

## Comitê de Transição - Núcleo de Escritório de Projetos

### 1 Escopo

A Lei 13.575/2017, editada em 26 de dezembro de 2017, tratou da criação da 11ª (décima primeira) agência reguladora no país denominada Agência Nacional de Mineração – ANM e extinguiu o Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM, órgão gestor do patrimônio mineral. Com a proximidade da edição do Decreto de Instalação da ANM, onde virão a reboque a aprovação do Diretor-Geral, bem como da Diretoria-Colegiada e a definição de um novo regimento interno, a Agência Nacional de Mineração nasce composta por servidores e técnicos do extinto DNPM. De forma proativa, esses mesmos servidores, por meio da criação de núcleos de trabalho de assessoramento ao Comitê de Transição, iniciaram uma busca incessante por informações sobre o funcionamento das agências. No caso, o Núcleo de Escritório de Projetos foi em busca de conhecimento sobre o *modus operandi* da unidade “Escritório de Projetos” bem como de atividades das outras Agências Reguladoras com relação ao tema. A partir deste marco, o corpo técnico apresenta proposta de trabalho, por meio de competências a serem estabelecidas no regimento interno mais assemelhado ao que está em prática nas agências atualmente, considerando que o foco da agência é regulação e fiscalização.

O documento “Estrutura de Informações de Processos organizacionais - ANM” gerado por técnicos do DNPM já reuniu boas práticas e informações de importância para a transição em desenvolvimento, na tentativa de dar início a uma quebra de cultura a partir do como funciona, algo seccionado, para como passará a funcionar, com características de dinamismo. Para a plena atividade neste contexto, adentra-se na questão dos projetos que a instituição dispõe. Quais são os projetos, no âmbito de uma Agência, que merecem prioridade? Como ranquear os projetos? Qual exercício a ser feito que conduzirá à formulação de projetos que darão sustentabilidade à missão, visão e valores? A presença de um escritório de projetos garante o sucesso do planejamento estratégico?

A presença de escritório de projetos tem a atribuição de prover e zelar pela metodologia de gerenciamento dos projetos de modo a monitorar o desempenho por medidas de governança. Busca persistir no portfólio de projetos, gerenciando avanços e paralizações, cronograma de execução, motivando os servidores a se sentirem responsáveis pelo sucesso da instituição. O escritório de projetos atua como um regente guiando a dinâmica entre as áreas. Anda em total consonância com um escritório de processos, ou unidade que tenha competências para tanto, e obedecendo fielmente ao estabelecido no planejamento estratégico da instituição.

O Núcleo de Escritório de Projetos foi estabelecido no âmbito do Comitê de Assessoramento da Direção-Geral em ações referentes à extinção do DNPM e ações relativas à parte operacional de transição para a Agência Nacional de Mineração (ANM). O Comitê ANM foi instituído pela Portaria DNPM nº 130, de 21 de fevereiro de 2018, posteriormente alterada pela Portaria DNPM nº 323, de 30 de abril de 2018, cabendo ao núcleo de projetos:

“(…) VII - NÚCLEO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS COM FINALIDADE DE ESTABELECEMOS PADRÕES DE ANÁLISE E GERÊNCIA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS NECESSÁRIOS PARA SUBSIDIAR A ANM NA EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO AO PADRÃO ATUAL DAS DEMAIS AGÊNCIAS REGULADORAS. SÃO DESEJÁVEIS COMPETÊNCIAS VOLTADAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK) E BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) E CONTARÁ COM OS SEGUINTE MEMBROS:

FRANCISCO DA SILVA FREIRE NETO - COORDENADOR

JULIO CÉSAR MELLO RODRIGUES


LUIZ PAULO BEGHELLI JUNIOR  
CRISTINE HORTÊNCIA COUTINHO PONTES  
RICARDO MOREIRA PEÇANHA  
CRISTINA PRANDO BICHO”

## 2 Ampliação/Alterações de Escopo


Não houve ampliação de escopo, porém, buscou-se esgotar as vias de informação por meio de pesquisa, gerando informações a serem adequadas ao propósito da primeira versão de regimento interno com foco na presença de um Escritório de Projetos, subsidiando governança, *accountability*, transparência e outros aspectos afins à rotina da Agência.

## 3 Benchmarking e contatos realizados

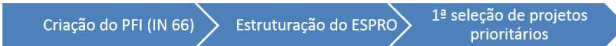
### a. Benchmarking #1

Instituição:	
Órgão/Empresa:	ANAC
Data:	06/03/2018
Pessoa:	Alfredo de Barros Pereira
Endereço:	
Email:	<a href="http://www.anac.gov.br">www.anac.gov.br</a>
Telefone:	(61) 3314-4109

## 4 Sequência das Descobertas

<ol style="list-style-type: none"><li>1. O Escritório de Projeto da ANAC – ESPRO - foi criado em 2012. Sua atuação percorreu toda as unidades da instituição e é peça fundamental junto da Agenda Regulatória.<ol style="list-style-type: none"><li>a. De posse de estratégia, o Escritório de Projetos entra em ação logo após a implementação do Planejamento Estratégico.</li><li>b. A execução de projetos se dá com base em documentação e justificativas, sempre com foco no cumprimento de um objetivo estratégico.</li></ol></li><li>2. Fica claro que a atuação do ESPRO é de ordenar todos os projetos de trabalho, no sentido de mantê-los alinhados ao Planejamento Estratégico da Agência. É o elo entre o Comitê Executivo (composto pelo Diretor Patrocinador e titulares de unidades envolvidas) e a Equipe do Projeto (Gerente do Projeto e equipe de cada uma das unidades envolvidas).</li></ol>	
---	---

2012



2013



2014



2015



ESPRO

Foi colocado durante o benchmarking:

- Disseminar e focar na cultura de Gerenciamento de Projetos;
- Promover capacitação em gestão de projetos dos representantes de cada área da Agência que ficaram responsáveis pela gestão de projeto;
- Realizar consultorias de gestão de projetos para as áreas solicitantes;
- Prover apoio à ferramenta de gestão de projetos;
- Apoiar o monitoramento e a tomada de decisão;
- Realizar a gestão de conhecimento em Gestão de Projetos.
- Fortalecer o papel de consultores internos;
- Promover o ranqueamento de projetos;
- Avaliar mudanças de metodologia em análise.

Disseminar a cultura de Gerenciamento de Projetos

Serviços



## AVANÇOS ESPRO

2016-2017



- Foco na Cultura de Gerenciamento de Projetos
- Fortalecimento do papel de consultores
- 1º Programa Oficial da Agência (PSOE-ANAC)
- Ranking dos projetos
- Comitê de Governança
- Mudanças de metodologia em análise

## GOVERNANÇA GESTÃO DE PROJETOS



## 5 Critérios e Conceituação

Segundo a ENAP (2014), no curso de introdução à gestão de projetos, alguns conceitos devem ser estabelecidos, com fins de nivelamento do conhecimento e dos objetivos:

1. **Projeto:** É um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiro são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho a partir de um cronograma temporal-físico e financeiro, com fins de alcançar um objetivo pré-estabelecido. É composto por partes interessadas ativamente envolvidas, com funções e responsabilidades claramente definidas e que serão afetadas

com o resultado da execução ou término do projeto. Apresenta também um ciclo de vida característico e pré-determinado, dividido em fases para melhor controle, definidos por entregas.

## 2. Metodologias para Gerenciamento de Projetos:

- a. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) elaborada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão tem por objetivo fornecer subsídios para os órgãos alinharem os processos de trabalho, criarem a documentação adequada e padronizarem o gerenciamento de projetos por meio de boas práticas na área ([www.sisp.gov.br/mgpsisp](http://www.sisp.gov.br/mgpsisp));
- b. PMBOK – *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), considerado um padrão, amplamente reconhecido pelos profissionais de gerenciamento de projetos, que descreve métodos, processos e melhores práticas. Sua publicação é de responsabilidade do PMI (*Project Management Institute*).
- c. ZOPP– *Ziel Orientierte Projekt Planung* (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos) é um método de planejamento que se baseia no Marco Lógico (*Logical Framework Approach*), um instrumento de planejamento, implementação e gerenciamento de projetos desenvolvido para a *USAID*, agência do governo americano. Tem como característica a adoção do enfoque participativo no decorrer do projeto, o que permite cooperação efetiva, troca de informações, experiências e ideias na construção do consenso, na tomada de decisão e na gestão de ações planejadas. O método proporciona maior chance de consecução dos objetivos devido ao maior envolvimento de todos, ao comprometimento de cada um com os resultados e ao desejo de mudanças orientado pelos objetivos previamente definidos.
- d. RBM - *Results Based Management* (Gestão de projetos com base em resultados) é uma metodologia utilizada pela Agência Canadense para o desenvolvimento Internacional ACDI/CIDA, que busca aproximar a estratégia de negócio das pessoas e dos processos, com vistas a obter o resultado predeterminado no menor espaço de tempo possível. Os projetos são orientados objetivamente para os resultados.
- e. ISO 21.500:2012 cujo objetivo é o de recomendar às organizações um modo profissional de gerenciar os projetos com base nas melhores práticas do mercado global. O padrão é aplicável a organizações de todos os tamanhos e de todos os setores.
- f. PRINCE 2 - *Projects in Controlled Environments* (Projetos em ambientes controlados), foi desenvolvido por uma agência do governo do Reino Unido chamada de CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*). Desde 1989, tem sido utilizado como um padrão para gerenciamento de projetos do país. Este método foi desenvolvido inicialmente apenas para os projetos de tecnologia e comunicação, a versão atual é consistente com a gestão de todos os tipos de projetos.
- g. IPMA - *International Project Management Association* (Associação Internacional de Gestão de Projetos) é resultado da união de um grupo de pessoas que, em 1965, criou um fórum de discussão para troca de informações e rede de relacionamentos de Gerentes de Projetos. É semelhante ao PMI (*Project Management Institute*). A partir daí cresceu e hoje está presente no mundo todo atuando como associação de associações nacionais de gerenciamento de projetos. O IPMA *Competence Baseline* (ICB) é o padrão de competência para a gestão de projetos, publicado pela associação como o documento comum a todas as suas associações e membros. Como tal, a maioria do seu conteúdo centra-se na descrição dos elementos de competência de gerenciamento de projetos.

3. **Operação:** São funções organizacionais, rotinas, com produção do mesmo produto ou que fornecem um serviço repetitivo. O esforço é repetitivo, de acordo com padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

a. **Diferenças e semelhanças entre operações e projetos:**

Os projetos exigem um gerenciamento de projetos, sendo temporário, e as operações exigem gerenciamento de processos de negócio. Este último é contínuo e produz produtos e serviços repetitivos (**Fig. Xx**). Existem projetos cujas entregas geram novas operações ou são agregadas a operações já existentes (**Fig. Xx**).

	Operações	Projetos
Diferenças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento contínuo.</li> <li>• Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos.</li> <li>• Utiliza gerenciamento de processos de negócio.</li> <li>• Sustenta o negócio.</li> <li>• Padrão conhecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento temporário.</li> <li>• Produz produtos, serviços ou resultados únicos.</li> <li>• Utiliza o gerenciamento de projetos.</li> </ul>
Similaridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizados por pessoas.</li> <li>• Limitados aos recursos disponíveis.</li> <li>• Planejados, executados e controlados.</li> <li>• Realizados para atingir objetivos organizacionais com instrumentos estratégicos.</li> </ul>	

Figura x – Diferenças e similaridades entre operações e projetos (ENAP, 2014).

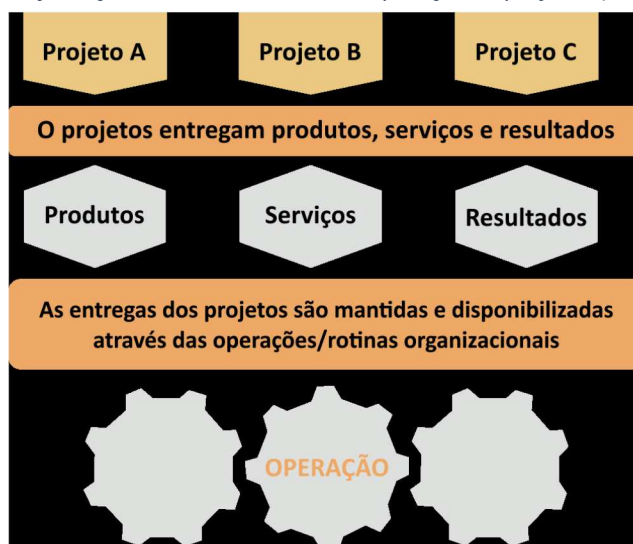


Figura x – Relação entre as entregas do projeto e as operações organizacionais (ENAP, 2014).

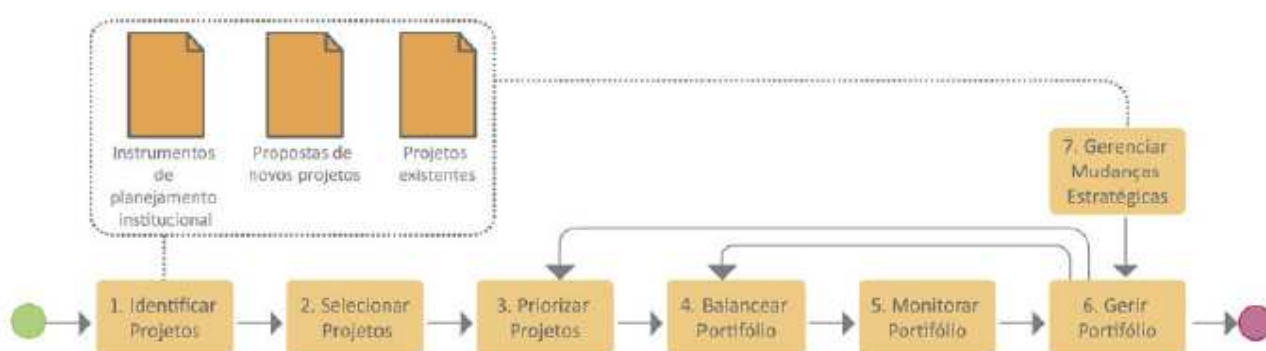
b. **Entende-se por projetos e desenho:**

O projeto (*Project*) é qualquer parte do trabalho que é realizado, enquanto que desenho (*Design*) é o ato de trabalhar a forma de algo.

4. **Gerenciamento de projetos:** É a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas com vistas à implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar

objetivos. É necessária cultura, amadurecimento institucional, ambiente e estrutura organizacional para desenvolver e executar os projetos. Gerenciar projetos nas organizações públicas é a forma de gestão que permite a entrega de produtos para a sociedade de forma eficaz, eficiente e efetividade.

5. **Programa:** É um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado e sempre orientado a benefícios. Enquanto o foco do projeto é a entrega do produto, o do programa é a realização dos benefícios por ele perseguidos tais como impactos e resultados percebidos pela sociedade, organização, serviços e etc...
6. **Portfólio:** É uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais que podem estar relacionados entre si ou não. Ao contrário de projetos e programas que têm caráter temporário, o portfólio implica em continuidade. Uma metodologia de gerenciamento de portfólio citado anteriormente é o SISP-MGPP-SISP abaixo representado (**Fig. Xx**):



*Figura x – Metodologia de gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (ENAP, 2014).*

## 6 Modelo Sugerido e/ou Diretrizes

Quanto ao assunto gerenciamento de projetos e portfólio, sabe-se que em fase mais madura essa atividade existe em um universo mais amplo, sendo que os projetos de um portfólio apresentam características comuns, quais sejam:

- São alinhados com metas e objetivos estratégicos definidos pela instituição;
- São mensuráveis, classificáveis e prioritizáveis;

Há gestão de projetos quando suas iniciativas (projetos) são classificadas. A exemplo, o PPA – Plano Plurianual é um planejamento estratégico de governo. Os PPAs mais recentes estão aderidos aos conceitos supracitados.

Há que se observar que, com relação aos envolvidos nos projetos no contexto da administração pública, existe o cargo em comissão com a denominação Gerente de Projeto e pertence ao grupo de Direção e Assessoramento (DAS) classificado como DAS 101.4. O perfil desse líder deve apresentar como características:

- apresentar conhecimento em gerenciamento de projetos;
- ter conhecimento de normas e regulamentos da área de aplicação;
- entender o contexto/ambiente do projeto;
- ter conhecimento e habilidades de gerenciamento geral;
- ter habilidades interpessoais tais como liderança, habilidade de negociação, aptidão de planejamento, capacidade de solucionar conflitos.

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é a unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob sua responsabilidade e sua função varia desde fornecer suporte até gerenciar os projetos. O EGP é o elo de ligação entre os líderes de projeto e os engloba de maneira estratégica. Seguem algumas das funções do EGP:

- 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.

Segue, abaixo, sugestões de diretrizes para a gestão de projetos da ANM:

1. Deverá ser prevista e criada na estrutura da organização uma unidade organizacional responsável pela gestão do portfólio dos projetos da ANM;
2. As ações estratégicas previstas no planejamento estratégico devem ser priorizadas em consonância com a unidade organizacional responsável pelos projetos da ANM;
3. Os princípios, métodos, técnicas, ferramentas, práticas e padrões da gestão de projetos deverão ser estabelecidos para toda a ANM e deverão ser escaláveis;
4. A cultura de gestão por processos e gestão de projetos deverá ser difundida na organização;
5. Cada área da ANM deverá ter um líder local, responsável pela gestão dos seus projetos, relatando a execução, os indicadores e os avanços à unidade gestora dos projetos da ANM;
6. A gestão deve-se utilizar de ferramenta que permita a criação e gestão de um portfólio de projetos;
7. A inovação e as mudanças de paradigmas deverão ser fomentadas.

Foi observado, de acordo com o Manual de Gerenciamento de Projetos da ANAC (2014), que a ANAC apresenta sua própria metodologia de Gerenciamento de Projetos para guiar a gestão das iniciativas e propósitos de padronização do gerenciamento dos projetos prioritários, detalhamento dos processos e responsabilidades de gestão de projetos e artefatos disponíveis – no caso artefatos – para gerenciamento de projetos. Por meio de uma Instrução Normativa (IN) nº 66 de 13 de novembro de 2013 e posterior detalhamento na IN nº 77 de 18 de março de 2014, os projetos prioritários são aqueles definidos pela Diretoria como temporários e de relevância diferenciada para consecução de objetivos estratégicos para a Agência. As melhores práticas encontradas no Guia PMBOK e casos de sucesso foram fontes de inspiração e construção do Manual de Gerenciamento de Projetos.

## 7 Sequência de Ações Sugeridas

Em função do conteúdo apresentado nos capítulos acima, segue, de forma complementar, a proposta de agenda executiva para os primeiros 3 anos (**Quadro X**).

## 8 Considerações Finais

O objetivo institucional maior deve ser composto – entre outros tópicos – por um fortalecimento da cultura de gestão estratégica que busca eficácia, eficiência e efetividade das atividades e dos serviços



prestados. O Escritório tem a função de gerir a racionalização dos projetos, em todos os níveis de atuação por meio de identificação, mapeamento diagnóstico e aperfeiçoamento, alinhado ao planejamento estratégico e um regimento interno. Acrescentaria ainda que a presença do Escritório de Projeto na Agência contribuirá com aumento do alinhamento institucional, seguido de eficiência, efetividade, isonomia, economicidade, transparência e *accountability*. Deve-se dotar os servidores de treinamento e capacitação adequados, reforçando o entendimento de vigilância sobre o cumprimento do que foi planejado, e enxergando o Escritório de Processo apenas como a entidade de alinhamento geral. Uma boa gestão, acrescida de princípios de Governança, fortalece a instituição provendo-a de mecanismos fortes e base sólida, refletindo no bom atendimento à sociedade.

Observou-se boas fontes de conhecimento no assunto denotando fase de amadurecimento por parte das instituições, entre eles o manual de gerenciamento de projetos da ANAC de 2014. Um conteúdo que deve ser perseguido e melhorado, e é totalmente adaptável às demandas da Agência - ANM.

Quadro X - Proposta de agenda para os 3 primeiros anos.

Compromisso	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Obs:
<b>1. Montagem e estruturação interna do EGP</b>				
1.1. Definir o perfil dos integrantes;				- Definir competências, experiências e conhecimentos exigidos para se trabalhar no EGP.
1.2. Definir a equipe do EGP;				- Gestor de projetos, analista de projetos.
1.3. Definir agenda e ementa de capacitação da equipe EGP;				- Gestão de projetos; análise de projetos, cursos ENAP, material da ANAC, DNIT e SERPRO, cursos particulares PMBOK e outros.
1.4. Contratação de consultoria para gestão de projetos;				- Para apoio na instalação e maturação do EGP.
1.5. Definir a metodologia a ser usado pelo escritório;				- Se PMBOK ou outras.
1.6. Construir e manter a ferramenta de gestão e repositório do portfólio de projetos da ANM;				
<b>2. Produtos internos do EGP</b>				
2.1. Produzir a 1ª versão do manual;				
2.2. Estruturar a sistemática dos cursos e treinamentos contínuos para as áreas locais;				
2.3. Produzir a 2ª versão do manual;				
2.4. Realizar a manutenção contínua do manual;				
<b>3. Produtos externos ao EGP</b>				
3.1. Atender os objetivos estratégicos prioritários;				- Em conjunto com EPROC;
3.2. Atender os objetivos estratégicos;				- Em conjunto com EPROC;
3.3. Atender os objetivos avulsos;				- Em conjunto com EPROC;
3.4. Mapear os projetos da agência;				
3.5. Realizar treinamentos para mapeamento dos projetos de trabalho, com definição de indicadores e metas;				
3.6. Monitoramento dos dados gerados e fornecidos pelas áreas locais, conforme os padrões, indicadores e metas definidos;				

## 9 Proposta de Competências do Escritório de Projetos

Como produto final, tendo como base a pesquisa feita por meio de *benchmarking* e leitura de regimentos internos, optou-se por desenvolver uma proposta com base nos respectivos conteúdos legais abaixo:

- RESOLUÇÃO Nº 26, DE 5 DE MAIO DE 2016 (Regimento Interno do DNIT);
- PORTARIA Nº 619 DE 08 DE ABRIL DE 2016 (Define atribuições e responsabilidades no âmbito da Gerência de Projetos).
- INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 66, DE 13 DE NOVEMBRO DE 2012. (Institui o PFI da ANAC);
- RESOLUÇÃO Nº 381, DE 14 DE JUNHO DE 2016. (Regimento Interno da ANAC);
- MANUAL DE ORGANIZAÇÃO (MAN-ORG), INSTRUMENTO-REGIMENTO de 08/03/2018. (Regimento Interno da Telebrás)

A proposta de competência do Escritório de Processos no âmbito da Agência Nacional de Mineração está organizada em dois formatos, a fim de atender os possíveis graus de detalhe em que o texto do regimento pode se pautar:

- **Formato 1:** Considerando um regimento que se utilize de um texto mais abrangente, onde as demais competências das unidades organizacionais são detalhadas em uma norma secundária publicada à parte;
- **Formato 2:** Considerando um regimento que já apresenta diretamente as competências das unidades organizacionais de forma detalhada;

O Formato 01 caracteriza a competência geral no corpo do regimento em nível de superintendência, e seu detalhamento em norma publicada à parte. O Formato 02 fica inserido diretamente no corpo do regimento:

### Formato 01 (abrangente):

Texto a ser inserido nas competências da superintendência:

- I - Exercer a função de escritório de projetos da Agência; e*

### Formato 02 (detalhado):

Texto a ser inserido nas competências do escritório de projetos:

- II - elaborar, propor, implantar, avaliar e atualizar a metodologia de gerenciamento de projetos alinhada aos objetivos estratégicos da ANM para manutenção da gestão estratégica;*
- III - elaborar políticas e regras de gerenciamento de projetos específicos e prioritários da ANM, empregando modelos de referência;*
- IV - zelar pela integração entre os projetos do portfólio da ANM, identificando e sinalizando impactos mútuos;*
- V - promover e aprimorar a cultura de gerenciamento de projetos;*
- VI - apoiar e acompanhar as unidades organizacionais da agência no fiel cumprimento da metodologia de gerenciamento estabelecida na ANM;*
- VII - promover a integração das diversas unidades organizacionais executoras de projetos, a fim de atender as metas estratégicas estabelecidas pela Diretoria Executiva;*
- VIII - prover informações consolidadas sobre o andamento físico-financeiro dos projetos para o Diretor;*
- IX - consolidar os desvios de cumprimento de escopo, custo e prazo dos projetos e sugerir a elaboração de planos de ação para a recuperação dos compromissos assumidos perante a Diretoria Executiva;*
- X - Manter atualizados os instrumentos regimentais da agência;*
- XI - Promover a visibilidade do portfólio de projetos a toda agência*
- XII - Propor e acompanhar programas educacionais de gestão de processos;*
- XIII - estabelecer metodologia de apuração, consolidação e divulgação das metas e dos indicadores de desempenho.*
- XIV - promover rotinas de governança, interna e externa, que melhorem a comunicação e o levantamento das informações sobre os empreendimentos*

- XV** - *planejar e supervisionar os estudos, o desenvolvimento e a execução dos programas e projetos de obras de infraestrutura de transportes, assim como os demais projetos de interesse do ANM, quando designado em ato pelo Diretor Executivo;*
- XVI** - *coordenar as atividades concernentes ao Escritório de Gerenciamento de Projetos do ANM, quando designado pelo Diretor Executivo.*
- XVII** - *participar do processo decisório relativo à definição do planejamento orçamentário da ANM.*

## 10 Pessoas que participaram da elaboração e discussões

1. Francisco da Silva Freire Neto – Técnico em Atividades Minerais – Superintendência SC - Coordenador
2. Cristine Hortência Coutinho Pontes – Especialista em Recursos Minerais – DGTM/Sede
3. Luiz Paulo Beghelli Júnior – Especialista em Recursos Minerais – DGTM/Sede
4. Julio César Mello Rodrigues
5. Ricardo Moreira Peçanha – Geólogo – Superintendência SC
6. Cristina Prando Bicho Especialista em Recursos Minerais – DGTM/Sede

## 11 Referências bibliográficas

- ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Curso de introdução à gestão de projetos*. 2014.
- ANAC. Manual de Gerenciamento de Projetos da ANAC. MGP – ANAC v1.0. 2014.