



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS

MGP - CBMAL



Maceió - AL
Fevereiro 2024
Versão 1.0

Disponível em:



COMANDANTE-GERAL DO CBMAL:

Cel QOC BM Sérgio André Silva Verçosa

SUBCOMANDANTE-GERAL DO CBMAL:

Cel QOC BM Eduardo Hercules da Silva Justo

ELABORAÇÃO:

CAP QOC BM Débora Cristina de Oliveira Ferreira

COLABORADORES:

TC QOC BM Francisco Leopardi Gonçalves Barretto Bastos

MAJ QOC BM Luiz Augusto de Medeiros Lira

APOIO TÉCNICO:**Projeto gráfico e diagramação:**

CAP QOC BM Débora Cristina de Oliveira Ferreira

Revisão:

TC QOC BM Francisco Leopardi Gonçalves Barretto Bastos

MAJ QOC BM Luiz Augusto de Medeiros Lira



Sumário

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 04 |
| FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 05 |
| Conceito de projeto | 05 |
| Características de projeto | 05 |
| Projetos X operações | 06 |
| Projeto, programa e portfólio | 07 |
| Ciclo de vida do projeto | 08 |
| Projeto estratégico | 09 |
| Gerenciamento de projetos | 10 |
| Áreas de conhecimento | 10 |
| Grupos de processos de gerenciamento de projetos | 12 |
| Metodologia de gerenciamento de projetos | 13 |
| Escritório de gerenciamento de projetos | 13 |
| GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CBMAL | 15 |
| Metodologia | 15 |
| Projetos em que a metodologia deve ser aplicada | 15 |
| Papéis e responsabilidades | 16 |
| Mapeamento dos processos de gerenciamento de projeto | 19 |
| Iniciação | 19 |
| Planejamento | 20 |
| Execução | 20 |
| Mudança | 21 |
| Encerramento | 21 |
| Lista de artefatos | 22 |
| REFERÊNCIAS | 24 |
| ANEXOS | 25 |
| 1. Mapa - processo de iniciação | 26 |
| 2. Mapa - processo de planejamento | 27 |
| 3. Mapa - processo de execução | 28 |
| 4. Mapa - processo de mudança | 29 |
| 5. Mapa - processo de encerramento | 30 |

INTRODUÇÃO



Um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”, segundo o Guia PMBOK® (Project Management Body of Knowledge). O guia é uma publicação do Project Management Institute, PMI, que compila as melhores práticas mundialmente aceitas em gerenciamento de projetos.

A gestão de projetos reduz custos, melhora a eficiência, otimiza os recursos, aumenta o desempenho da instituição e agrega valor ao negócio, uma vez que busca reduzir os riscos de fracasso e acompanhar todas as etapas envolvidas, bem como garantir a qualidade dos resultados.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos proposta para o CBMAL (MGP-CBMAL) tem por objetivo estabelecer regramento para definição, organização e prática de todo o trâmite de acompanhamento e gestão que orienta a execução de um projeto, desde sua concepção até a conclusão dos trabalhos e a disponibilização dos produtos às partes interessadas.

O desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos é apenas o início para que o CBMAL possa auferir melhores resultados na execução de seus projetos. Alguns desafios são igualmente importantes, como por exemplo, garantir a atualização da metodologia conforme a necessidade; oferecer treinamento e suporte a todos os envolvidos no uso da metodologia; desenvolver a linguagem comum de gerenciamento de projetos na instituição; implantar ferramenta de apoio ao gerenciamento de projetos.

A principal referência utilizada foi o GUIA PMBOK® - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - Sexta Edição, publicado pelo Project Management Institute (PMI) em 2017, por tratar-se de um referencial internacional que compartilha as melhores práticas, processos e procedimentos dessa área.

Entre as estratégias adotadas para a construção do método a ser utilizado na corporação foram realizados o estudo de modelos e artefatos adotados por outras instituições e o benchmarking junto a organizações onde a gestão de projetos já está consolidada há anos no Estado de Alagoas, buscando otimizar o desempenho do CBMAL a partir da análise das melhores práticas adotadas na atualidade.

Conceito de projeto

“Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto.” (PMBOK - 7ª Edição, página 4).

Características de projeto

São características inerentes ao projeto: o prazo de execução definido (início, meio e fim); recursos e objetivos claramente previstos; desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou a melhoria dos processos de trabalho; empreendimento planejado e orientado a resultados.

Os projetos caracterizam-se, portanto, pela temporariedade, singularidade e progressividade.



- **Temporariedade:** como envolve a mobilização de recursos, o prazo de duração deve ser predeterminado para se ter a noção exata de tempo, custo e recursos humanos a serem empregados na sua execução e geração dos resultados. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica aos produtos, serviços ou resultados criados, pois a maioria dos projetos são realizados para criar entregas duradouras.
- **Singularidade:** todo projeto cria um produto definido e novo. Dessa forma, ele é considerado único, pois, por mais que os produtos possam ser similares, apresentará peculiaridades que o torna exclusivo com relação a outros.
- **Progressividade:** corresponde à elaboração progressiva, possibilitando o seu desenvolvimento em etapas. Na iniciação, tem-se uma noção geral do projeto. À medida que são aplicadas técnicas de gerenciamento, seguindo uma metodologia própria, tem-se maior conhecimento e detalhamento do projeto.

Projetos X operações

As organizações realizam diversos trabalhos para atingir seus objetivos, onde eles podem ser categorizados como projeto ou operação, a depender das características das atividades. Enquanto os projetos são considerados esforços temporários, com início e fim definidos, para produzir um resultado exclusivo, as operações são processos de trabalhos repetitivos e contínuos, que fazem parte da rotina da instituição.

Assim, para verificar se uma demanda vai ser conduzida como um projeto é necessário observar suas características, daí estaremos seguros de que a nossa ação se trata de um projeto ou de uma operação.

| | PROJETOS | OPERAÇÕES |
|----------------------|---|--|
| Diferenças | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evento temporário;</i> • <i>Produz produtos, serviços ou resultados únicos;</i> • <i>Utiliza Gerenciamento de Processos de Projetos.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evento contínuo;</i> • <i>Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos;</i> • <i>Utiliza Gerenciamento de Processos de Negócios.</i> |
| Similaridades | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Realizados por pessoas;</i> • <i>Limitados aos recursos disponíveis;</i> • <i>Planejados, executados e controlados;</i> • <i>Realizados para atingir objetivos organizacionais ou instrumento estratégicos.</i> | |
| Exemplos | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Criação do escritório de projetos;</i> • <i>I Encontro Estadual de Salvamento Veicular.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pagamento de Pessoal e Pagamento de Diárias.</i> • <i>Manutenção de frota de veículos.</i> |

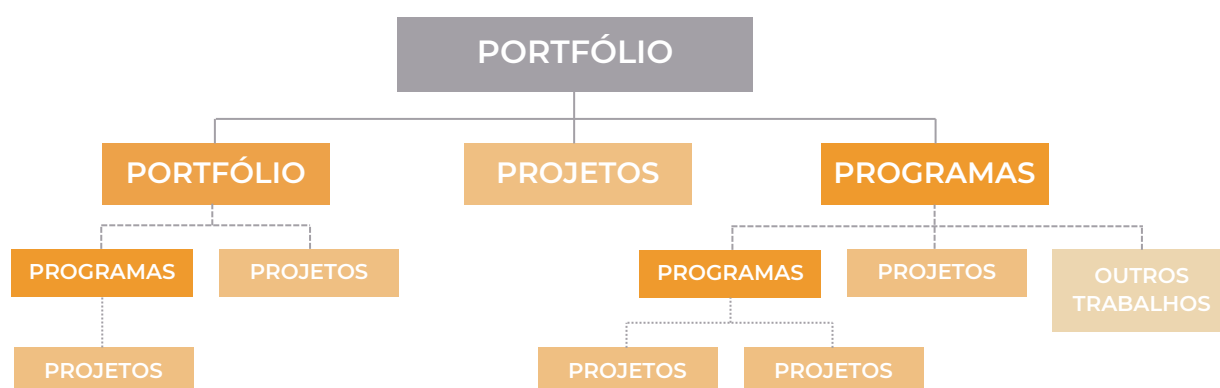
Projeto, programa e portfólio

Um programa é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente.

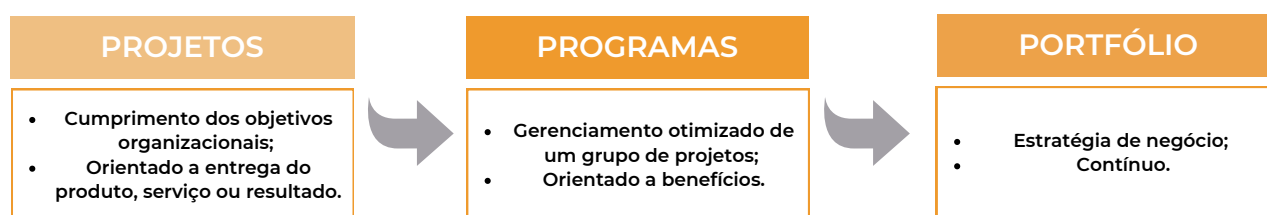
Assim, enquanto o objetivo do projeto é a entrega do produto, serviço ou resultado a que ele se propôs, o foco do programa é proporcionar os benefícios por ele perseguidos, ou seja, os impactos e resultados percebidos pela sociedade ou organização a que se destina.

Um exemplo de projeto previsto o Plano Estratégico do CBMAL 2020-2024 é a criação do Escritório de Projetos, que é uma das iniciativas do objetivo estratégico “aperfeiçoar a gestão corporativa”. Assim, os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano, visam benefícios institucionais, correspondendo, portanto, aos programas da corporação.

Já um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos gerenciados em grupo para atender objetivos estratégicos organizacionais, estando eles relacionados de alguma forma entre si ou não.



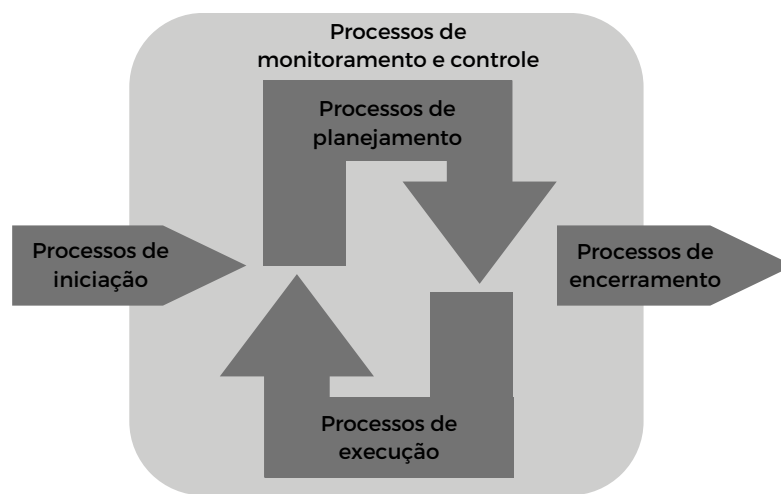
Enquanto os projetos e programas são temporários, os portfólios são contínuos. Uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas ou objetivos específicos e, em última instância, deve haver um portfólio abrangente para a organização como um todo.



Ciclo de vida do projeto

“O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. Ele fornece a estrutura básica para o gerenciamento do projeto.” (PMBOK - 6ª Edição, página 4).

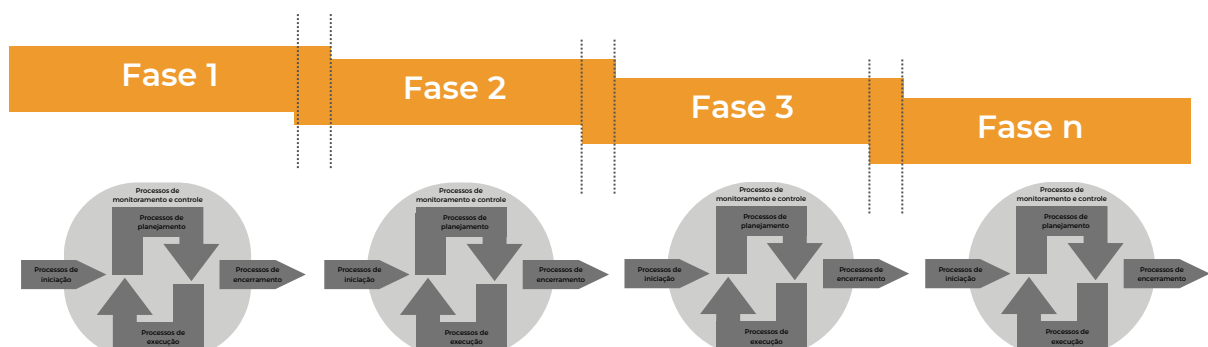
O guia PMBOK reúne os processos realizados em cada fase em 5 grupos de processos. Assim, os grupos de processos não são fases, são somente agrupamento de processos segundo proposta pelo PMBok, conforme figura abaixo.



Fases do projetos são momentos ou marcos importantes do projeto, como por exemplo a conclusão de uma etapa ou entrega.

As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas. Essa divisão permite que se tenha melhor controle e se crie interdependência entre as atividades, definindo quais técnicas de trabalho serão utilizadas em cada fase e quais pessoas estarão envolvidas nela.

A diferença entre ciclo de vida e fase do projeto fica mais evidente em projetos iterativos, onde inclusive as processos de iniciação e encerramento podem ser executados novamente, conforme figura a seguir.



Projeto estratégico

O projeto é considerado estratégico quando possui natureza estruturante para a corporação, está diretamente vinculado a um ou mais de seus objetivos estratégicos e contribui diretamente para o alcance das metas institucionais estabelecidas, através de iniciativas de alto impacto, passíveis de estruturação como projeto, tidas como essenciais para o alcance da visão institucional. Podem estar associados a um esforço elevado, complexo ou em longo prazo; ou sua abrangência gera uma alta contribuição estratégica e visibilidade política, no que tange aos resultados.

Em um primeiro momento, o projeto surge como viabilizador do planejamento estratégico. Ao fixar os objetivos, os projetos estratégicos são os instrumentos para que eles sejam alcançados. Em outro momento, um projeto pode ser desenvolvido para corrigir um problema. Com isso, os projetos, quando investidos numa roupagem estratégica, configuram um meio para implementar ações de melhoria contínua e obter níveis de excelência na prestação de serviços.



Os projetos considerados estratégicos para a corporação constam em seu Plano Estratégico.

Como tratar os projetos que não são estratégicos?

Para os projetos não estratégicos é recomendada a aplicação da mesma metodologia, dos mesmos documentos utilizados nos projetos estratégicos, porém de forma equilibrada e ajustada ao nível de complexidade do projeto.

A metodologia é flexível, de forma que a maioria dos seus passos é aconselhável, porém opcional para determinados projetos, com a intenção de simplificar o processo de projetos de baixa complexidade. Afinal, independentemente do projeto ser considerado estratégico ou não, o que interessa para o CBMAL é que todos os projetos tenham êxito e alcancem os seus objetivos.

Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados.

Esses conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas são chamados de “processos de gerenciamento de projeto” e são reconhecidos, por convenção, como “boas práticas” que, uma vez aplicadas aos projetos, podem agregar valor e utilidade.

O gerenciamento, portanto, tem por finalidade garantir que os aspectos relativos ao projeto sejam averiguados e controlados, assegurando que todos os produtos sejam gerados em consonância com as especificações requeridas, dentro do cronograma e do orçamento aprovados e que as expectativas dos interessados sejam atingidas.

Áreas de conhecimento

O Guia PMBOK - 6ª Edição, divide o gerenciamento de projetos em quarenta e sete processos, distribuídos em dez áreas do conhecimento, onde cada uma dessas áreas se refere a um aspecto a ser considerado dentro da gerência de projetos. São elas: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

As dez áreas de conhecimento identificadas pelo guia são utilizadas na maioria dos projetos, e, a depender das necessidades de um projeto específico, podem ser incluídas uma ou mais áreas de conhecimento adicionais. Por exemplo, uma construção pode exigir gerenciamento financeiro ou gerenciamento de segurança e saúde.

Embora sejam inter-relacionadas, as áreas de conhecimento são definidas separadamente do ponto de vista do gerenciamento de projetos, conforme descrição a seguir.

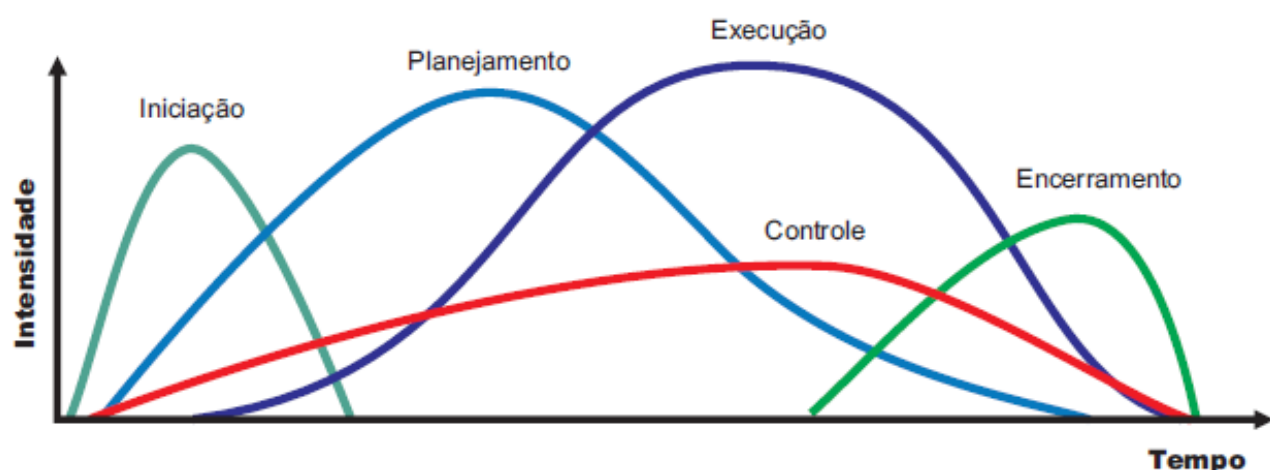
| ÁREA | DEFINIÇÃO |
|--|---|
| Gerenciamento da integração | Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos grupos de processos de gerenciamento de projetos. |
| Gerenciamento do escopo | Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso. |
| Gerenciamento do cronograma | Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. |
| Gerenciamento dos custos | Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. |
| Gerenciamento da qualidade | Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas. |
| Gerenciamento dos recursos | Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. |
| Gerenciamento das comunicações | Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada. |
| Gerenciamento dos riscos | Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto. |
| Gerenciamento das aquisições | Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. |
| Gerenciamento das partes interessadas | Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto. |

Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco grupos:

| GRUPO | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| Grupo de processos de iniciação | Os processos realizados para formalizar o início de um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente. |
| Grupo de processos de planejamento | Os processos utilizados para formular ou revisar os objetivos do projeto, definindo um plano para alcançar suas finalidades. |
| Grupo de processos de execução | Processos realizados para concretizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto. |
| Grupo de processos de monitoramento e controle | Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. |
| Grupo de processos de encerramento | Os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato. |

Os grupos de processos interagem e se sobrepõem em momentos diferentes dentro do projeto, como ilustrado abaixo.



Metodologia de gerenciamento de projetos

Metodologia é o estudo dos métodos ou as etapas que devem ser seguidas em um determinado processo. A palavra "método" vem do grego (methodos, métodos), que significa "caminho para chegar a um fim". Em gerenciamento de projetos, as metodologias irão organizar e sistematizar a execução do projeto.

Quais os benefícios de uma metodologia de gerenciamento de projetos?

Entre os benefícios da aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos, observa-se:

- A curto prazo: assegura que todos os envolvidos sigam a lógica de fases, atividades e entregas; diminui o risco de "esquecimento" de atividades e entregas do projeto; facilita o treinamento da equipe; reduz os esforços no desenvolvimento de padrões por projetos e diminui o esforço de controle e gerenciamento do projeto.*
- A médio prazo: forma o histórico de projetos para servir de base em estimativas futuras; suporta a tomada de decisão em projetos; melhora o gerenciamento de riscos do empreendimento e define padrões de qualidade através de benchmarking interno.*
- A longo prazo: reduz os riscos; melhora a satisfação de clientes; gera melhoria contínua em projetos e maior retorno do investimento realizado.*

Escritório de gerenciamento de projetos

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos ou Escritório de Projetos (EP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

O Escritório de Projetos integra dados e informações de projetos estratégicos organizacionais e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. A forma, função e estrutura específicas de um EP dependem das necessidades da organização que ele apoia.

Existem vários tipos de EP de acordo com o grau de controle e influência que eles exercem nos projetos da organização, como:

- **EPs de suporte:** fornecem um papel consultivo nos projetos, através de modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EP atua como repositório de projetos. O nível de controle fornecido pelo EP é baixo.
- **EPs de controle:** fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios. O nível de controle exercido pelo EP é médio. A conformidade pode envolver: adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos; uso de ferramentas, formulários e modelos específicos; e conformidade com as estruturas de governança.
- **EPs diretivos:** assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto. Gerentes de projetos são designados pelo EP, e são subordinados a ele. O nível de controle fornecido pelo EP é alto.

A proposta para o Escritório de Projetos do CBMAL é de um EP de controle, com implantação de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos própria e disponibilização de artefatos e ferramentas que promovam um nível de controle mediano.

A principal função de um EP é apoiar os gerentes de projetos de diversas formas que podem incluir:

- *Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo EP;*
- *Identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos;*
- *Orientar, aconselhar, treinar e supervisionar;*
- *Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias;*
- *Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e*
- *Coordenar as comunicações entre projetos.*

Metodologia

A MGP-CBMAL consiste em um conjunto de conhecimentos e técnicas que possibilitam a padronização de procedimentos e práticas, estabelecimento de uma linguagem comum, redução de riscos, melhoria no compartilhamento de informações e melhor custo-benefício na condução de projetos apoiados pelo Escritório de Projetos do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

Como qualquer metodologia de trabalho, a aqui estabelecida se fundamenta em três elementos. O primeiro deles são os processos, ou seja, os passos e/ou atividades que ordenam e estruturam o trabalho a ser realizado. Após, temos os padrões, que são formulários, relatórios e controles. E, em terceiro lugar, as ferramentas de suporte, softwares etc., que auxiliam os processos.

A integração desses elementos permite que os trabalhos em um projeto sejam ordenados em fases marcadas por entregas específicas e suportadas por padrões de documentação e formulários. Os artefatos utilizados na MGP-CBMAL estão disponibilizados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Processo SEI nº E:01203.0000002203/2024.

Projetos em que a metodologia deve ser utilizada

Para a gestão estratégica, os projetos são um dos meios de atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico, portanto, a MGP-CBMAL foi criada com foco principal nos projetos estratégicos da corporação, que são o alvo prioritário da atuação do Escritório de Projetos.

Assim, os projetos considerados estratégicos deverão, obrigatoriamente, seguir a metodologia definida neste documento. Para os demais projetos, é extremamente recomendada sua aplicação e utilização das mesmas ferramentas no que for pertinente. Isso gera maior profissionalização e padronização de procedimentos e instrumentos, resultando em uma gestão de projetos mais produtiva.

O Escritório de Projetos também pode ser acionado para apoiar esses outros tipos de projeto, principalmente no tocante aos aspectos metodológicos. Sua responsabilidade refere-se à oferta de suporte necessário para que o CBMAL desenvolva esses trabalhos de forma cada vez mais eficiente e eficaz, visando aumentar o potencial de sucesso de seus projetos como um todo.

Papéis e responsabilidades

| ATOR | RESPONSABILIDADES |
|---|--|
| <p>Patrocinador</p> <p>O patrocinador tem o papel de prover o financiamento e/ou apoio político necessário à realização do projeto.</p> <p>Para os projetos estratégicos será sempre o Comando Geral; para os projetos setoriais ou regionais será sempre o Chefe/Diretor do Setor ou Comandante de Unidade interessada.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Autorizar o início e encerramento dos projetos; • Designar a comissão responsável pelo gerenciamento do projeto; • Direcionar o projeto em conformidade com as expectativas e diretrizes institucionais; • Tomar decisões no projeto relativas a problemas, riscos e mudanças; • Garantir a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto; • Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas; • Aprovar a metodologia de gerenciamento de projetos e suas alterações; • Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado. |
| <p>Comitê</p> <p>O comitê tem como papel instituir, orientar, propor, definir e promover ações inerentes aos projetos. Para os projetos estratégicos do CBMAL, o Comitê será representado pelo Conselho de Políticas Estratégicas (Alto Comando), que convocará outras áreas para deliberações, se necessário.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Definir questões, conflitos, decisões e impactos relevantes para gestão de projetos institucionais; • Definir os critérios de seleção dos projetos; • Definir a priorização dos projetos no portfólio; • Fornecer as medidas administrativas e orçamentárias que viabilizem a execução dos projetos; • Atuar em estratégias de viabilização de projetos; • Intermediar com a alta administração em favor do projeto; • Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto; • Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto; • Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas no projeto; • Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo; • Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade; • Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado; • Propor, aprovar ou autorizar alterações, substituições ou encerramento dos projetos. |

| ATOR | RESPONSABILIDADES |
|--|---|
| <p>Demandante</p> <p>O demandante possui o papel de solicitar o início de um projeto, fornecer aspectos funcionais da demanda e apoiar sua viabilização. Ele poderá fazer parte da equipe do projeto. Caso exista mais de um demandante, um deles deverá ser eleito como ponto focal para desempenhar as responsabilidades.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar proposta de projeto conforme diretrizes do Escritório de Projetos; • Sugerir o militar para exercer as atribuições de gerente do projeto e outros membros da comissão; • Atuar em estratégias de viabilização do projeto; • Validar tecnicamente as entregas; • Prover recursos humanos; • Tomar decisões conforme previsto nas regras de escalonamento; • Fornecer conhecimentos acerca da visão, regras e requisitos do projeto, bem como os aspectos funcionais da proposta; • Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas no projeto; • Fornecer informações legais; • Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo; • Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade; • Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado. |
| <p>Escritório de projetos</p> <p>Tem como papel prover suporte metodológico ou apoio político necessário à realização dos projetos estratégicos prioritariamente, podendo atender também aos não estratégicos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar a alta administração na classificação, seleção, aprovação e priorização de programas e projetos; • Coordenar o portfólio de projetos estratégicos; • Assegurar o alinhamento dos projetos com a estratégia institucional; • Sugerir ou ratificar comissão sugerida pela unidade demandante, com base em uma lista de controle; • Promover a cultura de gestão de projetos; • Apoiar e orientar as áreas e unidades na gestão de portfólio, programas e projetos; • Promover e atualizar a MGP-CBMAL; • Propor, uniformizar e promover a utilização de artefatos e ferramentas para a gestão de projetos; • Analisar a documentação dos projetos, para que ela seja consistente, completa e focada em resultados; • Acompanhar a execução dos projetos aprovados, zelando pela aplicação da metodologia definida; • Estimular o processo de melhoria contínua pela realização de estudos comparativos das melhores práticas de gerenciamento vigentes; • Representar o CBMAL nos assuntos relacionados ao gerenciamento de projetos. |

| ATOR | RESPONSABILIDADES |
|--|--|
| <p data-bbox="272 483 534 517">Gerente do projeto</p> <p data-bbox="167 573 639 1178">O gerente é quem coordena as ações necessárias à realização do projeto. Dependendo das características do projeto, o gerente de projeto pode ser sugerido pela área demandante. Neste caso, o Escritório de Projetos deve verificar sua capacidade de gerenciamento de projetos, conhecimento da Metodologia e deve fornecer o suporte e capacitação necessários para o sucesso do seu trabalho. O Escritório de Projetos também deve promover o controle e revezamento dos militares empregados.</p> | <ul data-bbox="679 461 1426 1525" style="list-style-type: none"> • Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade; • Definir estratégias de implementação; • Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação do projeto; • Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído dentro do planejado; • Relacionar-se com as partes interessadas no projeto, de forma a garantir sua viabilidade ; • Gerenciar o planejamento e orçamento do projeto; • Monitorar os indicadores de desempenho do projeto; • Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto; • Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto; • Distribuir e negociar metas com a equipe do projeto, incentivando o alcance dos resultados; • Gerenciar conflitos com a equipe do projeto, bem como com as outras áreas interessadas; • Reportar a situação do projeto ao patrocinador e ao Escritório de Projetos; • Manter o sistema com informações atualizadas acerca do andamento do projeto; • Garantir que todos os aspectos do projeto estejam integrados (pessoas, custos, cronograma etc.) e que todos os envolvidos sejam comunicados; • Manter os documentos pertinentes atualizados; • Seguir a MGP-CBMAL e propor melhorias; • Responder pelas ações e resultados do projeto. |
| <p data-bbox="277 1581 529 1615">Equipe do projeto</p> <p data-bbox="167 1648 639 1924">A equipe é formada pelas pessoas responsáveis pela execução do projeto. Devem ser escolhidas de acordo com a afinidade do tema e com conhecimentos técnicos necessários para o seu desenvolvimento.</p> | <ul data-bbox="679 1581 1426 1901" style="list-style-type: none"> • Auxiliar o Gerente do projeto em seu planejamento ; • Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio; • Executar as tarefas designadas pelo Gerente do projeto; • Reportar ao Gerente do projeto acerca do andamento das tarefas sob sua responsabilidade; • Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada. |

Processos de gerenciamento de projetos

Iniciação



[*Mapa de processo iniciação \(Anexo 1\)*](#)

Face a algum problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, a unidade/setor demandante deverá propor a realização de um projeto visando contribuir para o alcance de um objetivo do estratégico do CBMAL.

Com essa finalidade, o demandante deverá criar um processo SEI do tipo “Processos: Gestão de Projetos (Planejamento e Execução)”, especificação “Projeto estratégico” e interessados “Diretoria de Planejamento e Orçamento do CBMAL (CBMAL DPO)” e redigir um OFÍCIO de solicitação de projeto (modelo [SEI 23351681](#)), encaminhando-o à DPO.

Esta diretoria irá analisar o referido documento e, caso verifique a necessidade de ajuste, emitirá DESPACHO (modelo [SEI 23351934](#)) ao Demandante que deverá atualizá-lo de acordo com as observações feitas pelo Escritório de Projetos e submetê-la novamente à atividade seguinte do fluxo de iniciação.

Estando a solicitação em conformidade, a DPO, em DESPACHO (modelo [SEI 23352052](#)) endereçado ao Comandante-geral, irá cancelar o alinhamento estratégico apontado e a comissão sugerida, a partir de um controle dos militares a serem empregados de responsabilidade do Escritório de Projetos.

O Comandante-geral, aprovando a solicitação do projeto, emitirá para publicação em Boletim Geral Ostensivo (BGO) da corporação uma PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DA COMISSÃO (modelo [SEI 23352222](#)), onde determinará a confecção do TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP), especificará o objetivo do projeto e estabelecerá o prazo para a confecção do documento.

Após publicação em BGO, o Presidente da comissão (Gerente do Projeto) e os membros da equipe designados irão elaborar o TAP (modelo [SEI 23352259](#)) que será submetido à revisão por parte da Unidade Demandante, ciência de outras unidades interessadas, avaliação do Escritório de Projetos e DPO e posterior aprovação do Comando Geral.

Estando o TAP aprovado, o Comandante-geral emitirá para publicação PORTARIA DE INSTITUIÇÃO DO PROJETO (modelo [SEI 23352872](#)), apontando seus objetivos, justificativas, estimativa inicial de custos e prazos, a equipe responsável por seu gerenciamento, suas competências e prazo para apresentação do PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.

Planejamento



[Mapa de processo planejamento \(Anexo 2\)](#)

A elaboração do PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP) (modelo [SEI 23352969](#)), marca a fase de planejamento do projeto. Após sua elaboração, o PGP deverá ser submetido à revisão por parte da unidade demandante, à avaliação por parte do Escritório de Projetos e da Diretoria de Planejamento e Orçamento, e posterior aprovação do Comando Geral do CBMAL.

Caso algum dos envolvidos no processo verifique a necessidade de atualização/correção do TAP ou do PGP, este deve emitir DESPACHO (modelos [SEI 23352805](#) e [SEI 23353168](#)) ao Gerente do Projeto, discriminando de forma clara e objetiva os motivos que ensejam a necessidade de elaboração do novo documento, devendo ainda incluir possíveis sugestões para solucionar os problemas apontados, quando pertinente.

Execução



[Mapa de processo execução \(Anexo 3\)](#)

Após o planejamento, segue a fase de execução do projeto, que irá contemplar também as ações necessárias para seu controle e monitoramento. O foco da atenção do Gerente do Projeto é nas atividades de apoio às necessidades da equipe, de forma a facilitar a execução dos trabalhos.

Nessa fase serão realizadas reuniões sistemáticas, sempre registradas em ATA (modelo [SEI 23353306](#)), e será relatado o andamento das atividades conforme informado no PGP, no mínimo uma vez durante sua execução ou sempre que solicitado. Para isso, será emitido RELATÓRIO DE DESEMPENHO (modelo [SEI 23353392](#)) endereçado ao Escritório de Projetos que irá monitorar o andamento das atividades.

À medida que os trabalhos forem sendo realizados, serão feitas as entregas previstas no PGP, as quais serão registradas em TERMO DE ACEITE (modelo [SEI 23353594](#)), onde constarão os produtos entregues e o parecer da unidade demandante a respeito de sua conformidade.

Quando as entregas previstas forem concluídas, o projeto será entregue e o Gerente adotará os procedimentos necessários para encerrá-lo.

Mudança



[Mapa de processo mudança \(Anexo 4\).](#)

Caso seja verificada necessidade de alteração no planejamento do projeto, o Gerente deverá preencher um OFÍCIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS (modelo [SEI 23353703](#)), registrando formalmente as alterações necessárias, que será encaminhada para ciência da Unidade Demandante, avaliação do Escritório de Projetos/DPO e aprovação do Comando Geral. Esse último, para os casos em que as alterações ensejem aprovação pelo Comandante-geral, como aquelas que tem relevância financeira, grande impacto para a instituição ou outras que sejam julgadas pertinentes pela DPO.

Se a solicitação de mudanças for autorizada, o gerente irá atualizar o PGP, se não for, serão informadas pela autoridade competente as justificativas que impedem a mudança e o Gerente dará continuidade ao planejamento autorizado anteriormente.

Encerramento



[Mapa de processo encerramento \(Anexo 5\).](#)

Na conclusão dos trabalhos, o Gerente irá emitir o TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (modelo [SEI 23353840](#)), que contemplará a entrega final do projeto, o motivo do encerramento e do cancelamento, se for o caso. O Demandante é o ator responsável por aceitar ou rejeitar o resultado.

Em seguida, a Equipe de gerenciamento do projeto irá elaborar um RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS (modelo [SEI 23353907](#)), indicando o que funcionou bem na execução dos trabalhos, o que não funcionou e incluirá sugestões para próximos projetos.

A fim de dar publicidade aos resultados, o Gerente do Projeto enviará à Assessoria de Relações Públicas e Comunicação Social (ARPCS) OFÍCIO (modelo [SEI 23354020](#)) com informações sobre o projeto para divulgação, com a ciência do Escritório de Projetos/DPO.

Por fim, o Escritório de Projetos irá elaborar RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE PROJETO (modelo [SEI 23354182](#)), endereçado ao Comando Geral, incluindo os resultados alcançados, se os artefatos metodológicos foram utilizados conforme o porte definido e se a relação custo x benefício foi positiva.

Após ciência do Comandante-geral no relatório, o mesmo irá, em DESPACHO (modelo [SEI 23050493](#)), determinar seu arquivamento que será realizado pelo Escritório de Projetos, após emissão do TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROCESSO SEI (modelo [SEI 23354346](#)), concluindo todos os trabalhos inerentes à realização do projeto.

Principais artefatos

| ARTEFATO | DESCRIÇÃO |
|---|--|
| <p><u>OFÍCIO DE SOLICITAÇÃO DE PROJETO</u> (Modelo SEI 23351681).</p> | <p>É o documento utilizado pela área demandante para, frente a um problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, solicitar que sejam adotadas as providências necessárias para início de um projeto. Contempla as informações iniciais necessárias como alinhamento estratégico, justificativas, objetivos e sugestão da comissão responsável.</p> |
| <p><u>PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DE COMISSÃO</u> (Modelo SEI 23352222).</p> | <p>É o documento em que o patrocinador institui a comissão responsável por elaborar o TERMO DE ABERTURA DO PROJETO, indicando seu presidente (gerente do projeto) e os membros da referida equipe, especificando prazo para confecção e objetivo do projeto.</p> |
| <p><u>TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)</u> (Modelo SEI 23352259).</p> | <p>É o artefato que formaliza a iniciação de um projeto e reúne as informações iniciais mais relevantes para sua execução, a fim de submetê-lo à aprovação pelas autoridades competentes. Para projetos estratégicos a formalização é concluída através de PORTARIA DE INSTITUIÇÃO DO PROJETO publicada em BGO.</p> |
| <p><u>PORTARIA DE INSTITUIÇÃO DO PROJETO</u> (Modelo SEI 23352872).</p> | <p>É o documento que, após a aprovação do TAP, formaliza a instituição de um projeto estratégico (para outros projetos a formalização é feita através do TAP). Este ato designa a comissão responsável pelo gerenciamento do projeto, estabelece as competências de seus membros, dá poderes o gerente para iniciar o seu planejamento, e estabelece um prazo para apresentação do PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.</p> |
| <p><u>PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP)</u> (Modelo SEI 23352969).</p> | <p>O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP), também conhecido como PLANO DE PROJETO, é a principal referência para a equipe do projeto. Ele descreve, junto com seus planejamentos auxiliares baseados nas áreas de conhecimentos do PMBOK, como os processos serão executados, controlados, monitorados e encerrados para que seus objetivos sejam alcançados. Desta forma, orienta a equipe durante todo o projeto.</p> |
| <p><u>ATA DE REUNIÃO</u> (Modelo SEI 23353306).</p> | <p>Registro da reunião, contendo pauta, síntese, participantes, responsáveis e encaminhamentos.</p> |
| <p><u>RELATÓRIO DE DESEMPENHO</u> (Modelo SEI 23353392).</p> | <p>Documento contendo informações periódicas do projeto relacionado ao seu desempenho, auxiliando no entendimento de desvios de prazos e custos, pontos críticos e ações necessárias.</p> |

| ARTEFATO | DESCRIÇÃO |
|--|--|
| <u>TERMO DE ACEITE</u> (Modelo SEI 23353594) | Documento para o registro de entregas parciais e sua avaliação. |
| <u>SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA</u> (Modelo SEI 23353703) | Registro formal para a identificação de alterações necessárias em projeto, permitindo a avaliação de trabalhos, necessidades e impactos em relação aos objetivos planejados. |
| <u>TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO</u> (Modelo SEI 23353840) | Documento de registro final de projeto, identificando os objetivos cumpridos, observações sobre os trabalhos realizados e resultados de projeto. |
| <u>RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS</u> (Modelo SEI 23353907) | Registro de informações de projeto com experiências vividas pela Equipe de Projeto, que podem auxiliar o entendimento de situações similares no futuro, permitindo maximizar oportunidades e reduzir problemas em projetos, mediante o contínuo aprendizado das equipes. |
| <u>RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE PROJETO</u> (Modelo SEI 23354182) | Relatório, produzido pelo Escritório de Projetos, que avalia se os resultados do projeto foram alcançados, se os artefatos metodológicos foram utilizados conforme o porte definido e se a relação custo x benefício foi positiva |

Modelos disponíveis em:



REFERÊNCIAS



BAHIA. Secretaria da Administração. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia – Salvador**. Salvador: 2014.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). **Manual de gerenciamento de projetos - metodologia aplicada**. 1 ed. Brasília: 2018.

BRASIL. **Normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos no Exército Brasileiro**. 2 ed. 2013.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM INFORMÁTICA E INIFORMAÇÃO DO ESTADO DE ALAGOAS (ITEC). **Procedimento de Gerenciamento da Carteira de Projetos Estratégicos do ITEC**. Maceió: 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE ALAGOAS (MPAL). **ATO PGJ No. 14/2014**. Dispõe sobre a gestão de projetos estratégicos no âmbito do Ministério Público do Estado de Alagoas. Maceió: 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ (MPPR). **Metodologia de Gestão de projetos do Ministério Público do Paraná - GP-MPPR**. Curitiba: 2018.

PMI, Project Management Institute. **Guia PMBOK® - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6 ed. 2017.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2015.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (PRF). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Rodoviária Federal - MGP/PRF**. Versão 2.0. 2016.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DA BAHIA. **Metodologia de gerenciamento e projetos**. 2 ed. Salvador: 2017.

SENASP/MJSP, Secretaria Nacional da Segurança Pública/Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Metodologia de gerenciamento de projetos - SENASP/MJSP**. Brasília: 2020.

ANEXOS

1. Mapa - processo de iniciação
2. Mapa - processo de planejamento
3. Mapa - processo de execução
4. Mapa - processo de mudança
5. Mapa - processo de encerramento

Mapas disponíveis em:



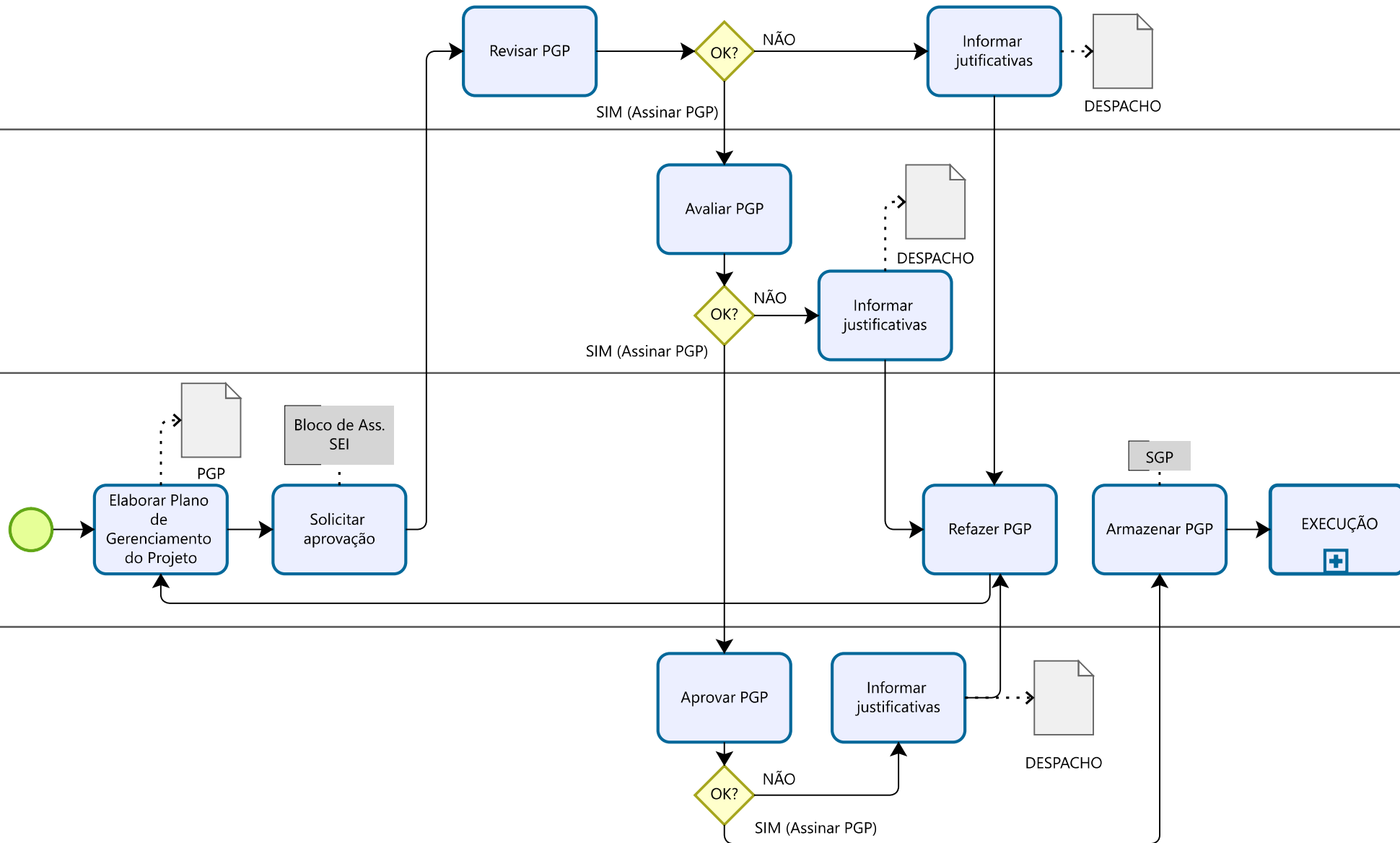
PLANEJAMENTO

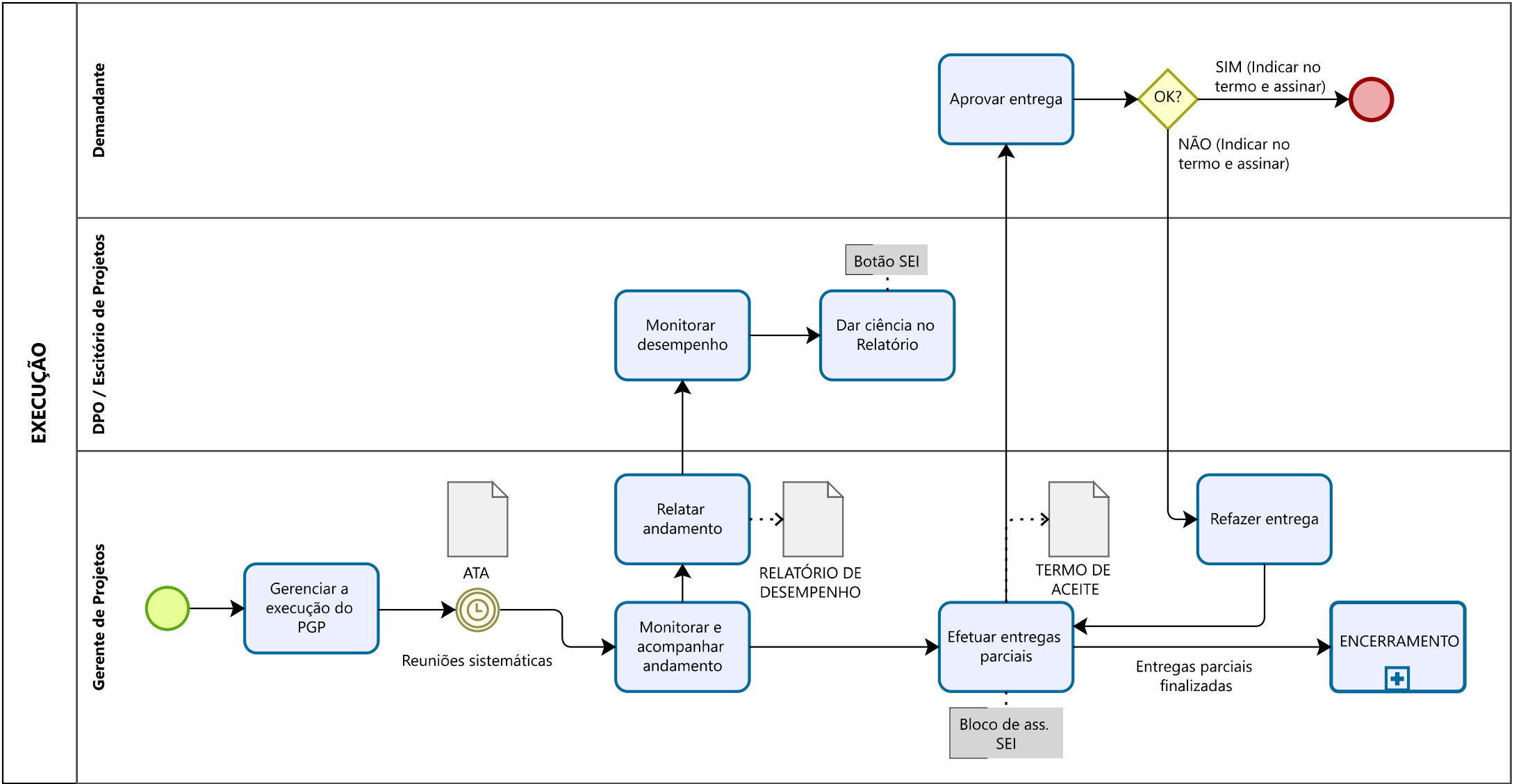
Demandante

DPO / Escritório de Projetos

Gerente de Projetos

CMD / CPE





MUDANÇA

Demandante

DPO / Escritório de Projetos

Gerente de Projetos

CMD / CPE

