fase
Aquisições	Encerrar os contratos

Gerenciamento de Projetos  Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Encerrar os contratos

- É o processo da disciplina de Aquisições em que encerra os contratos realizados nas aquisições do projeto.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Encerrar os contratos

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Documentação da aquisição
- Ferramentas e Técnicas
  - Auditorias de aquisições
  - Acordos negociados
- Saídas:
  - Aquisições encerradas
  - Atualizações dos ativos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Encerrar o projeto ou a fase

- É o processo da disciplina de Integração em finalizar todas as atividades para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Encerrar o projeto ou a fase

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Entregas aceitas
  - Ativos de processos organizacionais
- Ferramentas e Técnicas
  - Opinião de especialistas
- Saídas:
  - Transição
  - Atualizações dos ativos organizacionais

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Prática



- Avaliação do documento de finalização do projeto de gastronomia.
  - Orientações do professor...

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Fechamento do Projeto

- Processo mais negligenciado.
- Desmobilização da equipe.
- Registros finais incompletos.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Fechamento do Projeto

- Características
  - Probabilidade mais alta de conclusão
  - Risco baixo
  - Menos influência dos stakeholders
  - Máxima influência dos gerentes de projeto
  - Custos são menores
  - Menores níveis de tensão nas organizações do tipo Matricial Fraca.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Fechamento do Projeto

- Os projetos terminam porque:
  - São concluídos com êxito
  - São cancelados antes do término
  - Transformam-se em operações continuadas e deixam de existir como projetos

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Fechamento do Projeto

- Antes do fechamento...
  - Documentação que guarda toda a memória do projeto
  - Análise do processo de gerenciamento do projeto e lições aprendidas
  - Avaliação final de riscos e custos, para comparação com as estimativas iniciais
  - Treinamento dos futuros usuários
  - Realocação da equipe para outras atividades
  - Verificar a integridade e exatidão do trabalho
  - **Documentar o aceite oficial !!!**

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Fechamento do Projeto

- Reunião de Encerramento
  - O projeto atingiu seu objetivo?
  - O cliente está satisfeito?
  - Os parâmetros de custo, prazo e qualidade foram mantidos
  - Aconteceram situações de riscos? Como foram resolvidas?
  - Houve problemas com contratos?
  - A equipe superou os problemas?

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Teste Diagnóstico Final

- Diagnóstico do grau de aprendizagem do participante a respeito do gerenciamento de projetos.

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Fim...

- Obrigado e bons projetos!

Gerenciamento de Projetos



---

---

---

---

---

---

---

---

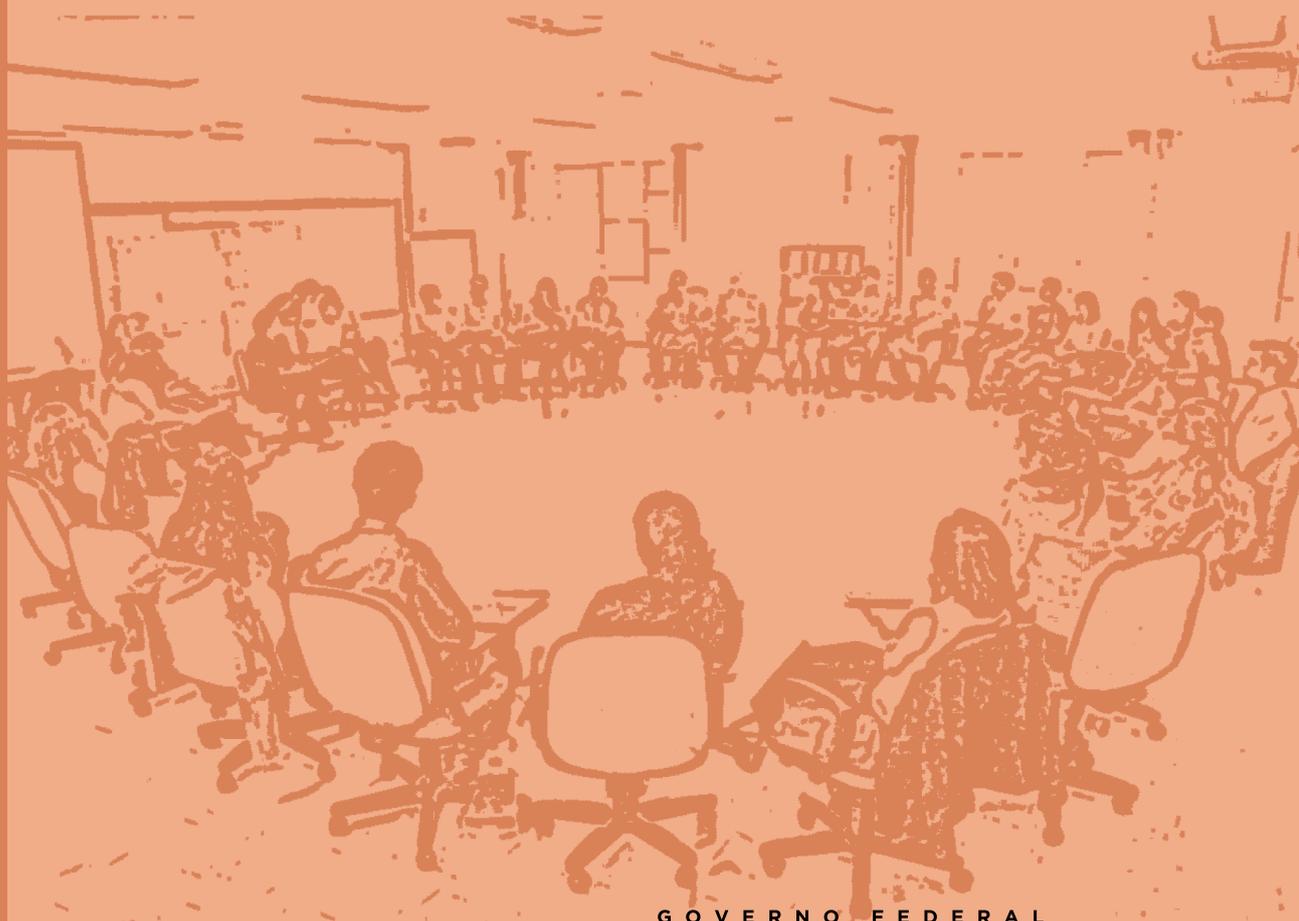
## **Escola Nacional de Administração Pública**

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)



Ministério do  
Planejamento

