



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



TC Int Fábio Ribeiro Rodrigues

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Salvador
2019

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Me. Ricardo Bernardes de Mello

**Salvador
2019**

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em 12 de agosto de 2019

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri - Presidente
UNIS

Prof. Dra. Nancy Christiane Ferreira Silva – Membro 1
UNIS

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	Conceitos Básicos	8
2.1.1	Portfólio.....	8
2.1.2	Programa.....	8
2.1.3	Projeto.....	9
2.1.4	Programa Estratégico do Exército	9
2.2	Processos de Iniciação de Projetos.....	9
2.2.1	Diretriz de Iniciação de Projeto.....	10
2.2.2	Confecção do Estudo de Viabilidade	10
2.2.3	Decisão da Autoridade Patrocinadora	11
2.2.4	Elaboração da Diretriz de Implantação	11
2.3	Processos de Planejamento de Projetos.....	11
2.3.1	Gestão Inicial de Partes Interessadas	12
2.3.2	Definição do Escopo, Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e Dicionário da EAP	12
2.3.3	Plano de Gerenciamento do Projeto	13
2.3.4	Cronograma.....	14
2.3.5	Planejamento dos Custos e do Orçamento do Projeto.....	14
2.3.6	Recursos Humanos.....	14
2.3.7	Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	15
2.3.8	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.....	15
2.3.9	Plano de Gerenciamento de Riscos.....	15
2.3.10	Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto.....	16
2.3.11	Planejamento das Aquisições e Contratos.....	17
2.3.12	Planejamento da Integração do Projeto.....	17
2.4	Processos de Execução de Projetos.....	17
2.5	Processos de Monitoramento e Controle de Projetos.....	18
2.5.1	Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto.....	18
2.5.2	Monitoramento e Controle das Aquisições e Contratos	19
2.5.3	Realizar o Controle Integrado de Mudanças	19
2.5.4	Monitoramento do Gerenciamento das Partes Interessadas.....	19
2.6	Processos de Encerramento de Projetos.....	19
2.6.1	Encerramento das Aquisições e Contratos.....	20
2.6.2	Encerramento de Projetos ou de Fases.....	20

3.	METODOLOGIA.....	21
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
5	REFERÊNCIAS.....	22

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Fábio Ribeiro Rodrigues¹

RESUMO

Este trabalho descreve os desafios do gestor de projetos no âmbito do Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica pela recente experiência da Força Terrestre na implantação da metodologia de gestão de projetos, tanto que, apenas em 2010, criou o seu Escritório de Projetos, dentro do Estado-Maior do Exército. Este escritório é responsável pelo gerenciamento dos Programas Estratégicos da Instituição, atuando como órgão de coordenação executiva do Estado-Maior do Exército (EME) para fins de governança do seu Portfólio Estratégico, constituindo-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força. O objetivo deste trabalho é apresentar as etapas previstas para a criação, desenvolvimento até a entrega de um projeto à sociedade brasileira, abordando a literatura utilizada pela Força Terrestre que baliza a gestão de projetos. A presente pesquisa procurou descrever a metodologia utilizada pelo Exército Brasileiro para gestão de projetos bem como as normas da Instituição que regulam a utilização das referidas ferramentas de gestão, procurando contribuir para a compreensão dos aspectos mais importantes que envolvem a temática da gestão de projetos na Força Terrestre.

Palavras-chave: Projetos. Exército. Programa Estratégico do Exército. Militares. Escritório de Projetos do Exército.

ABSTRACT

This work describes the challenges of the project manager within the Brazilian Army. Such an approach is justified by the recent experience of the Army in implementing the project management methodology, so much so that in 2010 alone, it created its Project Office within the Army Staff. This office is responsible for the management of the Strategic Programs of the Institution, acting as an executive coordinating body for the Army Staff (EME) for the purposes of governance of its Strategic Portfolio, constituting itself as the highest-level project office of the Force. The objective of this work is to present the stages planned for the creation, development and delivery of a project to the Brazilian society, addressing the literature used by the Army that aims at project management. This work aimed to demonstrate the methodology used by the Brazilian Army for project management as well as the Institution's rules that regulate the use of said management tools, seeking to contribute to the understanding of the most important aspects that involve the management of projects in the Army

Keywords: Projects. Army. Strategic Program of the Army. Military. Office of Army Projects.

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1 INTRODUÇÃO

Na esteira da evolução da Administração Pública, modernas técnicas de gestão têm sido criadas para tornar a gestão pública eficaz, eficiente e efetiva, buscando apresentar à sociedade um produto de qualidade. Neste ínterim que foi concebido a gestão de projetos

¹ Tenente-Coronel de Intendência da turma de 1998. Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, Especialista em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Especialista em Bases Geo-Históricas para Formulação Estratégica pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Atualmente é Adjunto da Assessoria de Governança e Projetos do Comando de Defesa Cibernética – ComDCiber – DF. fabio.ribeiro@eb.mil.br

como ferramenta gerencial, que justamente tem como objetivo essa entrega, ou seja, esse produto, que deverá trazer benefícios diretos ou indiretos à sociedade.

O Brasil, já há alguns anos, vem atravessando um período de grande turbulência econômica. Como consequência tem diminuído os investimentos de diversos setores, dentre os quais, o da Defesa. Diante deste quadro, o Exército Brasileiro tem procurado utilizar-se de modernas técnicas de gestão para otimizar os seus gastos, aumentando a eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos.

Nessa direção, o Exército criou em 2010 o seu Escritório de Projetos para gerenciar os Programas Estratégicos da Força Terrestre, que servem de vetores de transformação da Instituição e de indução de desenvolvimento, buscando colocar o Exército Brasileiro em um patamar compatível com suas tradições, deixando-o em condições de cumprir nas melhores condições a sua missão constitucional, na defesa da pátria, da soberania e do povo brasileiro, mesmo com reduzidos recursos financeiros.

Como a implantação do Escritório de Projetos ainda é recente, sendo pouco difundidos os conceitos da gestão de projetos, vislumbra-se ser importante aprofundar-se na temática, revisando o material bibliográfico disponibilizado e descortinando os desafios a serem enfrentados pelo gestor de projetos no âmbito da Instituição, para auxiliar na compreensão dos processos envolvidos na criação, desenvolvimento e entrega de um produto que traga benefícios à sociedade e à Instituição.

A importância desta pesquisa se traduz pela tentativa de lançar luz na compreensão da metodologia de gestão de projetos utilizada pelo Exército Brasileiro, dimensionando para o gestor de projetos os desafios que se propõe a enfrentar ao gerenciar projetos que tem como escopo entregar à sociedade brasileira e à própria Instituição produtos que contribuam para o desenvolvimento e segurança da nação.

Enfim, pode-se afirmar que este trabalho tem como objetivo auxiliar ao gestor de projetos a compreender o que é um projeto, suas fases e seu produto final, procurando abordar, ao longo da pesquisa, os conceitos básicos relacionados à gestão de projetos, os processos de iniciação e os processos de planejamento envolvidos.

Este intento será conseguido através de pesquisa e revisão bibliográfica no material produzido pelo Exército sobre o tema, nos sites de pesquisa e na página eletrônica do Escritório de Projetos do Exército.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS BÁSICOS

2.1.1 Portfólio

Segundo as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT, 2017), Portfólio é um grupo de subportfólios, programas e projetos desenvolvidos com o objetivo de implementar a estratégia da organização. Importante salientar que não são temporários como projetos e programas.

Já o Portfólio Estratégico do Exército (PEE) é o conjunto de subportfólios, programas e projetos, relacionados com os objetivos estratégicos do Exército, os quais estão sob a coordenação do Estado-Maior do Exército (EME).

De acordo com as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB, 2013), em seu art. 7º, as entregas dos componentes do portfólio não têm necessariamente que ser interdependentes e coordenadas, pois poderia então ser considerado um programa. As organizações que organizam seus empreendimentos em forma de portfólios podem atribuir à gerência do mesmo os processos de iniciação dos projetos, assim que fossem identificadas as necessidades, previsto a alocação de recursos, autorização, padronização, monitoramento, controle e encerramento de programas, PEE, projetos e outros trabalhos relacionados.

2.1.2 Programa

Programa é um grupo de subprogramas, projetos e ações complementares relacionados, que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não seriam disponibilizados se seus componentes fossem gerenciados individualmente. (NEGAPORT, 2017).

Segundo o Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK, 2017), um projeto pode ser conduzido de três diferentes formas: como projeto autônomo (fora de um portfólio ou programa), dentro de um programa ou dentro de um portfólio. Os gerentes de projeto interagem com gerentes de portfólio e programa quando um projeto pertence a um programa ou portfólio. Vários projetos podem ser necessários para atingir um conjunto de metas e objetivos de uma organização. Neste contexto, os projetos podem ser reunidos em um único programa. Assim, programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado com objetivo de obter benefícios que não seriam atingíveis se fossem gerenciados separadamente.

2.1.3 Projeto

Projeto, segundo o PMBOK (2017), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária prevê um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido alcançados ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos, ou quando o mesmo não mais for necessário ou compensador. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente, o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto (NEGAPEB, 2013).

2.1.4 Programa Estratégico do Exército

É um empreendimento cujo resultado contribui diretamente para o atingimento de, pelo menos, um dos objetivos estratégicos da Força Terrestre e, desta forma, deve fazer parte do Portfólio Estratégico do Exército, o qual é composto por subprogramas/projetos integrados e, em algumas situações, por ação (ões) complementar (es) (NEGAPORT 2017).

O conjunto das entregas dos projetos integrantes deverá proporcionar uma ou mais capacidades para o EB, gerando um ou mais benefícios adicionais para a Instituição ou até mesmo para toda a sociedade brasileira.

Nessa esteira, os Projetos Integrantes são aqueles que integram um Programa Estratégico do Exército. A Diretriz de Iniciação e a Diretriz de Implantação de um projeto integrante de Programa Estratégico do Exército precisam ser assinadas pelo Gerente do Portfólio Estratégico da Força Terrestre (NEGAPORT 2017).

2.2 PROCESSOS DE INICIAÇÃO DE PROJETOS

De acordo com a NEGAPEB, 2013, compõem o grupo de processos de iniciação de projetos a elaboração da Diretriz de Iniciação, o Estudo de Viabilidade, a Decisão da Autoridade Patrocinadora (AP) e a elaboração da Diretriz de Implantação. Por ocasião de sua conclusão, a equipe empenhada (o futuro gerente do projeto ainda não necessariamente terá participado dos trabalhos) e a AP terão finalizado um primeiro ciclo de planejamento, ou a primeira interação, que apresentará como principais entregas, além da Diretriz de Implantação:

- o(s) objetivo(s) do projeto e seus benefícios;
- o alinhamento estratégico;
- a identificação das principais partes interessadas e seus requisitos básicos;
- as principais premissas e uma visão do escopo, das exclusões e das restrições;
- os principais riscos;

- uma idéia do cronograma; e
- uma primeira aproximação dos recursos necessários.

2.2.1 Diretriz de Iniciação de Projeto

De acordo com a NEGAPEB, 2013, a primeira decisão a ser tomada no projeto é definir quem será a Autoridade Patrocinadora. O nível hierárquico da AP precisa estar compatível com o empreendimento – se muito alto, o projeto terá pouco espaço em sua agenda e a sua falta de apoio será determinante para o seu fracasso devido à escassez de meios; se muito baixo, a AP não terá poder suficiente para agregar os meios necessários dentro de um prazo adequado.

A AP, ao idealizar um projeto para atingir um objetivo dentro de seu planejamento estratégico, encomendará, primeiramente, um estudo de viabilidade (EV), expedindo, para a equipe designada, uma Diretriz de Iniciação, que poderá ser verbal ou escrita.

Durante a iniciação devem ser levantadas as premissas, restrições e exclusões, que são itens essenciais para o êxito do projeto, pois servirão de suporte para a definição do seu escopo. Importante também salientar a importância de que nesta fase precisam ser levantados os riscos inerentes ao projeto (NEGAPEB, 2013).

2.2.2 Confeção do Estudo de Viabilidade

Segundo a NEGAPEB, 2013, O EV é realizado com o intuito de se investigar se o projeto é exequível, as estratégias a serem traçadas para alcançar os objetivos, os resultados, riscos, prazos e custos de um projeto. Também aponta o alinhamento do empreendimento com a estratégia da organização e dos escalões enquadrantes, podendo chegar até ao Programa Estratégico do Exército.

No tocante aos custos, não se trata apenas dos recursos financeiros necessários, mas também dos recursos humanos e materiais que serão empregados. Estes recursos poderão ter que ser alocados de outros projetos ou processos e isso deverá ser analisado pela AP na sua decisão. Antes de adquirir ou desenvolver um novo produto ou sistema de defesa, antes de iniciar o investimento, é importante estimar o montante necessário para a manutenção do produto ou do sistema até o fim do seu ciclo de vida, além de outros impactos que possam advir para a organização (NEGAPEB, 2013).

A complexidade do EV depende de cada projeto, mas, na maioria das vezes, é interessante que sejam apontados os aspectos legais, técnicos, econômicos, gerenciais, os riscos que permitem avaliar as reais possibilidades de sucesso do projeto e seus custos. Para projetos complexos, o estudo de viabilidade poderá se constituir em uma fase, devendo ser tratado como um projeto em si, cuja entrega será o fator fundamental para se começar o

projeto original, com fulcro nos processos de gerenciamento constantes nas normas do Exército (NEGAPEB, 2013).

2.2.3 Decisão da Autoridade Patrocinadora

A Autoridade Patrocinadora tomará sua decisão com base no estudo de viabilidade. O projeto só deverá iniciar no momento em que houver convicção de que terá sustentabilidade ao longo do tempo, se o gerente já tem disponível os recursos necessários e se os riscos são toleráveis. A AP precisa avaliar se o prejuízo que o projeto vai causar às rotinas da organização e aos outros projetos em andamento é aceitável ou não.

No caso de inexistência de recursos extras e específicos, a planilha referente ao emprego dos recursos financeiros até o final do projeto deverá ser refeita e avaliado o prejuízo aos demais eventos.

Os principais fatores de decisão para a AP são:

I – alinhamento estratégico, sem o qual o projeto não deverá iniciar;

II – relação custo/benefício para a organização; e

III – análise dos riscos.

Quando o Exército não tiver condições de garantir os recursos financeiros para o projeto, o EV será a base para a negociação com outras instâncias do governo e poderá ter formato distinto, incluindo outros benefícios para a sociedade. Tomada a decisão de iniciar o projeto, a AP expedirá sua Diretriz de Implantação. (NEGAPEB, 2013)

2.2.4 Elaboração da Diretriz de Implantação

A Diretriz de Implantação do Projeto é avaliada como o Termo de Abertura do Projeto. A AP é responsável pela sua elaboração, orientando o gerente sobre o escopo, cronograma, recursos humanos e financeiros, dentre outros. Se for um Programa Estratégico do Exército, a diretriz de implantação é elaborada pelo EME. Sua aprovação, em portaria, é o marco do início do projeto e impulsionará os processos de planejamento, execução, monitoramento e controle do empreendimento. (NEGAPEB, 2013).

2.3 PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PROJETOS

O grupo de processos de planejamento de projeto é constituído pela Declaração do Escopo e pelo Plano do Projeto. Ao levar a Declaração de Escopo para aprovação da AP é de bom alvitre que o gerente apresente uma linha de base do cronograma e dos custos por entrega (cronograma físico-financeiro). Desta forma, é fundamental que já possua uma visão mais refinada do alinhamento estratégico, dos riscos, das premissas, das restrições e dos recursos humanos necessários ao projeto.

A linha de base é um panorama do planejamento que já foi debatido com as partes interessadas e aprovado pela AP. Para qualquer alteração são necessárias novas negociações. A linha de base definitiva, no entanto, somente será cancelada ao final do grupo de Processos de Planejamento. Ferramentas de TI para gerenciamento de projeto auxiliam ao gerente na formatação da linha de base, que será supervisionada pela equipe e pela AP, com o apoio de um Escritório de Projetos, quando possível. (NEGAPEB, 2013)

2.3.1 Gestão Inicial de Partes Interessadas

É realizada para que o Gerente do Projeto e sua equipe identifiquem os requisitos e necessidades dos interessados, durante a elaboração da Declaração do Escopo do projeto. Levantar as partes interessadas no projeto é a forma mais indicada para esclarecer os requisitos e informações do projeto. Assim, será possível identificar os envolvidos no projeto, o patrocinador, os usuários principais, os benefícios esperados, quem será beneficiado ou afetado pelo projeto, além de outras informações consideradas importantes.

Importante realizar o registro dos requisitos, interesses e expectativas das partes interessadas para fornecer os dados necessários para a definição e detalhamento do escopo do projeto. A partir desses requisitos, a equipe do projeto passa a definir o escopo, mesmo que o somatório dos interesses ultrapasse as reais necessidades do projeto e sua viabilidade. Negociar com cada parte interessada a inclusão ou exclusão de seus interesses no escopo é uma arte e um dos aspectos mais difíceis e importantes de todo o processo de planejamento. (NEGAPEB, 2013)

2.3.2 Definição do Escopo, Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e Dicionário da EAP

Escopo é a descrição detalhada do projeto e de seu(s) produto(s), serviço(s) ou resultado(s). É documentado através da Declaração de Escopo, elaborado com base na Diretriz de Implantação do Projeto, refinado pela gestão inicial das partes interessadas e tem por finalidade formalizar o(s) objetivo(s) do projeto e suas entregas. (NEGAPEB, 2013)

A Declaração de Escopo possibilita o entendimento do escopo do projeto pelas partes envolvidas, constituindo-se na base documental para futuras decisões. Em última análise, elucida o que faz e o que não faz parte do projeto. Deverá apresentar o máximo de requisitos até o momento de sua aprovação pela AP. Esses requisitos continuarão a ser detalhados ao longo dos demais processos, sendo consolidados no Plano de Gerenciamento da Qualidade.

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma decomposição hierárquica do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas.

(PMBOK, 2017). É construída pela equipe do projeto. Estruturas similares podem servir como modelo para a construção de outras.

Segundo a NEGAPEB, A EAP é constituída por meio da decomposição do escopo completo do projeto em atividades, que são as entregas de vários níveis. Além do escopo do(s) produto(s), a EAP também tem que incluir as atividades necessárias para o gerenciamento do projeto, como a confecção de documentos, realização de reuniões, viagens de acompanhamento e controle etc.

Para que ela seja criada é necessário decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O principal benefício desse processo é que ele fornece uma visão estruturada do que deve ser entregue. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. (PMBOK, 2017)

Trata-se de uma das partes mais importantes para a elaboração do Plano do Projeto. Serve como entrada para o desenvolvimento do cronograma, atribuição de funções e responsabilidades, gerenciamento de riscos, entre outros.

O Dicionário da EAP apresenta uma breve especificação do pacote de trabalho e seu critério de aceitação. Ele ajudará o responsável pelo pacote do trabalho, explicitado no próprio documento, explicitando o que se espera com a execução do referido pacote. (NEGAPEB, 2013)

2.3.3 Plano de Gerenciamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto, ou Plano do Projeto, é o documento que, tendo por base a Diretriz de Implantação e a Declaração de Escopo, detalha toda a execução do projeto, constituindo-se, também, no principal instrumento de monitoramento e controle para o exercício do gerenciamento de cada evento planejado. (NEGAPEB, 2013)

O Plano do Projeto é composto pelos seguintes documentos:

- I – Declaração de Escopo;
- II – Cronograma do Projeto;
- III – Plano de Gerenciamento de Custos e do Orçamento do Projeto;
- IV – Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos;
- V- Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- VI – Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas;
- VII – Plano de Gerenciamento de Riscos;
- VIII – Plano de Gerenciamento da Qualidade;
- IX – Plano de Aquisições e Contratos.

2.3.4 Cronograma

O Cronograma do Projeto é uma ferramenta para orientar e controlar o momento e o tempo de execução das atividades previstas para o projeto e visa a garantir que o mesmo seja finalizado em uma data planejada e controlada.

O cronograma do projeto proporcionará ao Gerente do Projeto e à equipe meios para executar e acompanhar o empreendimento e a possibilidade de aplicar métodos e técnicas para garantir o término pontual dos trabalhos. O Gerente do Projeto deverá estar atento a todo o cronograma, mas deverá ter especial atenção às atividades que não podem sofrer atrasos ou impactarão diretamente o fim do projeto (caminho crítico).

O gerente e a AP devem avaliar bem os impactos da alteração de uma variável sobre as demais. Atrasos podem aumentar os custos, ter reflexos na qualidade, nos riscos e, até mesmo, no escopo e em seus benefícios. Poderá haver uma margem de mudança tolerável para o cronograma, definida anteriormente. (NEGAPEB, 2013)

2.3.5 Planejamento dos Custos e do Orçamento do Projeto

Um dos aspectos mais importantes para garantir o sucesso de um projeto é o planejamento minucioso e bem fundamentado de seus custos, aí incluída toda a gama de recursos materiais e equipamentos diversos, além dos recursos orçamentários necessários para o seu pleno desenvolvimento, considerando todo o ciclo de vida do projeto.

Tal planejamento começa com a elaboração do Estudo de Viabilidade do Projeto, que deverá apresentar, de forma geral, os custos já citados no parágrafo anterior. Trata-se de uma informação preciosa para a tomada de decisão da Autoridade Patrocinadora, uma vez que tais dispêndios serão confrontados com os benefícios esperados com a implementação do projeto, de modo que se evidencie com clareza se o mesmo é exequível e compensador. (NEGAPEB, 2013)

Assim, um projeto que apresente um Estudo de Viabilidade consistente, que esteja alinhado estrategicamente e que demonstre cabalmente as suas demandas em pessoal, material e seu custo orçamentário propriamente dito terá, certamente, maiores chances de ser contemplado com os recursos de que precisa. (NEGAPEB,2013)

2.3.6 Recursos Humanos

A equipe do projeto consiste de indivíduos com papéis e responsabilidades atribuídos, que trabalham coletivamente para alcançar um objetivo de projeto compartilhado. O gerente do projeto deve investir esforço adequado para adquirir, gerenciar, motivar e dar autonomia à equipe do projeto. Embora os papéis e responsabilidades específicos para os membros da equipe do projeto sejam designados, o envolvimento de todos os membros da equipe no

planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. A participação dos membros da equipe durante o planejamento agrega seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto. (PMBOK, 2017)

Segundo a NEGAPEB, 2013, A EAP que orienta as entregas, fornece dados importantes sobre as competências necessárias à equipe do projeto. Isso é a base para se mobilizar pessoas dentro da organização, treinar, buscar apoio externo e/ou parcerias, contratar etc. Na falta absoluta de competências críticas necessárias, vencidos todos os esforços para se obter, deve-se mudar o escopo e/ou o cronograma, ou mesmo terminar o projeto.

2.3.7 Plano de Gerenciamento das Comunicações

O planejamento das comunicações consiste em levantar como as informações do projeto serão geradas, coletadas, armazenadas e distribuídas de forma a serem disponibilizadas, no momento adequado e oportuno, para as partes interessadas. A comunicação é um fator importante em um projeto e, se for má conduzida, pode levar ao seu insucesso, seja pela divulgação de informações confidenciais para o público incorreto ou pela falta da mensagem adequada aos envolvidos no projeto. (NEGAPEB, 2013)

2.3.8 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Por ser um dos principais meios de se conhecer os requisitos e necessidades do projeto, a gestão das partes interessadas deve começar desde o reconhecimento do projeto na organização. A categorização dos interessados é fundamental no âmbito do processo de identificação e gestão de interessados na medida em que permite tratá-los de forma diferenciada e adequada ao contributo que deles se espera, minimizando o dispêndio de recursos e otimizando os resultados.

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas tem seu foco na identificação e categorização dos interessados e suas expectativas, e as estratégias para obter seu apoio e reduzir obstáculos ao projeto. Dependendo da complexidade do projeto e das expectativas das partes interessadas, somente aquele plano (Comunicações) poderá bastar. (NEGAPEB, 2013)

2.3.9 Plano de Gerenciamento de Riscos

De acordo com a ABNT NBR ISO 31000:2009, risco é o efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos do projeto, e pode ser positivo ou negativo, com consequências diretas ou indiretas na execução. Risco é sempre futuro. Uma vez que tenha ocorrido, deixa de ser risco e passa a ser um problema a ser resolvido. A causa pode ser um requisito, uma premissa,

uma restrição ou uma condição qualquer que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos.

O risco, muitas vezes, é caracterizado por eventos, que são ocorrências ou mudanças em um conjunto específico de circunstâncias (um evento pode ter várias causas e pode, inclusive, ser algo que não aconteceu; pode, ainda, ser referido como um incidente ou acidente), e suas consequências, ou uma combinação destes (ABNT 2009).

Normalmente, os riscos, ao se materializarem, vão impactar o projeto nos seguintes aspectos:

I – Custos. O projeto poderá exigir mais ou menos recursos para ser concluído;

II – Prazo. O projeto levará mais ou menos tempo para seu término;

III – Escopo. Parte do escopo previsto deixará de ser executada;

IV – Qualidade. Poderá deixar de haver conformidade em requisitos das entregas ou do projeto.

Após a realização do Plano de Gerenciamento de Riscos, talvez seja necessário atualizar as premissas contidas na Declaração de Escopo, assim como o cronograma, o planejamento dos custos e da qualidade. Monitorar e controlar riscos significa acompanhar os indícios de que determinada ameaça ou oportunidade vai se configurar e aplicar o tratamento planejado devidamente reavaliado para se ajustar à nova realidade. (NEGAPEB, 2013)

2.3.10 Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O controle da qualidade preocupa-se particularmente com o monitoramento dos resultados do trabalho, a fim de verificar se estão sendo cumpridos os padrões estabelecidos. Isso é executado ao longo de todo o projeto, pela comparação entre a meta de qualidade e o resultado obtido da avaliação do desempenho real do processo ou produto. Identificadas as causas dos resultados inaceitáveis, elas serão eliminadas por meio das ações corretivas ou preventivas propostas pelo encarregado, equipe do projeto ou pelo EP, se houver.

O gerente do projeto e/ou a AP podem estabelecer auditorias da qualidade sempre que os custos justificarem essa iniciativa. É recomendável o emprego de modelos consagrados para auditorias da qualidade, como o das Normas NBR ISO 19011 – Diretrizes para Auditorias de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental. As entregas do processo de gerenciamento de qualidade (requisitos, metas, indicadores etc) serão a base para o planejamento das aquisições e contratos e para os principais processos de monitoramento e controle. (NEGAPEB, 2013)

2.3.11 Planejamento das Aquisições e Contratos

O planejamento das aquisições e contratos do projeto inclui os processos necessários para comprar e/ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos ao projeto. Na Administração Pública Federal, todos os processos de aquisição de bens ou de contratação de serviços são regulados por leis, não sendo objetivo desta seção abordar tais processos legais. Todavia, é de responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, atendam aos imperativos legais da Administração Pública Federal. Deve-se, para isso, cercar-se de agentes da administração especializados em aquisição e contratos, assim como fazer uso de assessorias jurídicas, quando julgar necessário (NEGAPEB, 2013).

2.3.12 Planejamento da Integração do Projeto

A integração envolve ações de definição, unificação e coordenação de todos os processos e atividades relacionados ao gerenciamento do projeto. Apesar de estar prevista como um processo específico ao final dos processos de planejamento, ao se revisar todo o plano do projeto, a integração também ocorre nos processos de desenvolvimento da diretriz de implantação, na definição do escopo, ao se orientar e gerenciar a execução do empreendimento, monitorar e controlar os trabalhos, realizar o controle integrado de mudanças e mesmo ao se encerrar o projeto ou uma fase.

Antes de iniciar a execução do projeto, o gerente deverá realizar uma revisão geral do plano do projeto, integrando e unificando os detalhes para, então, levá-lo para a aprovação da AP. Neste momento é que surgirá a linha de base definitiva do projeto, a qual só poderá ser modificada após o controle integrado de mudanças. (NEGAPEB, 2013)

2.4 PROCESSOS DE EXECUÇÃO DE PROJETOS

Para gerenciar a execução do Projeto, o seu gerente deverá adotar ações necessárias para que sejam realizados os trabalhos descritos no Plano do Projeto e a integração necessária, a fim de atingir os objetivos estabelecidos (NEGAPEB, 2013).

Os processos de Execução e os de Acompanhamento e Monitoramento ocorrem simultaneamente e de forma complementar ao longo da vida do projeto. Gerenciar o Projeto poderá incluir as seguintes ações:

- I – mobilizar, liderar e avaliar os recursos humanos atribuídos ao projeto;
- II – reunir e gerenciar os demais recursos necessários ao desenvolvimento do projeto;
- III – estabelecer e gerenciar as ligações necessárias;
- IV – gerenciar representantes de empresas e conduzir os processos de aquisição com transparência;

V – produzir as entregas do projeto;

VI – gerar dados sobre o andamento do projeto, como custo, progresso das entregas (cronograma), requisitos, risco, etc;

VII – emitir as solicitações de mudanças que se fizerem necessárias para o prosseguimento do projeto;

VIII – Implementar as mudanças aprovadas pela AP;

IX – gerenciar os riscos, implementando planos de contingência, de acordo com o Plano de Gerenciamento de Riscos; e

X – reunir e registrar as lições aprendidas e as boas práticas. (NEGAPEB, 2013)

2.5 PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS

Os processos de monitoramento e controle de projetos têm por finalidade medir e acompanhar regularmente o progresso do projeto para identificar variações em relação ao planejado, de forma que possam ser efetuadas mudanças, quando necessário, para que os objetivos do projeto possam ser atingidos.

O principal responsável pelos processos de monitoramento e controle do projeto é o gerente. No entanto, o maior interessado em seus resultados é a AP, que determinará suas prioridades. (NEGAPEB, 2013)

Compõem o monitoramento e controle de projetos os seguintes processos:

I – Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto

II – Monitoramento e Controle das Aquisições e Contratos

III – Controle Integrado de Mudanças

IV – Monitoramento do Gerenciamento das Partes Interessadas

2.5.1 Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto

Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto têm por finalidade identificar variações em relação ao planejado, de forma que possam ser efetuadas, quando necessário, solicitações de mudanças, monitorar mudanças já aprovadas e comunicar as entregas deste processo às partes interessadas.

Compõem o processo de Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto os seguintes subprocessos:

I – Verificação do Escopo

II – Controle do Escopo

III – Controle do Cronograma

IV – Controle dos Custos

V – Controle da Qualidade

VI – Controle dos Riscos

VII – Comunicação do Desempenho

VIII – Solicitação de Mudanças (NEGAPEB, 2013)

2.5.2 Monitoramento e Controle das Aquisições e Contratos

As atividades de monitoramento e controle das aquisições e contratos celebrados em prol do projeto fazem parte do processo de acompanhamento do mesmo e revestem-se de grande importância para o gerente, AP e outras partes interessadas, na medida em que permite a esses atores avaliarem o andamento das entregas e tarefas previstas na EAP. Este processo engloba a coordenação do projeto com todas as contratadas, bem como o gerenciamento de cada contrato. (NEGAPEB, 2013)

2.5.3 Realizar o Controle Integrado de Mudanças

O Controle Integrado de Mudanças é um processo que deve ser realizado desde o início do planejamento do projeto até o seu encerramento. Sua necessidade decorre de possíveis discrepâncias entre a Diretriz de Implantação, o Planejamento Inicial (Declaração de Escopo e seus anexos), o Plano de Gerenciamento do Projeto (todos os demais documentos que compõem o projeto) e a sua execução propriamente dita. Cada mudança solicitada deve ser gerenciada de forma que, uma vez aprovada pela AP, seja incorporada a uma linha de base revisada. (NEGAPEB, 2013)

2.5.4 Monitoramento do Gerenciamento das Partes Interessadas

A parte mais importante na Gestão das Partes Interessadas ocorre durante a definição do escopo do projeto e de seus requisitos. Já com o Plano de Projeto aprovado, cabe ao gerente e à equipe manter cada interessado informado (Plano de Comunicações) do andamento do cronograma, gerenciar as mudanças solicitadas, com prováveis impactos nos requisitos de outros interessados, e continuar fazendo gestão para manter o apoio ou eliminar qualquer resistência de atores que poderá gerar riscos positivos e negativos ao projeto. (NEGAPEB, 2013).

2.6 PROCESSOS DE ENCERRAMENTO DE PROJETOS

O encerramento do projeto consiste no conjunto dos processos executados para finalizar formalmente todas as atividades, de todos os grupos de processos, visando a completar formalmente o projeto ou a fase, e/ou obrigações contratuais. Um projeto é encerrado quando seus objetivos tiverem sido alcançados ou quando a AP concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos, ou quando o mesmo não for mais

necessário ou compensador. O estudo continuado não deverá olhar somente para os recursos já empregados, posto que esses custos são irrecuperáveis, mas também, e principalmente, para o futuro. (NEGAPEB, 2013)

Compõem o encerramento de projetos ou de suas fases os seguintes processos:

I – Encerramento das Aquisições e Contratos;

II – Encerramento do Projeto ou de sua Fase.

2.6.1 Encerramento das Aquisições e Contratos

Esta atividade está inserida na fase de encerramento do projeto como um todo e consiste em garantir que todas as compras feitas e serviços contratados foram efetivamente entregues pelos encarregados, em consonância com os requisitos e condições estabelecidas nos editais, contratos e notas de empenho assinadas. Especial atenção deve ser dada para o cumprimento fiel das cláusulas contidas nos Termos de Contratos. (NEGAPEB, 2013)

2.6.2 Encerramento de Projetos ou de Fases

Antes de recomendar para a AP o encerramento do projeto e elaborar seu relatório final, o gerente deverá certificar-se se os resultados esperados foram todos alcançados e entregues, observando, sobretudo, se os requisitos de qualidade previamente estabelecidos foram atendidos.

Durante o encerramento, o gerente de projeto revisará a documentação de fases anteriores e de aceitação da AP (ou eventualmente do cliente) a partir da verificação do escopo e do(s) contrato(s), se houver, assegurando de que todos os requisitos foram concluídos antes da finalização do encerramento. Se o projeto foi encerrado antes de seu prazo previsto, a documentação formal indica por que o mesmo foi encerrado prematuramente e formaliza os procedimentos da transferência das entregas acabadas e inacabadas do projeto cancelado para outros. (NEGAPEB, 2013)

As informações históricas, das lições aprendidas e das boas práticas são transferidas à base de conhecimento para o uso em projetos ou fases futuras. Isso pode incluir informações a respeito de questões e riscos assim como questões técnicas que funcionaram bem ou mal que podem ser aplicadas em projetos futuros. Parágrafo único. O instrumento formal que caracteriza o cumprimento dessa fase é o Termo de Encerramento do Projeto, a ser assinado pelo gerente do projeto e pela AP. Tal documento deverá ser publicado em boletim interno da organização e em outras publicações julgadas necessárias. (NEGAPEB, 2013)

3 METODOLOGIA

Conforme salientou-se na introdução, pretende-se analisar os dados obtidos na pesquisa e revisão bibliográfica no material produzido pelo Exército sobre o tema. Tal pesquisa utilizou-se também de sites de pesquisa e da página eletrônica do Escritório de Projetos do Exército.

Quanto à finalidade trata-se de uma pesquisa básica, pois visa gerar conhecimentos úteis que facilitem a compreensão do tema, sem, no entanto, aplicação prática imediata.

Quanto aos objetivos, enquadra-se como uma pesquisa descritiva, pois tem como foco a descrição da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pela Força Terrestre e seus objetivos.

Quanto aos procedimentos, apresenta-se como uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista que se propõe a analisar a literatura utilizada pela Instituição acerca da temática em questão.

Enfim, quanto à natureza, classifica-se como pesquisa qualitativa, pois se propõe a ter como resultado esperado o desenvolvimento da compreensão inicial sobre a metodologia de gestão de projetos utilizada pelo Exército Brasileiro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à grave crise econômico-financeira vivida pelo Estado brasileiro, o Exército tem visto a parcela do Orçamento Federal a ele destinado ser reduzida, sendo levado a se aperfeiçoar cada vez mais no emprego eficiente desses recursos, sem deixar que essa redução afete a sua operacionalidade. Uma melhor gestão dos recursos públicos traz benefícios para toda a Força Terrestre, criando as condições necessárias para que possa cumprir com êxito a sua missão constitucional, na defesa da pátria, da soberania e do povo brasileiro.

Desta forma, a Gestão de Projetos se apresenta como uma importante ferramenta para que o administrador alcance excelentes resultados na gestão da coisa pública, apresentando à sociedade um produto de qualidade que contribua para o bem-estar social e desenvolvimento geral da nação brasileira.

Neste contexto, O Escritório de Projetos do Exército constitui-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força, planejando e coordenando as ações institucionais de interesse do Portfólio Estratégico do Exército, dos Programas Estratégicos do Exército e dos Projetos Estratégicos do Exército, propondo e mantendo atualizadas as normas da Força Terrestre relacionadas ao tema.

Gerenciar os Projetos Estratégicos do Exército é uma tarefa extremamente complexa. Estes Projetos carregam elevada carga tecnológica, compondo sistemas cujas entregas

são softwares, sistemas de armas, radares, blindados, sistemas de comando e controle, enfim, entregas que representam, em muitos casos, a vanguarda do setor científico-tecnológico do país.

Como ainda é recente a experiência do Exército Brasileiro na Gestão de Projetos, fato corroborado pela ainda recente implantação do Escritório de Projetos do Exército (2010), identifica-se a necessidade de incremento da difusão destes conceitos de gestão no âmbito da Força Terrestre, vislumbrando-se a importância da produção de um trabalho que procure esclarecer aspectos fundamentais das Normas do Exército que norteiam a gestão de projetos, com foco na concepção, gerenciamento e encerramento de um projeto.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 300 - EME, de 27 de maio de 2004.** Aprova o Regulamento do Estado-Maior do Exército. Brasília, DF, 2004.

_____. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 224 - EME, de 23 de dezembro de 2005.** Aprova a Diretriz para a Implantação e o Funcionamento do Escritório de Projetos do Exército. Brasília, DF, 2005.

_____. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 134 - EME, de 10 de setembro de 2012.** Cria o Escritório de Projetos do Exército. Brasília, DF, 2012.

_____. Estado-Maior do Exército. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro – NEGAPEB – EB (EB 20-N-08.001).** 2. ed. Brasília, DF, 2013

_____. Estado-Maior do Exército. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro - NEGAPORT – EB (EB 10-N-01004).** 1. ed. Brasília, DF, 2017.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK).** 6. ed. São Paulo: PMI, 2017.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Consultada *on line*:

<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/texto-explicativo>>Acesso em 02 Nov 2018