



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA
E DEFESA SOCIAL
POLÍCIA MILITAR DO PARÁ
AJUDÂNCIA GERAL



ADITAMENTO AO BG Nº 233
29 DE DEZEMBRO DE 2015

Para conhecimento dos Órgãos subordinados e execução, publico o seguinte:

I PARTE (SERVIÇOS DIÁRIOS)

- SEM REGISTRO

II PARTE (ENSINO E INSTRUÇÃO)

- SEM REGISTRO

III PARTE (ASSUNTOS GERAIS E ADMINISTRATIVOS)

1 - ASSUNTOS GERAIS

A) ALTERAÇÕES DE OFICIAIS

- SEM REGISTRO

B) ALTERAÇÕES DE PRAÇAS ESPECIAIS

- SEM REGISTRO

C) ALTERAÇÕES DE PRAÇAS

- SEM REGISTRO

D) ALTERAÇÕES DE INATIVOS

- SEM REGISTRO

2 - ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS

**GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL
POLÍCIA MILITAR DO PARÁ
ESTADO MAIOR GERAL – 6ª SEÇÃO**

**DIRETRIZ DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA PMPA**

**BELÉM-PA
2015**

**DIRETRIZ DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA PMPA**

GOVERNADOR DO ESTADO DO PARÁ
SIMÃO ROBISON OLIVEIRA **JATENE**

SECRETÁRIO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL
GEN EB JEANNOT **JANSEN** DA SILVA FILHO

COMANDANTE-GERAL DA PMPA
CEL PM ROBERTO LUIZ DE FREITAS **CAMPOS**

CHEFE DO ESTADO MAIOR GERAL DA PMPA
CEL PM LÁZARO **SARAIVA** DE BRITO JÚNIOR

CHEFE DA 6ª SEÇÃO DO ESTADO MAIOR GERAL DA PMPA
TEN CEL PM ALDEMAR LOUREIRO **MAUÉS** JÚNIOR

ELABORAÇÃO

CEL PM LÁZARO **SARAIVA** DE BRITO JÚNIOR
TEN CEL PM ALDEMAR LOUREIRO MAUÉS JÚNIOR
CAP PM **GISELY** MORAES DE CARVALHO
CB PM **CLEBER** TAVARES SANTA BRÍGIDA

COLABORAÇÃO

CEL PM ROBERTO SILVA DA **SILVEIRA** JÚNIOR (DGA)
TEN CEL PM RAQUEL MENDES FRANÇA (DAL)
MAJ PM **AUSIER** ABRUNHOSA F. DE MENDONÇA
MAJ PM ALESSANDRO CEZAR **CAPISTRANO** NEVES
SGT PM **ELCINEI** DE OLIVEIRA COSTA
SGT PM **LUCICLEIDE** RAMOS MOURA
CB PM **GLEICIANE** MORAIS DA SILVA

APRESENTAÇÃO

A sociedade atual demanda políticas públicas que possibilitem uma vida harmoniosa aos seus cidadãos, através do atendimento satisfatório de suas necessidades humanas, tais como educação, saúde, assistência, previdência, segurança, cultura, lazer, dentre outras.

A segurança pública, incontestavelmente, é uma política pública essencial para a garantia de uma sociedade livre, pluralista e fraterna, uma vez que proporciona o exercício de direitos básicos como liberdade e igualdade.

Por este motivo, a Polícia Militar do Pará, órgão integrante do Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, e com atuação nos 144 municípios do Estado do Pará trabalha, incansavelmente no sentido de atender a sociedade com um serviço de segurança técnico-profissional eficiente, eficaz e efetivo, embasado nos tratados e convenções internacionais de direitos humanos.

Com autonomia administrativa e financeira para administrar seus recursos, a fim de exercer sua função específica prevista no texto constitucional, não restam dúvidas que a PMPA deve gerenciar suas atividades de forma planejada, e considerando a dimensão territorial de nosso Estado, é notório que nossos desafios são enormes.

Diante disto, buscamos constantemente o aperfeiçoamento da gestão estratégica institucional, materializada no Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará, o qual estabelece metas e ações que objetivam o reconhecimento da PMPA como patrimônio da sociedade paraense.

Para planejar e executar as ações previstas no Plano Estratégico da PMPA, desenvolvemos esta **Diretriz de gerenciamento de projetos e captação de recursos da Polícia Militar do Pará**, com o objetivo de padronizar a elaboração e gerenciamento dos projetos institucionais, através de uma metodologia acessível e prática a todos os policiais militares de nossa Corporação.

A utilização da ferramenta de gerenciamento de projetos vem ainda auxiliar a correta utilização dos recursos disponíveis para a Corporação, de modo que a execução das ações planejadas no Plano Estratégico da Instituição se dê de forma adequada e eficiente, conferindo assim melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Sabemos que dificuldades existirão, mas os paradigmas existem para serem quebrados, e a cultura organizacional precisa se adequar às constantes mudanças sociais, políticas e econômicas vivenciadas. Ressaltando que o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos tem se mostrado uma importante estratégia das organizações, tornando-as mais competitivas e sustentáveis.

Por esta razão, a PMPA precisa caminhar nesta direção, adquirir maturidade em gerenciamento de projetos, e desta forma criar condições necessárias que nos levem a ganhar confiabilidade e atratividade de investimentos imprescindíveis ao desenvolvimento pleno de nossas atividades administrativas e operacionais.

Posteriormente entraremos na fase de capacitação em gerenciamento e elaboração de projetos dos nossos policiais militares, os quais devem seguir a metodologia adotada pela

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

PMPA, através de cursos específicos, oficinas, seminários, palestras, além de incluir nas grades curriculares dos cursos de formação, adaptação, habilitação e aperfeiçoamento dos policiais militares.

Portanto, o planejamento é essencial para o alcance dos objetivos estratégicos desejados pela PMPA, mas não basta apenas planejar, é preciso que o planejamento saia do papel e materialize-se em ações, construções, reformas, aquisições e outras atividades que reflitam a importância do papel da Polícia Militar do Pará para a nossa sociedade, de forma que o orgulho que temos de nossa bicentenária Polícia se estenda a todos os cidadãos que vivem, frequentam e amam este Estado.

ROBERTO LUIZ DE FREITAS CAMPOS – CEL QOPM
COMANDANTE GERAL DA PMPA

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO	9
1. PROJETO	9
2. DIFERENCIAÇÃO ENTRE PROJETO E PROCESSO	10
3. CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS NA PMPA	11
3.1. PROJETOS ESTRATÉGICOS/INSTITUCIONAIS	11
3.2. PROJETOS SETORIAIS/REGIONAIS	12
3.3. PROJETOS OPERACIONAIS	13
3.4. PROJETOS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS	13
4. PORTFÓLIO	13
5. PROGRAMA	14
6. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
7. O GERENTE DO PROJETO	16
8. A EQUIPE DO PROJETO	18
9. O COMITÊ GESTOR DO PLANO ESTRATÉGICO	19
10. A SUBSEÇÃO DE PROJETOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA 6ª SEÇÃO DO EMG	19
11. CICLO DE VIDA DO PROJETO	20
12. AS ÁREAS DO CONHECIMENTO	21
CAPÍTULO 2. METODOLOGIA DE PROJETOS ADOTADA NA PMPA	24
13. FASE CONCEPÇÃO	25
13.1. PASSO 1: ELABORAR O TERMO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO (TCP)	26
13.3. PASSO 2: ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO	26
13.3. PASSO 3: DESIGNAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO	28
13.1. IMAGEM DO FLUXOGRAMA DE PROCESSOS DA FASE CONCEPÇÃO	28
14. FASE INICIAÇÃO	29
14.1. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	29
14.2. ESTRUTURAR O CANVAS DO PROJETO	30
14.3. ELABORAR O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)	33
14.4. IMAGEM DO FLUXOGRAMA DE PROCESSOS DA FASE INICIAÇÃO	35
15. FASE PLANEJAMENTO	36
15.1. ELABORAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	36
15.2. ELABORAR O CRONOGRAMA DO PROJETO	37
15.3. ELABORAR O PLANO DE COMUNICAÇÃO	38
15.4. ELABORAR O PLANO DE RISCOS	40
16. FASE EXECUÇÃO	42
17. FASE CONTROLE E MONITORAMENTO	43
18. FASE ENCERRAMENTO	43
19. FLUXOGRAMA GERAL DOS PROCESSOS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO	44
CAPÍTULO 3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS	45
20. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL	47

21. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS PROJETOS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	49
22. CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS – SICONV.....	52
23. FLUXO PROCESSUAL PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS - FORMULÁRIOS.....	62
ANEXO I – TERMO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO.....	62
ANEXO II – NOTA TÉCNICA.....	63
ANEXO III – RELATÓRIO PROJECT MODEL CANVAS.....	64
ANEXO IV – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	66
ANEXO V – PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	67
ANEXO VI – PLANO DE RISCO.....	68
ANEXO VII – REGISTRO DAS SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS.....	69
ANEXO VIII – RELATÓRIO DE PROGRESSO DO PROJETO.....	70
ANEXO IX – PROPOSTA PARA PROJETOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSO.....	71
ANEXO X – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	73
ANEXO XI – TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	74

CAPÍTULO 1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO

1. PROJETO

Com o objetivo de facilitar o estudo sobre elaboração e gerenciamento de projetos precisamos conhecer inicialmente a definição de projeto. Um dos principais guias utilizado na área de projetos é o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), organizado pelo PMI¹ (Project Management Institute ou Instituto de Gerenciamento de Projetos), o qual define projeto como:

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (entregas).”

Já Turner e Müller (apud material do aluno da ENAP – curso de elaboração de projetos, 2013) nos trazem o seguinte conceito:

Projeto é um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meios de objetivos quantitativos e qualitativos.

Acrescentando mais uma definição, temos a do Manual de Gestão de Projetos do Tribunal de Contas da União - TCU (apud material do aluno da ENAP – curso de elaboração de projetos, 2013):

Projeto é um conjunto de atividade ou medidas planejadas para serem executadas com: responsabilidade de execução definida; objetivos determinados; abrangência (ou escopo) definida e prazo delimitado.

Após o estudo dessas definições, chegamos ao seguinte conceito:

Projeto é um empreendimento ou esforço planejado e temporário conduzido por pessoas, que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de realizar uma entrega exclusiva (serviço, produto ou resultado), para o alcance de objetivos específicos dentro de uma organização, com limites de orçamento e de prazo.

Importante ressaltar que o PMBOK ou Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos não se trata de uma metodologia, mas de um documento geral que contém as práticas que possibilitam uma maior probabilidade de sucesso na gerência de projetos,

¹ PMI - O Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute – PMI) é uma instituição sem fins lucrativos, fundada nos Estados Unidos na década de 60 do século passado (século XX), com a finalidade de promover o desenvolvimento da gerência de projetos, divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento para o gerenciamento.

segundo o PMI, o qual descreve normas, procedimentos, processos e técnicas estabelecidas para gerenciar projetos de qualquer natureza.

Com o intuito de deixar mais claro o conceito de projetos, listamos algumas características que os particularizam, são elas:

- Empreendimento temporário e exclusivo – não é repetitivo, possuindo início, meio e fim claramente definidos, bem como tem o objetivo de criar algo novo;
- Eventos sequenciados de forma clara e lógica, de forma que possa ser controlado e monitorado;
- Não é auto-executável, precisando necessariamente ser conduzido por pessoas para acontecer;
- Além de recursos humanos, precisa de outros recursos, tais como materiais e financeiros.

A Polícia Militar do Pará já implementou diversos projetos com entregas exclusivas, seja um produto, serviço ou resultado. Podemos citar como exemplo os seguintes projetos:

- Construção do Quartel do 12º BPM em Santa Izabel;
- Elaboração na nova Lei de Organização Básica da PMPA;
- Reformas das sedes de diversas unidades operacionais;
- Elaboração da nova Lei de Promoção de Praças;
- Ampliação do Programa Educacional de Resistência às Drogas – PROERD;
- Ampliação do Programa de Equoterapia;

2. DIFERENCIAÇÃO ENTRE PROJETO E PROCESSO

O processo consiste em uma sequência de ações pré-definidas, cujo resultado contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional da organização, com a característica de ser repetitivo.

Para deixar bem claro o que é processo na organização, entendemos que eles são as rotinas institucionais, aquilo que ocorre diariamente, continuamente, ou seja, realizam-se através de atividades iguais, com pequenas variações ao longo do tempo e produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo.

Pode ocorrer certa confusão entre projetos e processos, pelo fato de ambos serem executados por pessoas, precisarem de recursos limitados (tempo e dinheiro), planejamento e controle. Porém existe uma diferença básica entre eles, pois os projetos são temporários e tem o objetivo de realizar uma entrega exclusiva, já os processos são repetitivos e produzem o mesmo conjunto de atividades diariamente.

Podemos citar alguns processos na PMPA:

- Pagamento de diárias; (processo executado pela Diretoria de Finanças)
- Pagamento de jornadas extraordinárias;
- Manutenção da gestão administrativa;

- Execução de convênios, termos e acordos de cooperação; (processo executado pelo centro de convênios e Contratos – CCC/DAL)
- Execução do serviço operacional da PMPA; (processos executados pelas unidades operacionais)
- Aquisições de materiais permanentes na PMPA; (processos executados pelas Diretorias de Apoio Logístico e Finanças, além da Comissão Permanente de Licitação).

3. CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS NA PMPA

Com a finalidade de gerenciar melhor os projetos na Polícia Militar do Pará, adotamos uma classificação setorial, conforme vemos a seguir:

3.1. PROJETOS ESTRATÉGICOS / INSTITUCIONAIS

Os projetos estratégicos são aqueles utilizados como meio para alcançar os objetivos estabelecidos no plano estratégico da PMPA.

Tais projetos são orientados pelo Plano estratégico atual da PMPA, o qual estabelece 04 (quatro) perspectivas, 19 (dezenove) objetivos, 37 (trinta e sete) estratégias e 100 (cem) iniciativas estratégicas.

Podemos afirmar que o plano estratégico da PMPA, depois de elaborado, não inicia automaticamente ou de forma aleatória, o Comitê gestor do plano realizará uma priorização das iniciativas estratégicas, as quais serão executadas através de programas e projetos, ou seja, os projetos estratégicos são o instrumento para alcançar os objetivos do plano estratégico.



Figura 1: Mapa mental do Plano Estratégico da PMPA

3.2. PROJETOS SETORIAIS / REGIONAIS

Os Comandos Intermediários poderão elaborar, executar, controlar, monitorar e encerrar seus próprios projetos, sempre em conformidade com o plano estratégico da PMPA, desde que estes projetos estejam dentro de sua área de atribuição e circunscrição. Os projetos devem envolver mais de uma unidade do Comando (dois ou mais batalhões e companhias independentes), bem como não podem dispendir ordenação de despesas, pois compete somente ao Comandante-geral tal ordenação, características dos projetos estratégicos e de captação de recursos.

Os projetos gerenciados pelos departamentos (Departamento Geral de Administração - DGA e Departamento Geral de Operações - DGO), Diretorias e Comandos Intermediários são definidos como projetos setoriais/regionais.

3.3. PROJETOS OPERACIONAIS

Os projetos operacionais são aqueles que estão no nível de batalhão e/ou companhia independente, de forma que os comandantes dessas unidades possuem autonomia para elaborar e gerenciar seus projetos, os quais devem estar em conformidade com o plano estratégico da PMPA. Os projetos devem envolver uma ou mais unidades pertencentes ao batalhão ou companhia independente, e assim como os projetos setoriais/regionais não podem dispendir ordenação de despesas, pois compete somente ao Comandante-geral tal ordenação, características dos projetos estratégicos e de captação de recurso.

3.4. PROJETOS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Os projetos para captação de recursos também são projetos utilizados como meio para alcançar os objetivos estabelecidos no plano estratégico da PMPA, porém possuem características próprias a depender de cada captação.

Isto quer dizer que cada captação define o direcionamento do projeto, pois existem regras a serem seguidas conforme os editais de captação. Pode acontecer da PMPA elaborar um projeto estratégico, que posteriormente pode ser adaptado como um projeto para captação de recurso, conforme as regras estabelecidas pelo edital ou concedente.

Vislumbramos que a situação ideal ocorrerá quando a Corporação possuir um banco de projetos estratégicos, pois no momento da captação apenas adequaremos tais projetos às exigências da captação.

4. PORTFÓLIO

Segundo VARGAS (2009):

Um Portfólio é responsável por gerenciar um conjunto de projetos e/ou programas como um conjunto único, alinhado com uma estratégia organizacional.

Significa gerir o conjunto de projetos e programas como um todo sistêmico, com o objetivo de garantir as estratégias da corporação.



Figura 2: Portfólio x Programa x Projeto

5. PROGRAMA

Um programa é um conjunto de projetos que possuem relação entre si, ou seja, visam alcançar um objetivo comum. Estes projetos devem ser gerenciados de modo coordenado, o que traz mais benefício se fossem controlados individualmente.

Importante ressaltar que o foco do programa é a realização de benefícios, ou seja, impactos e resultados a serem percebidos pela Corporação e consequentemente pela sociedade. Portanto, relembramos que o projeto visa a entrega de um produto, serviço ou resultado a que se propõe.

Apesar dos projetos que formam um programa buscarem o mesmo objetivo, caso um deles falhe, o programa não terá falhado necessariamente, pois os outros projetos continuam em andamento e produzirão os objetivos do referido programa.



Figura 3: Programa x Projeto

6. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos veio se estruturando e ganhando maior importância nas organizações, uma vez que auxilia diretamente no sucesso de suas atividades, buscando alcançar melhores resultados com custo planejado e constante.

O Instituto de Gerenciamento de Projetos – PMI define o gerenciamento de projetos como a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Nesta perspectiva, entendemos que o gerenciamento de projetos consiste em coordenar todas as atividades relacionadas ao projeto, desde a concepção do projeto até o seu encerramento, de forma a seguir o planejamento realizado.

Portanto, para gerenciarmos um projeto com sucesso, precisamos observar atentamente tudo o que foi planejado, bem como avaliar a sua execução e realizar novo planejamento no que for necessário, pois nem tudo o que foi planejado mostra-se adequado no momento da execução, necessitando de ajustes à boa execução do projeto. Algumas das atividades do projeto são complexas e exigem coordenação e controle rigorosos.

Podemos dizer que um projeto foi gerenciado com sucesso quando alcançou os seguintes resultados:

- Entregou um produto ou serviço com uso efetivo;
- Resultado atingido com excelência;
- Executado dentro do prazo planejado;
- Executado com o orçamento planejado;
- Especificações técnicas, funcionais e legais atendidas;
- Atendimento da expectativa do usuário do produto ou serviço.

“De nada adianta gerenciar certo um projeto, é preciso fazer o projeto certo. Como afirma Peter Drucker: certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito”.²

7. O GERENTE DO PROJETO

Os projetos precisam ser coordenados e liderados pelo gerente de projetos, que é a pessoa designada pela Corporação para elaborar o plano do projeto, bem como conduzir a equipe responsável por alcançar seus objetivos. Além de elaborar o plano, o gerente deve acompanhar, controlar e monitorar a execução do projeto com os recursos disponíveis (financeiro, recursos humanos e logística).

Diante disto, podemos afirmar que o gerente é a pessoa que deve identificar se a execução está acontecendo em conformidade com o que foi planejado (custos, cronograma, entregas), ou se o planejamento não foi o ideal, adotar as medidas necessárias para a realização de ajustes no projeto.

² Material do aluno - Curso de Introdução à Gestão de Projetos da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Ressaltamos que a metodologia de gerenciamento de projetos não considera fundamental que o gerente seja técnico no que diz respeito ao produto, resultado ou serviço a ser entregue pelo projeto, ou seja, para um projeto de construção de um quartel, por exemplo, não há obrigatoriedade que o gerente seja um engenheiro, arquiteto ou técnico em edificações, mas há exigência que o gerente conheça a metodologia de gerenciamento de projetos, bem como possua características básicas para o bom desempenho da função, tais como: liderança, construção de equipes, gerenciamento de conflitos, comunicação, organização e proatividade.

O Gerente de Projetos deve ser designado pelo Comandante-Geral da PMPA através de portaria publicada em Boletim Geral da Corporação.

Neste contexto, relacionamos algumas responsabilidades do gerente de projeto na PMPA:

- Elaborar o plano do projeto, iniciando os processos estabelecidos na metodologia de gerenciamento de projetos adotada pela Corporação, desde a concepção até o encerramento;
- Elaborar todos os documentos do projeto conforme os modelos definidos nesta diretriz;
- Identificar os setores da PMPA que participarão do projeto, apresentando proposta sobre a composição da equipe de projeto;
- Coordenar reuniões de trabalho para elaboração da estrutura analítica do projeto – EAP e definição do cronograma de execução do projeto, comunicando à equipe sobre os prazos e responsabilidades a serem cumpridos.
- Elaborar em conjunto com a equipe do projeto os planos de comunicação e de riscos;
- Monitorar e controlar a execução do projeto, avaliando o desenvolvimento de suas atividades, reportando às partes interessadas o status do projeto;
- Gerenciar os projetos de forma a garantir o cumprimento dos prazos e as metas estabelecidas;
- Comunicar à autoridade competente sobre as dificuldades encontradas na execução do projeto, sugerindo a solução do problema;
- Participar dos treinamentos de gerenciamento de projetos e assuntos relacionados;
- Coordenar a entrega do projeto ao Comandante, Diretor ou Chefe da unidade a que se destina o produto, serviço ou resultado entregue;
- Promover a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados, de forma que os policiais militares possam conhecer os projetos realizados pela PMPA;
- Encerrar o projeto, através do Termo de Encerramento do Projeto, reportando os procedimentos relativos à sua gestão, visando à melhoria da metodologia, bem como enriquecer o banco de dados referente às lições aprendidas com as experiências vivenciadas na PMPA, no campo de projetos.

8. A EQUIPE DO PROJETO

O gerente de projetos por certo não pode executar todas as atividades do projeto sozinho, ele apenas coordena tais atividades. Quem executa cada ação prevista no plano de projeto é um setor técnico da PMPA responsável, a depender das especificações do produto, serviço ou resultado a ser entregue pelo projeto.

Sendo assim, o gerente de projetos deverá elaborar uma proposta contendo as pessoas que devem formar a equipe do projeto, onde cada pessoa escolhida deve pertencer ao setor técnico responsável pela execução de determinada atividade.

Cada pessoa integrante da equipe é responsável pelas suas respectivas atividades, devendo cumprir prazos e os requisitos estipulados no plano de projeto, devendo comunicar ao gerente sobre as dificuldades, sugestões, informações e término das atividades a si atribuídas.

Tão logo o gerente do projeto identifique as pessoas ou setores que irão compor a equipe do projeto, poderá solicitar ao comandante-geral a publicação da referida equipe em Boletim Geral da corporação, atribuindo as responsabilidades de cada um.

Exemplo: O projeto refere-se a uma aquisição de base móvel comunitária a ser instalada no município de Santarém. O chefe da 4ª Seção do Estado Maior Estratégico é designado para ser o gerente do projeto. Para isso, propõe que a equipe de projeto seja composta pelos seguintes oficiais: da diretoria de polícia comunitária e direitos humanos; da seção de compras da DAL; da comissão permanente de licitação; do 3º Batalhão de Polícia Militar – Santarém. Cada um desses oficiais é responsável em cumprir suas atribuições definidas no plano do projeto, no prazo determinado, tais como:

- Definição de como será a base móvel (material, quantidade de policiais, escala de serviço e outros), bem como a normativa de policiamento a ser executado; Responsável: Diretoria de Polícia Comunitária;
- Elaboração do Termo de Referência para a compra da base móvel; Responsável: Seção de compras da DAL;
- Elaboração do edital e realização da licitação, Responsável: Comissão Permanente de Licitação;
- Recebimento da base móvel: 3º BPM – Santarém.

9. O COMITÊ GESTOR DO PLANO ESTRATÉGICO

O Governo do Estado do Pará estabeleceu uma política de modernização da gestão pública, por meio da utilização de novas ferramentas que maximizem a atuação dos órgãos através de uma gestão estratégica voltada para os resultados, na busca da excelência a ser refletida na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela PMPA.

Neste sentido, a Polícia Militar do Pará norteou suas ações através do seu Plano Estratégico, que deverá ser acompanhado pelo Comitê gestor. Este Comitê é de fundamental importância para o processo decisório e acompanhamento de todas as ações a serem

realizadas para que a missão e visão de futuro previstas no plano estratégico sejam alcançadas pela PMPA.

O Comitê Gestor possui como atribuições, além de revisar o plano estratégico da PMPA, priorizar e aprovar novos projetos estratégicos ou de captação de recursos a serem iniciados no âmbito da PMPA, bem como propor, aprovar, autorizar alterações e encerramentos nos projetos em andamento.

10. A SUBSEÇÃO DE PROJETOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA 6ª SEÇÃO DO EMG

A Lei Complementar N° 053, de 07 de fevereiro de 2006, com as alterações da redação dada pela Lei Complementar N° 093, de 14 de janeiro de 2014, dispõe sobre a organização básica e fixa o efetivo da Polícia Militar do Pará - PMPA, e dá outras providências, em seu artigo 9º A, § 2º, VI, criou a 6ª Seção do Estado Maior Geral – Planejamento e Orçamento, tendo 03 (três) subseções: Planejamento Orçamentário Institucional, Projetos e Captação de Recursos e Planejamento Estratégico.

A subseção de projetos e captação de recursos é responsável em monitorar as atividades relacionadas à execução de projetos na PMPA, prestando assessoria e consultoria aos gerentes de projetos, através de suporte metodológico e treinamentos específicos na área.

Neste contexto, a subseção de Projetos e Captação de Recursos, com o objetivo de desenvolver os projetos institucionais e de captação de recursos estabeleceu uma metodologia que padroniza os processos referentes aos projetos na PMPA, descrevendo os procedimentos necessários para a elaboração de projetos.

O objetivo de definir uma metodologia e estabelecer padrões a serem seguidos é utilizar uma só linguagem na instituição no que diz respeito ao gerenciamento de projetos, incluindo estes temas nos cursos de formação, adaptação, habilitação e aperfeiçoamento de oficiais (CFO, CADO, CHO e CAO), bem como nos cursos de adaptação a graduação de sargento e aperfeiçoamento de sargentos (o primeiro ainda não possui sigla regulamentada e CAS).

Esta metodologia é baseada no trabalho desenvolvido pelo Núcleo de Projetos Corporativos da Secretaria Estadual de Segurança Pública e Defesa Social – SEGUP.

Sendo assim, podemos definir as seguintes competências para a subseção de projetos e captação de recursos:

- Manutenção da metodologia de gerenciamento de projetos;
- Realização de Treinamentos para a Formação de Multiplicadores na Metodologia, bem como treinamento para os gerentes de projetos, capacitando policiais militares a elaborar, acompanhar, controlar, avaliar e encerrar os projetos da PMPA;
- Orientação aos Gerentes de Projetos; e
- Consolidação das Informações referente ao acompanhamento dos Projetos.

11. O CICLO DE VIDA DO PROJETO

O ciclo de vida do projeto pode ser entendido como as fases que compõem o projeto, desde o início até seu término, com a finalidade de facilitar o gerenciamento das atividades a serem desenvolvidas no projeto. Estas fases possuem interdependência e devem preferencialmente seguir uma sequência, de forma que possam ser controladas e monitoradas, permitindo assim a continuidade do projeto.

Cada fase define as técnicas de trabalho a serem utilizadas e quais pessoas estarão envolvidas nela, de forma que ao final dela seja produzido o que chamamos de insumo para a próxima fase. Finalizada uma fase, é importante que se faça uma avaliação para que se verifique a necessidade de correções no projeto, bem como sua continuidade ou não.

Importante ressaltar que cada organização possui uma cultura de projetos própria, por este motivo as fases de um projeto dependem da metodologia escolhida por cada organização. A PMPA baseou-se na metodologia de projetos adotada pelo Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - SIEDS, realizando adaptações conforme a cultura organizacional da PMPA.

Neste contexto, o ciclo de vida do gerenciamento de projetos para a metodologia apresentada tem como fases: Concepção, Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento.

12. AS ÁREAS DO CONHECIMENTO

Áreas de conhecimento é um conceito utilizado em gestão de projeto para definir as dimensões de atuação no projeto. Compreende as seguintes áreas:

- Gerenciamento da Integração: Processo necessário para assegurar que todos os elementos do projeto estejam adequadamente coordenados.
- Gerenciamento do Escopo: Processo necessário para assegurar que esteja se incluído todo o trabalho necessário, e somente o trabalho requerido, para a conclusão bem sucedida do projeto.
- Gerenciamento do Tempo: Processo necessário para assegurar a execução do projeto no tempo previsto.
- Gerenciamento do Custo: Processos que envolvem o planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.
- Gerenciamento da Qualidade: Processos que incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização.
- Gerenciamento dos Recursos Humanos: Processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
- Gerenciamento das Comunicações: Processos que organizam e gerenciam informações e comunicações que os stakeholders (partes interessadas) necessitam.

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

➤ Gerenciamento dos Riscos: Processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento dos riscos em um projeto, visando aumentar a probabilidade dos resultados positivos e diminuir a probabilidade das adversidades de um projeto.

➤ Gerenciamento das aquisições: Trata-se dos processos de obtenção de bens e serviços importantes de fora da organização visando realizar o projeto, como cotações, informações, melhor contrato e decisão de aquisição.

➤ Gerenciamento das Partes Interessadas: São os processos requeridos para garantir que as partes interessadas no projeto (parceiros, equipe, patrocinador, sociedade etc.), sejam identificadas, avaliadas e estrategicamente gerenciadas.

Cada área do conhecimento possui processos a serem seguidos, conforme demonstramos na tabela a seguir:

Área do Conhecimento	Processos
1. Integração	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Projeto Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto Realizar o Controle Integrado de Mudanças
2. Escopo	Coletar Requisitos Definir o Escopo Cria a EAP Verificar o Escopo Controlar o Escopo
3. Tempo	Sequenciar as Atividades Estimar os Recursos da Atividade Estimar as Durações da Atividade Desenvolver o Cronograma Controlar o Cronograma
4. Custo	Estimar Custos Determinar o Orçamento Controlar Custos
5. Qualidade	Planejar a Qualidade Realizar a Garantia da Qualidade Realiza o Controle da Qualidade

6. Recursos Humanos	Desenvolver o Plano de Recursos Humanos Mobilizar a Equipe do Projeto Desenvolver a Equipe do Projeto Gerenciar a Equipe do Projeto
7. Comunicações	Identificar as Partes Interessadas Planejar as Comunicações Distribuição das Informações Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas Reportar Desempenho
8. Riscos	Planejar o Gerenciamento dos Riscos Identificar os Riscos Realizar a Análise Qualitativa de Riscos Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos Planejar as Respostas aos Riscos
9. Aquisições	Planejar as Aquisições Realizar as Aquisições Administrar as Aquisições Encerrar as Aquisições
10. Partes Interessadas	Identificar as partes interessadas Planejar o gerenciamento das partes interessadas Controlar o engajamento das partes interessadas

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA DE PROJETOS ADOTADA NA PMPA

A metodologia³ de gerenciamento de projetos é a definição e organização das etapas a serem seguidas pela instituição no que se refere à elaboração e gerenciamento de projetos.

Estabelecer essa metodologia nos permite padronizar a forma que elaboramos e gerenciamos os projetos na PMPA, alinhando os processos a serem executados e criando os modelos de formulários que devem ser preenchidos, para que toda a documentação necessária seja adequadamente confeccionada em conformidade com as boas práticas adotadas em gerenciamento de projetos.

Neste contexto, a Polícia Militar baseou-se na metodologia de projetos adotada pelo Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - SIEDS, com algumas adequações à cultura organizacional da Instituição. Portanto, apresentamos a metodologia da PMPA e passaremos a pormenorizar cada fase, mostrando como elas devem ser desenvolvidas pelos gerentes de projetos.

3 A palavra metodologia nos remete ao estudo do método, sendo que para Barros e Lehfel'd (2000, p. 2) método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim.

Então para iniciarmos um projeto na PMPA, precisamos conhecer as fases que devemos seguir e quais processos integram cada uma, sendo elas:

- Fase Concepção: Elaboração do Termo de Concepção do Projeto, Análise de viabilidade e Designação do gerente do projeto;
- Fase Iniciação: Identificação das partes interessadas, Aplicação do Project Model Canvas e Elaboração do Termo de Abertura do Projeto – TAP;
- Fase Planejamento: Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP, o Cronograma e os Planos de Comunicação e de Riscos;
- Fase Execução: Orientar e gerenciar as atividades do projeto;
- Fase Controle: Acompanhamento das atividades da Fase Iniciação até a Fase Execução;
- Fase Encerramento: Análise dos Resultados e Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto.



Figura 4: Ciclo de vida do projeto, conforme metodologia adotada pela PMPA.

13. FASE CONCEPÇÃO

Esta fase consiste em elaborar uma proposta de projeto, trazendo informações iniciais sobre ele. Trata-se da apresentação inicial da proposta do projeto, quando ele sai do campo das ideias, com a finalidade de convencer o patrocinador a seguir em frente com a proposta. Nesta fase o requisitante deve relacionar o projeto com uma iniciativa estratégica prevista no Plano Estratégico da PMPA, bem como deve saber identificar o problema que propõe sanar ou a oportunidade que busca aproveitar antes do envolvimento de outras pessoas e/ou instituições, constituindo-se de dois passos principais:

13.1 PASSO 1: ELABORAR O TERMO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO (TCP)

O TCP descreve a necessidade do negócio, explica por que o projeto foi selecionado, como ele se encaixa na estratégia e agrega valor à organização. Para isso existe um formulário padrão a ser preenchido, conforme Anexo I desta Diretriz. São itens fundamentais para a elaboração do TCP:

Identificação do Requisitante do Projeto: é a pessoa que solicita a elaboração do projeto, podendo ser o comandante-geral, chefes, diretores, comandantes ou policial militar de qualquer unidade da corporação, não precisando necessariamente ser o gerente do projeto, mas a pessoa interessada que o projeto aconteça.

Identificação da Iniciativa Estratégica: o projeto deverá estar alinhado com uma iniciativa estratégica prevista no Plano Estratégico da PMPA. Pode ocorrer de o projeto atender mais de uma iniciativa estratégica, porém deverá ser escolhida a iniciativa que melhor contribui para o alcance do objetivo estratégico.

Descrição do projeto: o requisitante deve resumir em linhas gerais em que consiste o projeto, descrevendo sua importância para a PMPA, bem como o que o projeto entregará para a corporação: um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Fonte de Recursos: neste momento o requisitante informa se o projeto precisa ou não de recursos financeiros para ser executado, bem como se o projeto será executado com recursos oriundos de uma captação de recursos.

Tipo de Projeto: diz respeito à entrega a ser realizada pelo projeto: produto, serviço ou resultado exclusivo.

13.2 PASSO 2: ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO:

Depois de elaborado o TCP, o requisitante deverá encaminhar o documento à autoridade competente para análise de viabilidade e aprovação, conforme a classificação do projeto, detalhado no capítulo I desta Diretriz. Tendo em vista que os projetos se classificam em: estratégicos, de captação de recursos, setoriais e operacionais, poderemos ter os seguintes encaminhamentos:

➤ Projetos estratégicos e/ou de captação de recursos: deverão ser encaminhados ao Chefe do Estado Maior Geral da PMPA, para a análise de viabilidade (PM6/EMG).

➤ A PM6/EMG deverá elaborar então uma Nota Técnica, a qual será apresentada ao Exmº Sr. Comandante-Geral pelo Chefe do EMG, para aprovação ou não projeto.

➤ Projetos Setoriais: deverão ser encaminhados aos Chefes dos grandes Comandos: Departamentos, Comandos Intermediários e Diretorias. Neste caso quem realiza a análise de viabilidade é o setor competente, conforme a estrutura de casa setor.

➤ Projetos Operacionais: deverão ser encaminhados aos comandantes de Batalhões e Companhias Independentes e a análise de viabilidade deverá ser realizada pelo setor competente.

A análise de viabilidade é materializada através da Nota Técnica, conforme Anexo II desta diretriz. Nesta etapa, o Termo de Concepção do Projeto – TCP passa por uma análise, onde é checado se o projeto atende requisitos específicos de viabilidade. O objetivo desta etapa é subsidiar os comandantes quanto ao deferimento ou indeferimento do projeto, com informações pertinentes à sua execução.

As propostas de projetos apresentadas através dos TCPs deverão ser verificadas de acordo com requisitos de análise de viabilidade, os quais constam na nota técnica, conforme especificados abaixo:

1. Quanto à existência de projeto similar na PMPA;
2. Quanto ao alinhamento ao Plano Estratégico da PMPA;
3. Quanto a priorização anual das Iniciativas do Plano Estratégico, realizadas pelo Comitê Gestor do Plano Estratégico;
4. Quanto à disponibilidade de recurso orçamentário e financeiro, bem como a possibilidade de captação e;
5. Quanto à exequibilidade do projeto.

O setor competente pela análise de viabilidade do projeto poderá ainda solicitar ajustes ao requisitante (pessoa que elaborou o TCP). Depois de realizadas as adequações quando necessário, a Nota Técnica será encaminhada ao patrocinador do projeto (Comandante Geral, Comandantes Intermediários ou Comandantes de Unidades Operacionais).

Importante observar que a decisão do patrocinador não está vinculada ao parecer técnico da análise de viabilidade, podendo deferir ou não a proposta de projeto, independente do parecer da Nota Técnica.

13.3 PASSO 3: DESIGNAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO

O gestor decidindo pelo deferimento do projeto, de imediato designará o policial militar que será o gerente do projeto, devendo nomeá-lo através de portaria a ser publicada em Boletim Geral da PMPA, com responsabilidades e autonomia necessárias para o bom desempenho da função.

13.4 IMAGEM DO FLUXOGRAMA DE PROCESSOS DA FASE CONCEPÇÃO

A imagem abaixo representa o fluxo dos processos a serem seguidos na Fase de Concepção, mostrando o caminho e condições para seguir ao próximo passo. Este fluxo servirá na sua forma completa e representativa nas propostas de Projetos estratégicos ou de

captação de recursos; porém nos casos dos Projetos Setoriais e Projetos Operacionais, seguirão por analogia, às autoridades competentes para a aprovação, portanto, onde vemos o Estado Maior Geral, nestes casos os Estado Maior Estratégico dos grandes comandos ou setor competente; e onde vemos o Comandante-Geral, serão as autoridades competentes à aprovar ou não a proposta de projeto, bem como a designação do gerente do projeto.

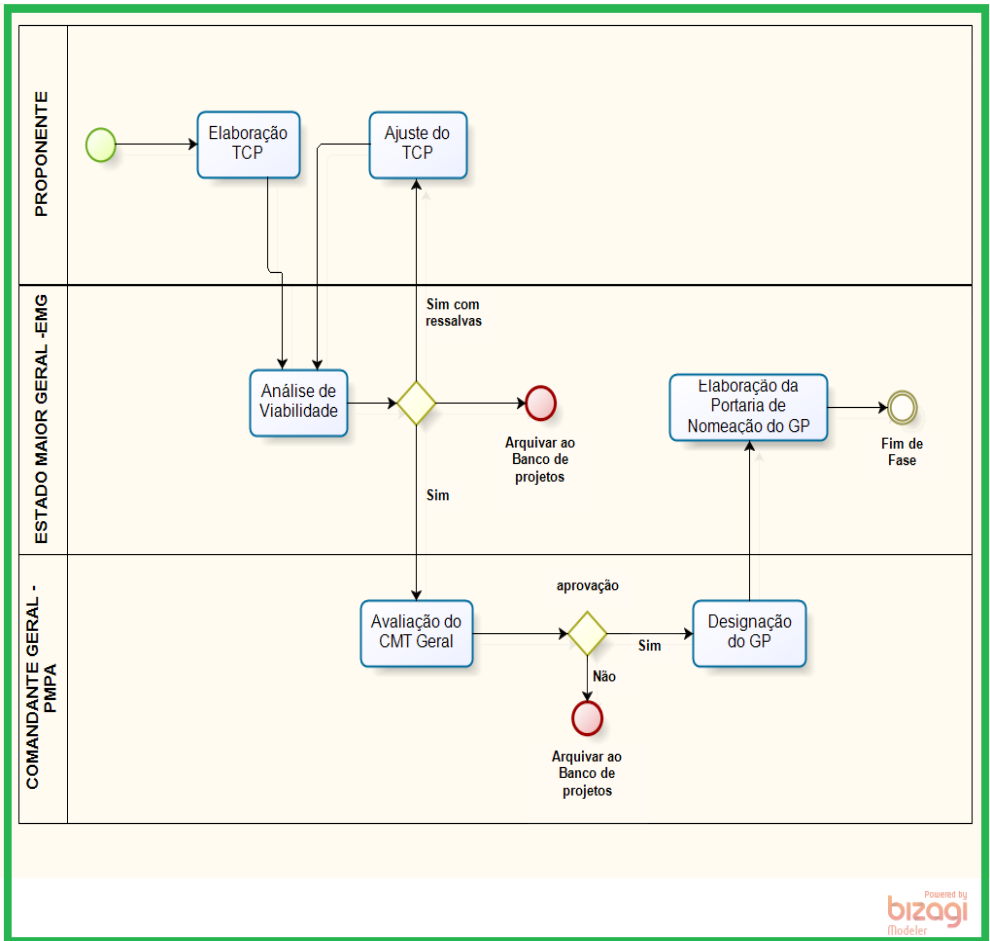


Figura 5: Fluxograma de processo da fase concepção

14. FASE INICIAÇÃO

Esta fase consiste em realizar uma série de procedimentos necessários para o reconhecimento formal da existência do projeto, bem como produzir informações que subsidiarão o planejamento do projeto. A fase iniciação constitui-se de 03 (três) processos principais, sendo eles:

14.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

O gerente do projeto identificará as pessoas que possuem interesse ou serão afetadas pelo projeto, bem como a equipe que desenvolverá as atividades planejadas, pois como já dito anteriormente, o projeto somente será realizado por pessoas, ele não é autoexecutável.

Além disto, o gerente acionará as partes interessadas que participarão da aplicação do Project Model Canvas, ou seja, pessoas que podem fornecer informações relevantes para a fase do planejamento e execução do projeto.

Este acionamento poderá ser feito por ofício circular devidamente tramitado no SIGPOL ou através de e-mails, os quais deverão ser juntados ao plano do projeto.

14.2 ESTRUTURAR O CANVAS DO PROJETO

O Project Model Canvas – PM Canvas⁴ consiste em um mapa mental do Plano do Projeto, contendo informações essenciais para sua execução. Este mapa (PM Canvas) nos permite visualizar um projeto bem estruturado, com o produto de projeto e suas características claramente definidas.

A aplicação do PM Canvas facilita a compreensão do plano do projeto, pois ele contém informações que sintetizam o porquê, o que, quem, como, quanto e quando o projeto deverá ser executado.

Ressaltamos que o Project Model Canvas deve ser feito preferencialmente em equipe, de forma que se possa planejar as atividades do projeto com conhecimentos de diversos setores. Porém, pelo menos uma das pessoas envolvidas na estruturação do Canvas (na metodologia da PMPA esta pessoa é o gerente do projeto) deve conhecer técnicas de gerenciamento de projetos, com o fim de coordenar a aplicação da ferramenta.

4 O Project Model Canvas foi idealizado por José Finocchio Júnior.

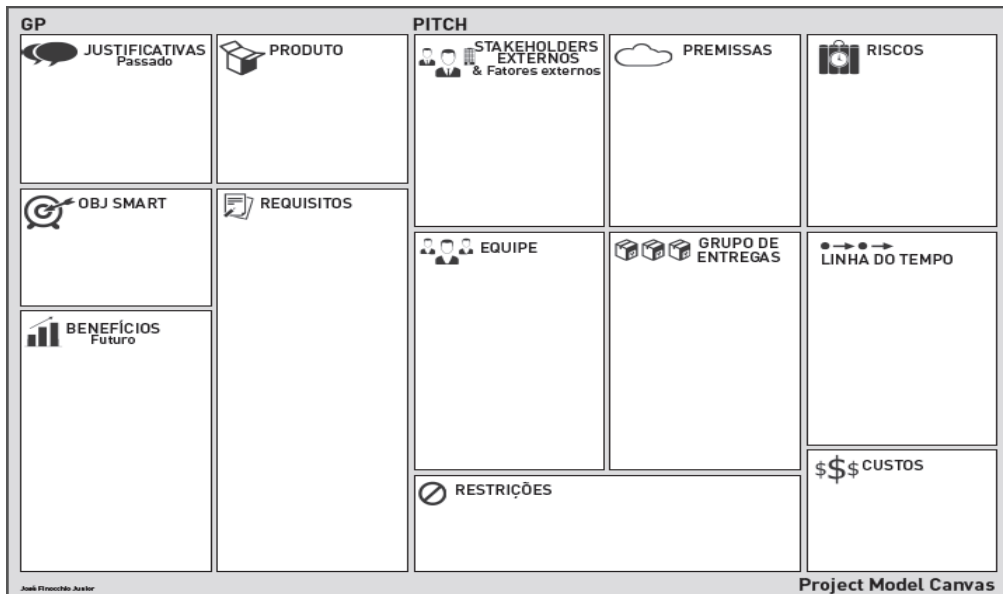


Figura 6: Modelo de Canvas para o Projeto.

A figura acima mostra um modelo do Project Model Canvas, e como podemos observar, trata-se de uma tela, a qual preestabelece campos a serem preenchidos. Esclarecemos que Canvas é o termo em inglês que traduzido significa justamente tela. O idealizador do Canvas enfatiza que esta tela pode ser facilmente “confeccionada” por qualquer gerente de projetos.

Já para o preenchimento do Project Model Canvas, tecemos um breve comentário com orientações gerais para cada item, com a finalidade de facilitar a produção das informações necessárias para o plano do projeto, sendo elas:

➤ **Por quê?**

Nessa coluna, você deverá responder o porquê da realização desse projeto. Se não conseguir encontrar a resposta, todo o seu planejamento perderá o sentido. Para fundamentar a defesa do seu projeto é importante diagnosticar a situação atual da Organização Policial Militar, identificando quais são as principais ansiedades, que dificuldades estão enfrentando com essas ansiedades e quais necessidades não estão sendo atendidas.

a) Justificativas: Neste campo deverão ser expostos os problemas enfrentados pela organização policial militar atualmente e quais necessidades não são atendidas neste momento.

b) Objetivo SMART: Este Campo deverá ser preenchido com o objetivo do projeto, de forma clara, obedecendo as seguintes condições (SMART): Specific (específicos), Measurable (mensuráveis), Attainable (atingíveis), Realistic (realistas) e Time Bound (temporizáveis).

c) Benefícios: Campo para descrever o que ou quais conquistas a corporação e/ou OPM irão conseguir com implantação do projeto.

➤ **O quê?**

Quais necessidades serão atendidas? Nessa etapa, serão listados o produto, serviço ou resultado a ser entregue ao final do projeto.

d) Produto: É a consequência que se deseja alcançar com a implantação do projeto, podendo ser em forma de produto, serviço ou um resultado único.

e) Requisitos: Espaço para ser definido a qualidade do produto (serviço/resultado), necessitando a apresentação dos valores de serviços que serão necessários para o sucesso do projeto. (Modificar)

➤ **Quem?**

Define quem terá algum envolvimento com o projeto, mesmo que sendo mínimo o envolvimento o participante deverá participar da reunião de aplicação do Project Model Canvas.

f) Stakeholders: Serão os envolvidos e/ou fatores externos ao projeto. Sendo que ser forem envolvidos, estes não serão subordinados ao gerente de projetos. No caso de fatores, estes apenas deverão ser listados.

g) Equipe: Todos os envolvidos diretamente no projeto, responsáveis por produzir algum tipo de entrega relevante ao projeto, ou seja, participam diretamente na execução do projeto.

➤ **Como?**

Nesta etapa, será respondido como o projeto será executado, através da identificação clara das entregas ou trabalhos a serem desenvolvidos. Para que o projeto siga facilmente, sugerimos que seja definido quem são os responsáveis pelas entregas, havendo, portanto, um vínculo entre o grupo de entregas e a equipe do projeto. Nesta fase levantamos ainda as premissas e restrições que exercem influência no projeto, conforme detalhamos a seguir.

h) Premissas: São suposições/hipóteses identificadas de acordo com o ambiente e os fatores externos ao projeto, que não estão sob o controle do gerente do projeto

i) Grupos de Entregas: São os elementos reais, mensuráveis e exequíveis que deverão ser gerados durante o projeto, ou seja, uma sequência de ações que culminam com a realização pela no projeto.

j) Restrições: Onde ficarão descritas as limitações de qualquer natureza e/ou origem do projeto, que gerem algum impacto nas equipes dos trabalhos que envolvem o projeto.

➤ Quando e Quanto?

Momento para definição de previsão da conclusão das atividades envolvidas no projeto, assim como o período total do projeto, levando em consideração o custo do mesmo. Lembrando que esse momento é para estimativa do tempo e custo do projeto, podendo ser revisto e modificado na Fase de Controle da Metodologia aqui apresentada.

k) Riscos: Campo para análise a indicação de eventos futuros e incertos (hipóteses), que possam apresentar interferência ao projeto, apontando as medidas que deverão ser implantadas se o risco realmente ocorrer.

l) Linha do Tempo: Esta área está vinculada ao campo Grupos de Entregas, pois nessa ocasião deverão ser definidos os prazos de execução de cada grupo de entrega.

m) Custos: apresentação da estimativa de gasto com o projeto, com a discriminação de valores por grupo de entrega.

Ao final da estruturação do Project Model Canvas o gerente de projetos poderá condensar as informações coletadas através do preenchimento do Formulário constante no Anexo III desta Diretriz – Relatório Project Model Canvas.

14.3 ELABORAR O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)

A elaboração do Termo de Abertura de Projeto (também conhecido como Project Charter) servirá como documento que formalizará a existência do projeto, este concederá ao gerente do projeto a autoridade de gerenciar e aplicar todos os recursos disponíveis liberados pela organização e patrocinador.

O formulário que servirá para elaboração do Termo de Abertura do Projeto está disponível no Anexo IV - TAP, nele constarão todas as informações já identificadas no processo anterior - Aplicação do Project Model Canvas.

Após o preenchimento do formulário do Termo de Abertura do Projeto, este deverá ser encaminhado ao responsável pela sua validação de acordo com a classificação do projeto, pois o patrocinador deverá ser informado sobre o que será executado, podendo fazer alterações necessárias no projeto.

São itens fundamentais para a elaboração do TCP:

- Elemento: identificação da Unidade Policial Militar.

Exemplo: Polícia Militar do Pará/Comando de Missões Especiais/Regimento de Polícia Montada - RPMont

- Iniciativa: refere-se à iniciativa estratégica prevista no Plano Estratégico da PMPA.

Título do Projeto: o gerente do projeto deverá criar um nome para o projeto, podendo ser o mesmo utilizado no Termo de Concepção do Projeto.

Justificativa: com base no que foi preenchido nos campos “Justificativas (passado) e Benefícios (futuro)” do Project Model Canvas, o gerente produzirá um texto conciso e objetivo que justifique a existência do projeto. Neste sentido, o gerente apresentará um diagnóstico vivenciado pela unidade, demonstrando quais problemas e dificuldades o projeto visa sanar. Além disto, a justificativa apresentará os benefícios que serão alcançados com a execução do projeto.

Descrição do projeto: o gerente deverá descrever de forma sucinta no que consiste o projeto. Utilizando novamente o Project Model Canvas, podemos utilizar o campo “Objetivo SMART”, para preencher este campo, acrescentando informações consideradas pertinentes.

Gerente do projeto: Conforme designação do Exmº Sr. Comandante-Geral.

Patrocinador do projeto: é a pessoa que financia o projeto, no caso da PMPA, o patrocinador é o ordenador de despesas – Exmº Sr. Comandante-Geral. Nos projetos em que não haja custos, ou onde os custos podem ser administrados pela unidade policial militar, o patrocinador do projeto poderá ser o chefe do Estado Maior Geral, chefes de departamento, diretores, comandantes de Comandos Intermediários, batalhões e companhias independentes.

Objetivos do projeto: discrimina o escopo do projeto, relaciona as etapas a serem desenvolvidas no projeto de forma sequencial e lógica, proporcionando uma visualização geral de como o projeto será desenvolvido.

Fatores críticos de sucesso: diz respeito aos fatores imprescindíveis para que o projeto tenha sucesso. No caso da PMPA podemos citar como um fator crítico de sucesso comum em todos os projetos a aprovação do comandante para o planejamento e execução do projeto, pois sem esta aprovação o projeto não acontece.

Riscos de alto nível: são situações que podem ser previstas pelo gerente do projeto e que causarão impacto positivo ou negativo no projeto. Quando o impacto for negativo, e sendo possível, o gerente deverá propor uma contramedida que minimize os efeitos do risco no projeto.

Resumo do cronograma: o gerente do projeto deverá planejar de forma sucinta os prazos das atividades a serem desenvolvidas durante a execução do projeto. A linha do tempo preenchida no Project Model Canvas pode auxiliar a elaboração deste cronograma.

Resumo do orçamento: da mesma forma, os custos com o desenvolvimento do projeto deverão ser demonstrados neste campo. Salientamos que tal informação é considerada como estimativa, pois pode haver divergências em valores previstos e os reais.

14.4 IMAGEM DO FLUXOGRAMA DE PROCESSOS DA FASE INICIAÇÃO

A imagem abaixo representa o fluxo dos processos a serem seguidos na Fase de Iniciação, mostrando o caminho dos processos e condições para seguir ao próximo passo. O fluxo abaixo exposto tem como validador a figura do Comandante Geral da PM, porém pode

ser alterado conforme a classificação do projeto (Estratégico ou de captação de recurso, setoriais e operacionais).

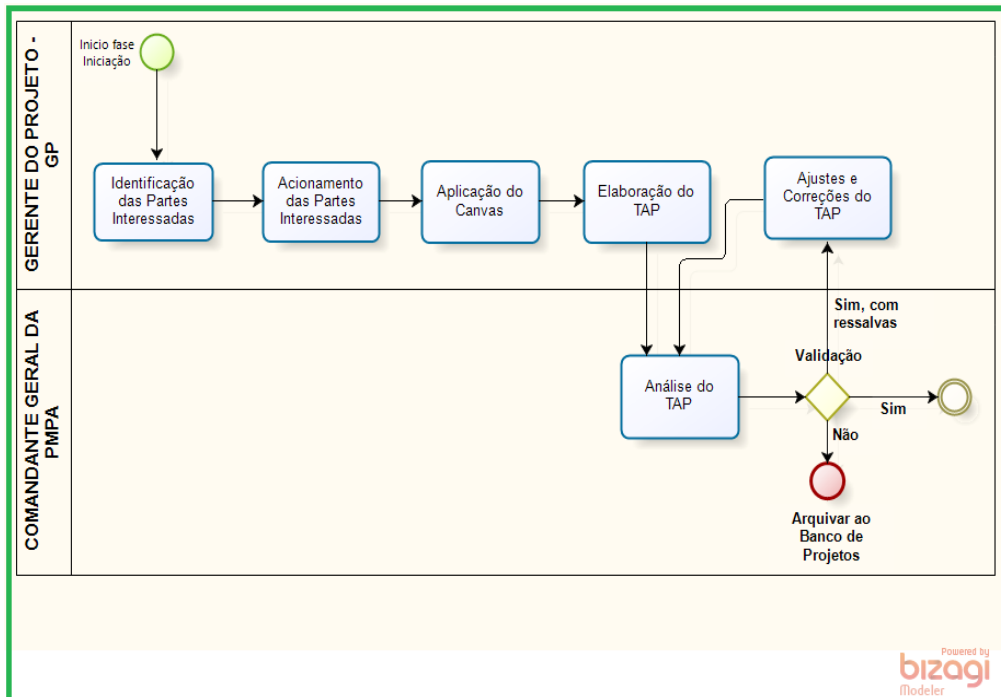


Figura 7: Fluxograma de processo da fase iniciação

15. FASE PLANEJAMENTO

Esta fase consiste nas ações necessárias para planejar o projeto, definindo os detalhes do melhor caminho a ser adotado, a fim de alcançar seus objetivos. Para isso, serão criados: a Estrutura Analítica do Projeto; o Cronograma; o Plano de Comunicação; e o Plano de Riscos. Conforme a especificidade do projeto, outros planos poderão ser elaborados.

15.1 ELABORAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

A EAP é uma ferramenta utilizada para organizar e facilitar a compreensão das atividades a serem executadas no projeto. Consiste em subdividir as entregas em componentes menores, para que sejam facilmente gerenciadas.

Sugerimos que as entregas sejam decompostas até o nível em que se possam responder as seguintes perguntas, Por quê? O que? Quem? Como? Quanto e Quanto?

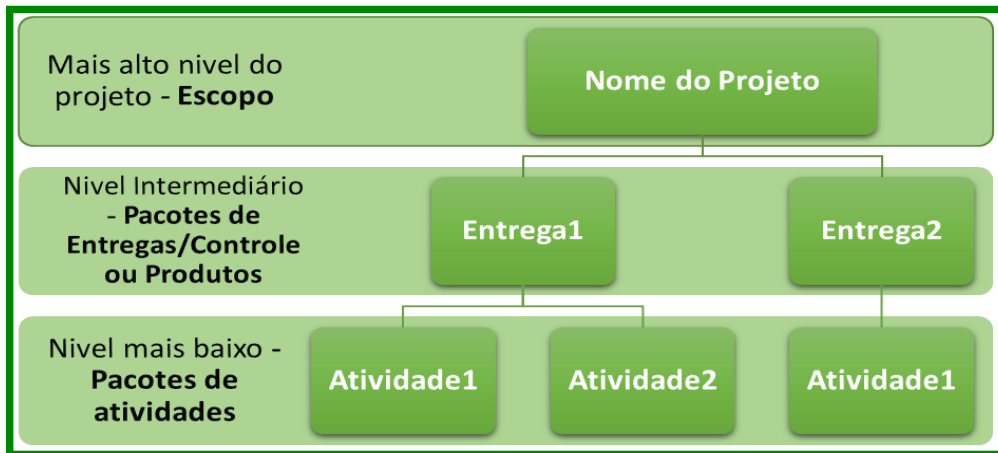


Figura 8: Estrutura Analítica do Projeto - EAP

A Estrutura Analítica do Projeto – EAP é a decomposição da estrutura de trabalho, mostrando os níveis de forma orientada, contendo as entregas dos trabalhos a serem executadas pelas equipes dos grupos de entregas. De forma geral a EAP é a representação gráfica do Escopo do Projeto.

Os Grupos De Entregas e o Cronograma deverão se basear na Estrutura Analítica do Projeto – EAP, de forma a acrescentar informações sobre como os Pacotes de Entregas serão realizados.

Importante observar que os pacotes de controle e os pacotes de atividades devem estar sempre relacionados ao escopo do projeto. Além disto, preocupações com o tempo, custo e recursos não são consideradas na construção da EAP, e sim na elaboração do cronograma do projeto.

15.2 ELABORAR O CRONOGRAMA DO PROJETO

O cronograma é uma ferramenta para documentar e controlar o tempo que será gasto na realização de um conjunto encadeado de atividades em um projeto. Serve para monitorar o andamento das atividades em relação ao tempo, para garantir que o projeto finalize numa data planejada e controlada. O gerente de projeto atua como facilitador na criação do cronograma e geralmente as atividades são determinadas pela própria equipe de execução.

Um cronograma de projeto considera informações referentes às atividades necessárias para realizar as entregas previstas no projeto, como duração (prazo), restrições e alocação de recursos para uma determinada atividade. Ressaltamos que estas atividades deverão estar sequenciadas, de forma que possamos visualizar os vínculos entre uma e outra.

A metodologia de projetos da PMPA adotou o seguinte passo-a-passo para a criação do cronograma:

- I. Elaborar/montar a EAP;
- II. Listar as Atividades mencionando as dependências entre elas;
- III. Estimar a duração das atividades;
- IV. Estimar o custo do projeto/controles/atividades;
- V. Definir os recursos (material e trabalho) necessários para cada atividade; e
- VI. Definir data de início da execução do projeto (kick-off);

Passo-a-passo

I. Elaborar/montar a EAP: procedimento que foi descrito no item 16.1 desta diretriz

II. Listar as atividades mencionando as dependências entre elas: neste passo será listada cada atividade de acordo com seu pacote de entrega/controle, onde cada pacote de entrega/controle é composto por uma ou mais atividades. Aqui também será descrito a relação de dependência entre as atividades, onde será sequenciada as atividades antecessora das suas atividades predecessoras. A atividade predecessora só poderá ser realizada se sua antecessora for concluída.

III. Estimar a duração das atividades: Aqui se prever o período de cada atividade, determinando esse período e de acordo com a característica do projeto, podendo ser em dia ou meses. Cada atividade terá prazo definido (data de início e término) de acordo com o cronograma.

IV. Estimar custo do projeto/controle/atividades: Os valores terão que ser encaixados conforme o custo do projeto, sendo assim as atividades terão valores definidos e a soma dos custos das atividades terá que ser igual ao valor do controle. Cada controle terá seu custo definido e a soma dos custos dos controles será o valor do projeto.

V. Definir os recursos (material e trabalho) necessários para cada atividade: Nesse passo serão formadas as equipes (grupos de entregas), com a divisão dos recursos humanos por especialidades e o material de acordo com a necessidade da entrega/controle. Neste momento o gerente do projeto e a equipe do projeto deverão elaborar o Formulário – Matriz de responsabilidade, conforme Anexo x desta diretriz.

VI. Definir data de início da execução do projeto (kick-off): Definição do início da execução do projeto, fazendo concretizar o que foi discriminado na EAP.

15.3 ELABORAR O PLANO DE COMUNICAÇÃO

Um plano de comunicação deve estabelecer como as informações sobre o projeto chegarão às partes interessadas de forma clara e no tempo adequado. Este processo envolve

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

a geração, a coleta, o armazenamento, a recuperação, a organização e a distribuição das informações referentes ao projeto e aos seus resultados. O seu principal responsável é o próprio gerente do projeto.

O plano de comunicação tem os seguintes objetivos:

- Descrever como o processo de comunicação será realizado;
- Levantar as expectativas de comunicação das partes interessadas; e
- Determinar as necessidades de informação das partes interessadas.

Na PMPA serão adotadas as seguintes técnicas e ferramentas:

- I. Documentos impressos e sistematizados no Sistema Integrado de Gestão Policial Militar (SIGPOL);
- II. Reuniões;
- III. Correio eletrônico;
- IV. Informativos no portal da PMPA (www.pm.pa.gov.br); e
- V. Ata de reunião.

Descrição

I. Documentos impressos e sistematizados no Sistema Integrado de Gestão Policial Militar (SIGPOL): Os documentos remetidos pelo gerente do projeto, podendo ser ofício ou ofício circular para os envolvidos. Estes documentos deverão ser devidamente protocolados no SIGPOL.

II. Reuniões: Estas serão presenciais e definidas pelo Gerente do Projeto, onde deverá constar a pauta pré-definida e informada com antecedência através de ofício e/ou correio eletrônico para as partes interessadas.

III. Correio Eletrônico: Esta ferramenta será utilizada como meio de comunicação e envio de arquivos mais ágil, contudo deverá haver a formalização através de ofícios.

IV. Informativos no portal da PMPA (www.pm.pa.gov.br): Deverá ser exposto as informações de andamento do projeto para efeito de transparência,

V. Ata de Reunião: Nela deverá constar, data, horário e participantes presentes nas reuniões. Serão anotadas as principais decisões e assuntos importantes, ao final de cada reunião deverá ter a assinatura de todos os participantes.

O Plano de Comunicação deve ser materializado conforme o Formulário constante no Anexo V desta diretriz.

15.4 ELABORAR O PLANO DE RISCOS

Um plano de riscos deve identificar e analisar os riscos do projeto, visando intensificar os efeitos gerados por eventos positivos e reduzir o impacto da ocorrência de

eventos negativos. Basicamente, deve-se identificar a probabilidade e o impacto para cada um dos riscos do projeto. A matriz de análise apresenta os riscos do projeto.

A importância dos riscos para projetos também é enfatizada em outros documentos tais como (ISO/IEC, 1999; ABNT, 2000; PMI, 2012). Portanto, entender o gerenciamento de riscos, os fatores que estão envolvidos nessa atividade, as diversas perspectivas e possibilidades dessa área de conhecimento é um grande passo para que gerentes sejam mais eficientes, os projetos possam ser conduzidos a seus objetivos de maneira mais controlada e possam ser entregues dentro do prazo, do orçamento e com a qualidade solicitada pelo requerente.

No entanto, para que um processo de gerenciamento de risco seja eficiente são necessárias abordagens concretas para se quantificar os riscos de um projeto. Estimativas puramente subjetivas podem induzir os gerentes a erros, tornando o processo de gerência falho e não alinhado com os objetivos de uma organização.

Normalmente, em um projeto, um risco é qualquer condição ou evento cuja ocorrência não é certa, mas que pode afetar negativamente ou positivamente o projeto, caso ocorra.

Existe uma sequência de ações que irão nos conduzir a gerenciar os riscos de um projeto de forma mais eficiente e precisa.

- **1º Passo:** Realizar a Identificação de Possibilidade do Risco: A identificação dos riscos mais visíveis ocorre durante a fase Iniciação na aplicação do Project Model Canvas. Contudo a identificação dos riscos mais aprofundados ocorrerá na fase do Planejamento, durante a elaboração do Plano de Risco. Nesse momento serão apontadas causas e consequências de cada risco.

Causa	Consequência	Ação
Por motivo de... o risco possivelmente existirá	Havendo a ocorrência a (as) consequência (as) seria (am).	Possível Resposta ao risco

- **2º Passo:** Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: É o processo de priorização dos riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. A Tabela abaixo apresenta a classificação x probabilidade x impacto.

Nível	Probabilidade	Impacto
Alto (4-5)	É muito provável que o evento de risco ocorra.	Se o evento de risco ocorrer haverá um impacto significativo no cronograma,

	O evento de risco tem alta probabilidade de ocorrer.	qualidade ou satisfação dos envolvidos que aguardam o resultado, produto ou serviço.
Médio (2-3)	É provável que o evento de risco ocorra.	Se o evento de risco ocorrer haverá um impacto moderado no cronograma, qualidade ou satisfação dos envolvidos que aguardam o resultado, produto ou serviço.
	O evento de risco tem probabilidade média de ocorrer.	
Baixo (0-1)	Não é provável que o evento de risco ocorra.	Se o evento de risco ocorrer haverá um pequeno impacto no cronograma, qualidade ou satisfação dos envolvidos que aguardam o resultado, produto ou serviço.
	O evento de risco tem baixa probabilidade de ocorrer.	

• **3º Passo:** Elaborar o Plano de Risco: após a identificação dos riscos, o gerente do projeto deverá preencher o formulário do Plano de Risco, conforme Anexo VI desta diretriz, onde os seguintes requisitos deverão ser considerados:



Figura 9: Requisitos a serem analisados por risco.

16. FASE EXECUÇÃO

Na fase execução o gerente do projeto coordena as atividades previstas no Plano do Projeto, ou seja, o projeto deixa de ser algo abstrato e apenas planejado, para algo concreto e executável.

Neste sentido, os recursos humanos previstos para a execução das atividades começam a trabalhar efetivamente no desenvolvimento do projeto, de acordo com o que foi

planejado, sendo que o gerente deve estar preparado para as eventuais mudanças que podem ocorrer do decorrer da execução do projeto.

Nesta fase, o gerente do projeto deverá registrar o andamento do projeto, o que se materializará no Relatório de Progresso do Projeto, conforme Anexo VII desta Diretriz. Este relatório poderá ser enviado ao patrocinador do projeto, conforme o plano de comunicação elaborado pelo gerente do projeto.

17. FASE CONTROLE E MONITORAMENTO

Esta fase se inicia ao mesmo tempo da fase execução, uma vez que o gerente precisa controlar e monitorar as atividades previstas no plano de projeto. É assim que ele pode mensurar se o planejamento foi realizado corretamente ou se há necessidade de modificar alguma coisa.

Caso haja necessidade em realizar modificações, tudo que for impactado por estas deve ser analisado e refeito, como por exemplo: custos, tempo, riscos e qualidade.

Importante observar que as modificações feitas pelo gerente do projeto deverão ser aprovadas pelo patrocinador do projeto, bem como podem ser determinadas por este o qual manifestará sua decisão em formulário específico de registro de mudança, conforme Anexo VIII desta diretriz.

18. FASE ENCERRAMENTO

A fase de encerramento do projeto é essencial para todos os projetos. Mesmo que em uma primeira análise possa parecer absurdo, este encerramento pode ocorrer mesmo que o projeto não tenha sido executado.

Isto ocorre por um dos motivos de encerramento do projeto, quais sejam:

- O objetivo do projeto foi alcançado com sucesso, conforme previsto no plano;
- O objetivo do projeto foi alcançado com sucesso, por motivo diverso da execução do projeto;
- O patrocinador do projeto decide pelo encerramento do projeto, em qualquer fase (mesmo que durante a concepção do projeto);
- O objetivo do projeto torna-se desnecessário e por este motivo, deverá ser encerrado.

Sendo assim, ocorrendo uma das situações acima descritas, o gerente do projeto deverá elaborar o Termo de Encerramento do Projeto, conforme Anexo IX desta diretriz.

19. FLUXOGRAMA GERAL DOS PROCESSOS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

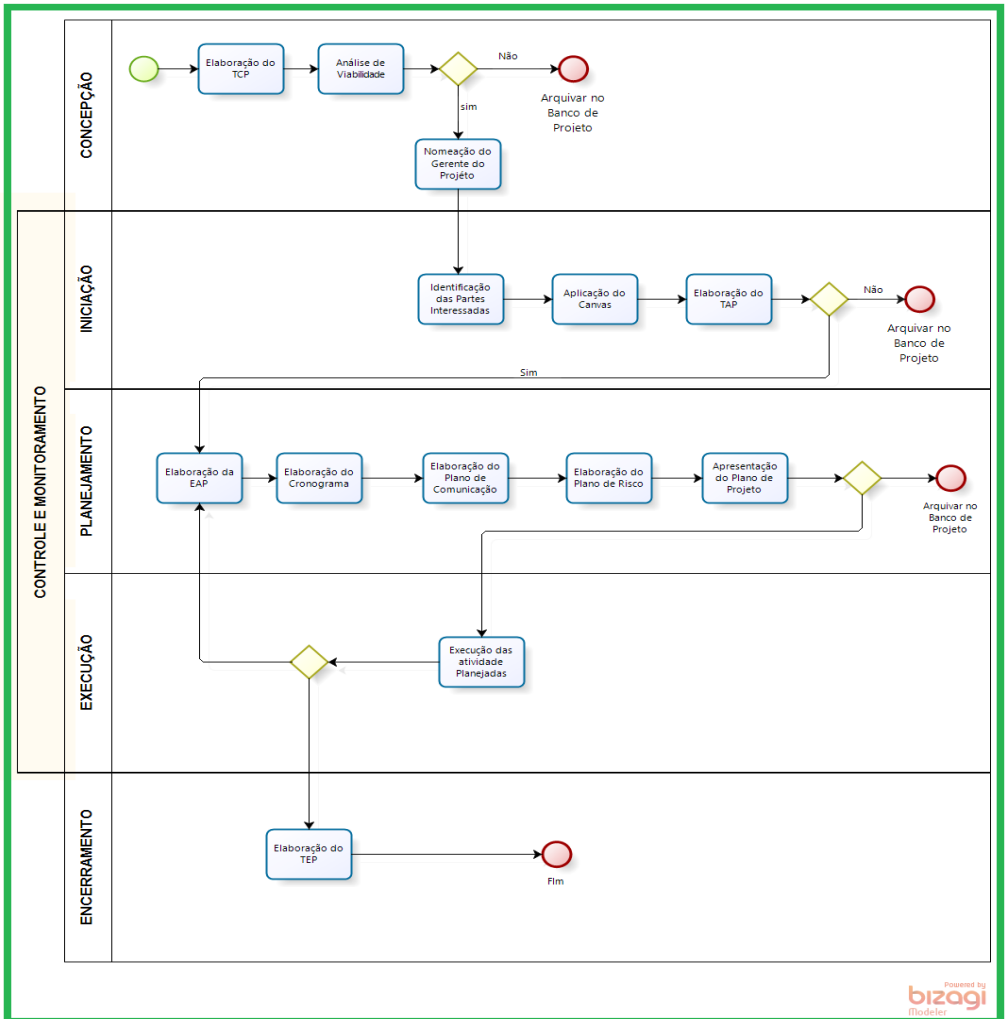


Figura 10: Fluxograma geral dos processos do ciclo de vida do projeto

CAPÍTULO 3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A captação de recursos na Polícia Militar do Pará deve ser realizada através de projetos. Neste sentido é de fundamental importância que a Instituição possua um banco de projetos, pois quando surgem oportunidades em estabelecer parcerias, os projetos precisarão apenas de adaptações às exigências desses acordos.

As parcerias firmadas pela PMPA devem obrigatoriamente ser validadas e assinadas pelo Exmº Sr. Comandante Geral, por este motivo todos os projetos de captação de recursos devem ser encaminhados ao Estado Maior Geral, para análise de viabilidade.

Importante observarmos que a Polícia Militar do Pará, assim como os outros órgãos públicos, precisa de recursos que custeiem seu funcionamento, e convém ressaltar que a segurança pública demanda um grande volume de recursos, desde a folha de pagamento de pessoal, abastecimento de viaturas, construção e reforma de quartéis, aquisição de equipamentos, dentre outros.

Porém, as limitações orçamentárias e financeiras são muitas, motivo pelo qual a captação de recursos se mostra uma necessidade institucional para a melhoria das condições de trabalho do policial militar, e conseqüentemente dos serviços prestados pela PMPA à sociedade.

Para entendermos bem o que é uma captação de recursos, precisamos primeiramente entender as fontes de recursos da PMPA. Sendo assim, elencamos os principais recursos utilizados para a manutenção, investimentos e melhorias na corporação, são eles:

➤ Recursos orçamentários: são os recursos do tesouro estadual, disponibilizados pelo Governo do Estado e previstos no Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA;

➤ Recursos extra-orçamentários: são os recursos repassados à PMPA através de emendas parlamentares, convênios, termos de cooperação e termos de ajuste de conduta - TAC.

Concluimos então que a captação de recurso é uma forma de conseguir recursos extraorçamentários para a PMPA, de forma a incrementar os investimentos da Corporação.

Esta captação se formaliza através da celebração e formalização de parcerias, as quais são conceituadas da seguinte forma, com base na Portaria Interministerial nº 507/2011:

➤ Convênio: é o instrumento que disciplina e formaliza a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas em orçamentos de um órgão para outro, onde estes órgãos pertencem a esferas diferentes, ou ainda, entre órgãos públicos e consórcios públicos ou entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. Por exemplo, a transferência de recursos da União para Estados e Municípios é realizada através de convênios, bem como a transferência de recursos do Estado para Municípios e vice-versa;

➤ Termo de Cooperação: instrumento pelo qual se disciplina e formaliza a descentralização de créditos de um órgão para outro, onde estes órgãos pertencem à mesma esfera de poder, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. Por exemplo, descentralização de crédito de um órgão do Estado (Ex: DETRAN) para outro órgão do Estado (PMPA);

➤ Acordo de Cooperação: instrumento que disciplina a transferência de recursos entre órgãos, desde que não sejam recursos financeiros, podendo, portanto, ser recursos materiais, cessão de uso de espaço físico e outros.

➤ Contrato de Repasse: instrumento administrativo por meio do qual a transferência dos recursos financeiros processa-se por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, atuando como mandatária da União. (conforme Art. 1º, § 2º, IV da PI 507/2011).

Essas parcerias se caracterizam pela vontade entre as partes em estabelecer mútua cooperação, ou seja, envidar esforços para o cumprimento de um resultado por elas desejado, onde as partes possuem obrigações a serem cumpridas, mas o interesse é comum, são obrigações convergentes para o cumprimento do objeto.

Uma das diferenças básicas entre uma parceria e um contrato é justamente essa: o interesse das partes envolvidas. O contrato caracteriza-se pelo acordo de vontades, para a formalização de um vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas (artigo 2º da lei nº 8.666/1993 - lei de licitações e contratos públicos). Já a parceria (convênios, termos e acordos de cooperação) caracteriza-se pelo fato de que os envolvidos estão juntos para alcançar determinado objetivo comum, não existindo entre os partícipes interesses contrapostos, como há no contrato.

20. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

A transferência de recursos entre órgãos, por se tratar de recurso público, requer sérias regulamentações para ocorrer, por este motivo temos várias legislações que regulam estas transferências, são elas:

➤ Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: é o núcleo de todo o ordenamento jurídico brasileiro, explícita em seu artigo 37 os princípios da administração pública que devem nortear todos os atos administrativos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como princípios implícitos: supremacia do interesse público, finalidade, igualdade, razoabilidade, proporcionalidade, motivação e outros;

➤ Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1983: estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, conforme dispõe seu Art. 1º;

ADITAMENTO AO BG Nº 233 – 29 DEZ 2015

➤ Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal: Planejamento governamental, Transparência, Controle, Responsabilização. Não gastar mais do que arrecada, não deixar dívidas. (Artigo 25)

➤ Lei Estadual nº 6.474, de 06 de agosto de 2002: Institui, no âmbito do Estado do Pará, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. (Preâmbulo da Lei)

➤ Lei nº 11.107, de 06 de abril de 2005: Esta Lei dispõe sobre normas gerais para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios contratarem consórcios públicos para a realização de objetivos de interesse comum e dá outras providências. (Artigo 1º da Lei nº 11.107/2005)

➤ Decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007: Regulamenta a Lei no 11.107, de 06 de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. (Preâmbulo do Decreto)

➤ Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007: Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. (Preâmbulo da Portaria)

➤ Decreto Estadual nº 967, de 14 de maio de 2008: Altera o caput e § 1º do art. 4º do Decreto nº 2.069, de 20 de fevereiro de 2006, que instituiu o pregão eletrônico como modalidade de licitação a ser adotada obrigatoriamente para a aquisição de bens e serviços comuns pela Administração Pública Estadual e dá outras providências. (Preâmbulo do decreto)

➤ Portaria Interministerial nº 127, de 29 de maio de 2008: Estabelece normas para execução do disposto no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. (Preâmbulo da Portaria)

➤ Lei nº 11.945, de 04 de junho de 2009: Define o momento para a entrega de recursos correntes e de capital a outro ente da Federação, caracterizado no momento da assinatura do respectivo convênio.

➤ Portaria Interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2001: Esta Portaria regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, que envolvam a transferência de recursos financeiros oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União. (Art. 1º da Portaria).

➤ Decreto nº 768, de 20 de junho de 2013: estabelece normas sobre os convênios celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual com entidade sem fins econômicos e consórcios públicos, na forma estabelecida na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO vigente, para a execução de ações de interesse recíproco que envolva

a transferência de recursos oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social do Estado. (Artigo 1º do decreto)

➤ Decreto nº 870, de 04 de outubro de 2013: Dispõe sobre a supervisão, fiscalização e acompanhamento da execução dos contratos, convênios e termo de cooperação firmados pelos Órgãos e Entidades do Poder executivo do Estado do Pará. (Preâmbulo do decreto)

➤ Decreto nº 876, de 29 de outubro de 2013: Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art.15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, no âmbito da Administração Pública Estadual. (Preâmbulo do Decreto)

21. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS PROJETOS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A captação de recurso pode ser formalizada através de termos (convênios, termos e acordos de cooperação), os quais estabelecem cláusulas que regulamentam os deveres das partes, portanto, devemos atentar para pontos importantes a serem observados quando da elaboração de um projeto para captação de recursos, de forma que embasem corretamente as parcerias a serem firmadas pela PMPA.

A metodologia de projetos descrita no Capítulo 2 desta diretriz pode ser seguida na elaboração de um projeto de captação de recursos, mesmo porque algumas informações precisam ser produzidas no Plano de Projeto, e o gerente de projetos não possui todas essas informações, por este motivo ele precisa coordenar uma equipe que trabalhe em conjunto para a elaboração de um projeto com argumentos fortes, além de metas e etapas exequíveis.

I. Desta forma, devemos elaborar os projetos para captação de recursos de forma a produzir as seguintes informações:

II. Capa e Sumário (conforme Anexo);

III. Nome do Projeto;

IV. Identificação do responsável pela elaboração do projeto e contatos (telefone e e-mail);

V. Objeto: descreve de forma sintética qual o objeto da parceria a ser firmada, ou seja, o resultado esperado pelas partes;

VI. Diagnóstico: informa o contexto atual vivenciado pela PMPA;

VII. Justificativa: este item deve esclarecer os problemas que a parceria buscar mitigar, bem como os benefícios a serem alcançados pelo Convênio, Termo ou Acordo de Cooperação;

VIII. Objetivo geral: descreve de forma sucinta a finalidade do projeto e da parceria;

IX. Público beneficiado: pessoas que serão beneficiadas com a parceria, as quais serão impactadas pelo resultado a ser entregue pelo projeto;

X. Vigência: informa a data que iniciará o convênio, Termo ou Acordo de Cooperação, bem como a data de término. Observe que o prazo de elaboração do projeto é anterior a esta vigência. Não se trata do cronograma do projeto, mas o período de execução do Acordo a ser firmado.

XI. Valor: deve ser informado o valor global do objeto do acordo (repasso + contrapartida, quando houver);

XII. Metas: referem-se às atividades a serem desenvolvidas no acordo, como exemplos podemos citar: a prestação de um serviço, aquisição de um bem, uma capacitação, dentre outros;

XIII. Etapas: cada meta pode ser subdividida em etapas, sendo assim, podemos definir as etapas como fases necessárias para o cumprimento de uma meta. Por exemplo: Para uma meta de “Capacitação em elaboração de projetos”, teremos as etapas: “pagamento de diárias para o deslocamento de instrutores e coordenação”, “aquisição de material didático”, dentre outras.

XIV. Cronograma de desembolso: geralmente este item é avençado pelas partes, e o gerente do projeto sugere um cronograma de desembolso, ou seja, de que forma as parcelas do recurso (repasso e contrapartida, quando houver) serão liberadas;

XV. Anexo - Termo de Referência: é um documento onde constam todas as especificações técnicas do produto ou serviço a ser adquirido ou prestado, bem como, define as características e obrigações que esse produto ou serviço deverá obedecer em sua entrega ou prestação. O Termo de Referência serve de embasamento para a futura contratação com a fornecedora do produto ou serviço.

XVI. Anexo - Pesquisa Mercadológica: esta pesquisa deve se basear no termo de referência, sendo um documento que apresenta o preço médio dos produtos ou serviços a serem prestados para o projeto. Para que se possa estimar o valor dessas aquisições de produtos ou serviços, a pesquisa deve conter 03 (três) orçamentos, de empresas distintas. Importante observar que a pesquisa deve ser atual, demonstrando o valor de mercado, para que no momento da execução do acordo as aquisições possam ocorrer sem disparidades de preços, tornando assim o ajuste inexequível.

XVII. Anexo - Projetos de engenharia (quando necessário): quando uma das metas do acordo for uma obra, faz-se necessário que o projeto preveja os projetos de engenharia (básico, hidráulico, elétrico, e quais forem necessários).

Tais informações podem ser condensadas no Formulário de projetos para captação de recursos, conforme Anexo X desta diretriz.

A Diretoria de Apoio Logístico, através da seção de Contratos, bem como o Centro de Convênios e Contratos são órgãos que podem apoiar na elaboração dos anexos: termo de referência, pesquisa mercadológica e projetos de engenharia.

22. CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS – SICONV

As captações de recursos junto ao Governo Federal possuem peculiaridades que devem ser observadas, motivo pelo qual dedicamos este tópico para que possamos entendê-las melhor. Quando desejamos realizar esta captação, devemos inicialmente seguir alguns passos essenciais, sendo que neste momento estamos propondo uma proposta de trabalho

através de um projeto, por este motivo somos denominados de proponente. Já o governo federal é denominado de concedente.

Sendo assim, devemos observar 03 (três) passos primordiais para uma boa captação de recursos junto a União, sendo eles:

1º Passo: Identificar a oportunidade da captação de recurso.

Uma das formas mais utilizadas para identificar uma oportunidade de captação de recurso é o Portal de Convênios do Governo Federal, que se trata de um sistema instituído pelo Decreto nº 6.170/2007, com regras detalhadas pela Portaria Interministerial nº 127/2008 e pela Portaria Interministerial vigente PI nº 507/2011, além das portarias que regulamentam as transferências voluntárias.

O sistema é acessado através do link www.convenios.gov.br, sendo que algumas áreas são de acesso restrito e outras de acesso livre.

Na área de acesso livre é possível visualizar informações referentes a chamamento público ou concurso de projetos, que são oportunidades de captações de recursos, com divulgação mínima de 15 (quinze) dias de antecedência, contendo a descrição dos critérios e objetivos para a seleção do conveniente.

2º Passo: Elaborar um projeto atendendo as especificações técnicas.

Devemos recordar que há uma possibilidade dos projetos estarem prontos no banco de dados da PMPA, mas formatados como um projeto estratégico/institucional, setorial ou operacional.

Nestes casos os projetos deverão ser adaptados às exigências da oportunidade de captação de recurso.

Porém, pode ocorrer de não haver projetos iniciados para atender a oportunidade de captação de recurso, e as experiências vivenciadas na PMPA demonstram que essas ocorrências são críticas, pois o tempo é exíguo e precisaremos de uma força-tarefa para concluir uma proposta de projeto exequível e que atenda as necessidades da PMPA.

Em ambos os casos, o Governo Federal estabelece regras específicas que devem ser observadas na elaboração da proposta de projeto, previstas na Portaria 507/2011, além de outras que podem estar definidas nos editais de chamamento público, conforme vemos a seguir:

- Objeto: a proposta do projeto deverá descrever o objeto a ser executado;
- Justificativa: deve conter a caracterização dos interesses recíprocos, a relação entre a proposta apresentada e os objetivos e diretrizes do programa federal e a indicação do público alvo, do problema a ser resolvido e dos resultados esperados;
- Prazo: deve fazer previsão de prazo para a execução, geralmente a oportunidade de captação de recurso menciona prazos máximos de execução do projeto;

➤ Estimativa dos recursos financeiros: deve discriminar o repasse a ser realizado pelo concedente e a contrapartida prevista para o proponente, especificando o valor de cada parcela e do montante de todos os recursos, na forma estabelecida em lei;

➤ Valor global do projeto (repasse + contrapartida) será igual ou superior a R\$ 100.000,00 (cem mil reais): O Governo Federal não formaliza convênios com valor inferior a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), sendo que o valor máximo é estipulado conforme a oportunidade de captação de recurso. Observamos que o repasse refere-se ao valor a ser disponibilizado pela União (Concedente) e a contrapartida ao valor a ser disponibilizado pela PMPA (proponente);

➤ Contrapartida: partindo do conceito de convênio, afirmamos se tratar de instrumento que formaliza uma vontade entre as partes (União e PMPA, no caso), em estabelecer mútua cooperação para obtenção de um resultado desejado tanto pelo concedente, quanto pelo proponente. Desta forma, é comum a exigência da contrapartida (que significa uma parte do valor total do convênio) como forma de comprometimento financeiro do proponente com os objetivos do convênio. Esta contrapartida varia conforme a oportunidade de captação de recurso, porém deve sempre ser observada no cálculo do valor global do projeto;

➤ Capacidade técnica e gerencial do proponente: o proponente deverá apresentar documentação atestando possuir capacidade técnica e gerencial para a execução do objeto;

➤ Plano de Trabalho: o proponente deverá elaborar o Plano de Trabalho, peça elaborada antes do convênio e com a finalidade de definir questões relacionadas à execução operacional e financeira do acordo. É exigência da Lei nº 8.666 (Lei de Licitações e Contratos), imprescindível para a formalização de convênios, pois sua ausência acarreta a nulidade do acordo. O Plano de Trabalho a ser avaliado pelo Concedente deverá conter:

- I. Justificativa para a celebração do instrumento;
- II. Descrição completa do objeto a ser executado;
- III. Descrição das metas a serem atingidas;
- IV. Definição das etapas ou fases de execução;
- V. Cronograma de execução do objeto e cronograma de desembolso; e
- VI. Plano de aplicação dos recursos a serem desembolsados pelo concedente e da contrapartida financeira do proponente, se for o caso.

É de fundamental importância que o edital de Chamamento Público seja lido na íntegra, de forma que se conheçam todas as regras que devem ser seguidas, bem como as vedações a serem observadas no momento da elaboração da proposta de trabalho (projeto).

3º Passo: Registrar o projeto de captação de recurso no Portal de Convênios do Governo Federal – SICONV. Para a execução deste passo, o militar que elaborou a proposta de projeto deverá entrar em contato com a 6ª Seção do Estado Maior Geral da

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

PMPA, para que esta seção coordene o registro da proposta no Portal de Convênios do Governo Federal – SICONV.

Nestes casos é necessário possuir uma senha de acesso ao Portal SICONV, onde cada área possui um perfil específico para ser acessada, ou seja, o acesso é limitado conforme o perfil do usuário. Quem determina este perfil é o Gestor de Convênios da PMPA: o Comandante geral ou pessoa designada por ele para realizar esta ação, atualmente a pessoa designada é o Assessor Técnico de Convênios, bem como o Chefe do Centro de Convênios e Contratos da DAL.

Como estamos falando de um projeto que se refere a uma proposta de trabalho, o perfil necessário é o de Cadastrador de Proposta.

Mostraremos como se faz o cadastro de uma proposta de trabalho no SICONV, para que o policial militar conheça o sistema e visualize as abas a serem alimentadas.

A imagem mostra a interface do Portal SICONV. No topo, há uma barra azul com o texto "Acesso à Informação" e o logotipo do Brasil. Abaixo, o logotipo do SICONV é exibido. A barra de navegação contém links para "Acesso Livre", "Incluir Proponente", "Manuais", "Informações Gerenciais", "Legislação" e "Ajuda".

À esquerda, a aba "Sobre o Sistema" contém o seguinte texto: "Convênios são acordos, ajustes ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como participe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação." Abaixo, o texto "Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007" é visível.

À direita, a aba "Acesso Restrito" está selecionada e contém o aviso "Navegador não testado". Há campos de entrada para "CPF:" e "Senha:". Abaixo dos campos, há botões "OK" e "Limpar", e um ícone "Certificado Digital". No final, há o link "Esqueceu sua senha?".

Figura 11: Tela SICONV

- Quando o usuário não possuir senha, poderá acessar o portal através da aba "acesso livre".

- Para cadastrar uma proposta de trabalho, o usuário deverá preencher os campos "CPF" e "Senha", bem como possuir o perfil de Cadastrador de Proposta. Atualmente quem possui este perfil é o assessor técnico de convênios da PMPA e o chefe da subseção de projetos e captação de recursos da 6ª seção do Estado Maior Geral, pois estes projetos precisam de anuência do Comandante Geral da PMPA para serem registrados no Portal SICONV.

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

Entretanto, é de fundamental importância que o policial militar que esteja elaborando um projeto de captação de recurso junto ao Governo Federal conheça esses passos, pois desta forma observará as informações necessárias ao registro do projeto no sistema, bem como a necessidade de encaminhar a proposta de projeto ao Estado Maior Geral para apreciação.

Ao acessar o link do Portal, com CPF e senha, aparecerá a seguinte tela:

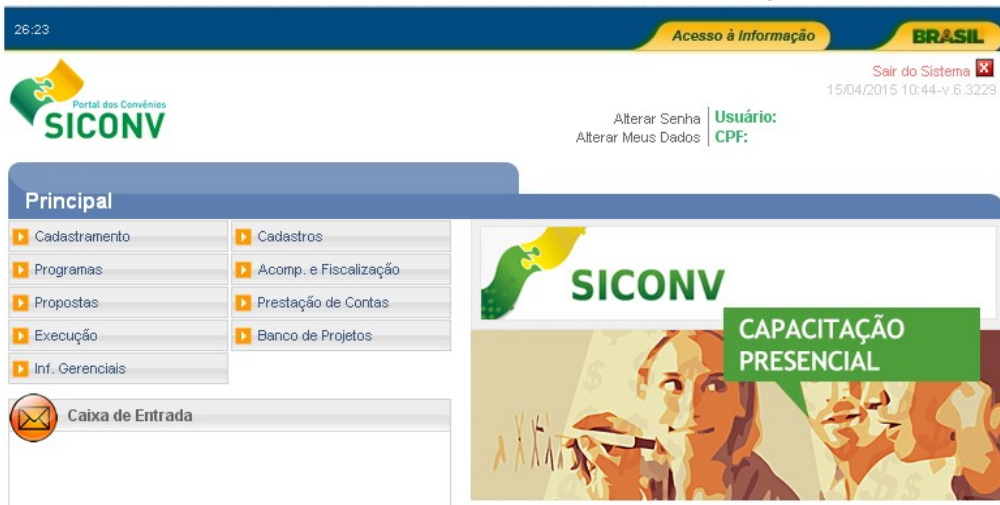


Figura 12: Tela SICONV II

- o Cadastrador de Propostas deverá clicar então na aba “Propostas”, quando aparecerão as seguintes opções:

- Consultar Declarações
- Consultar Propostas
- Copiar Proposta
- Dados da Proposta/Pré-convênio/Convênio
- Histórico
- Incluir Declarações
- **Incluir Proposta**
- Pareceres

Os passos a seguir são detalhadamente descritos no link abaixo, elaborado pelo Departamento de Suporte à Gestão do Sistema de Transferências Voluntárias da União do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

https://www.convenios.gov.br/portal/manuais/Orientacao_Passo_a_Passo_-_Incluir_Usuario_Definir_Perfil_Elaborar_e_Enviar_Proposta_para_Analise_do_Concedente.pdf

23. FLUXO PROCESSUAL PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

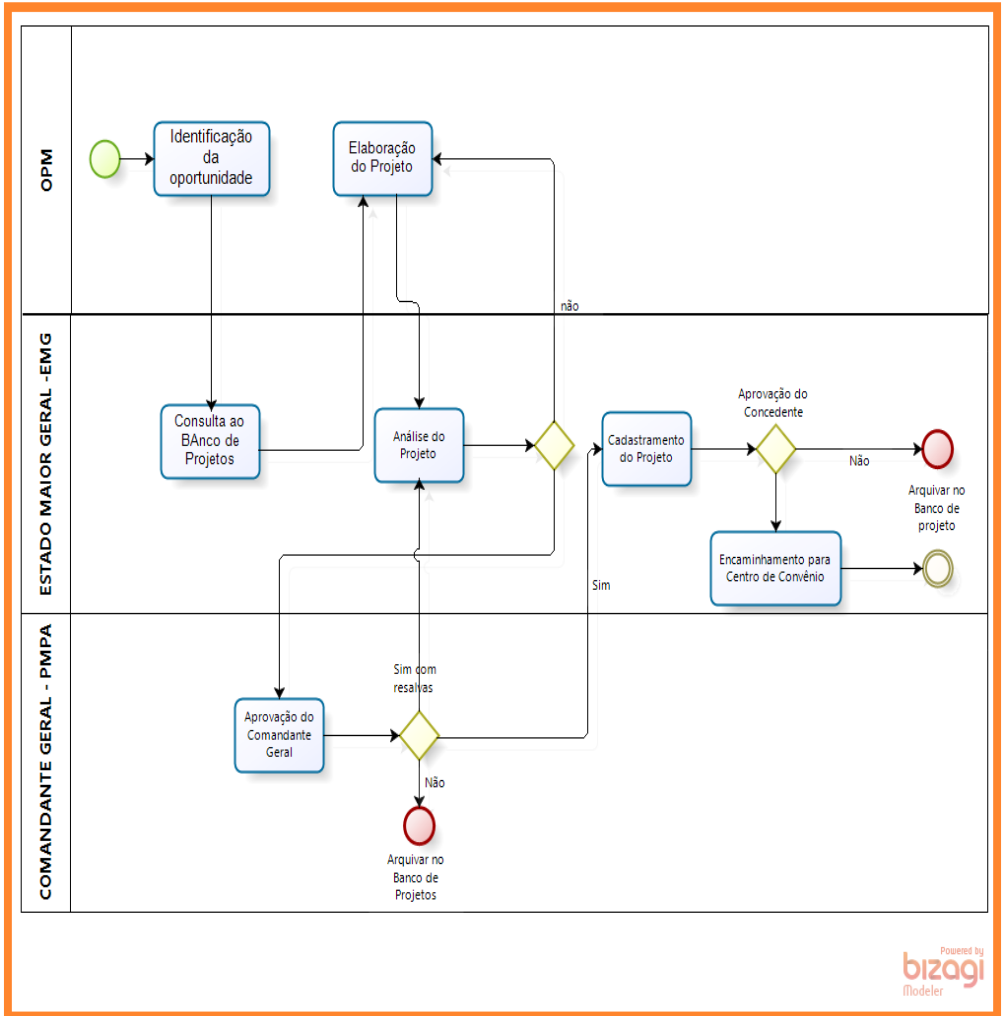


Figura 13: Fluxograma processual de captação de recurso

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando esta diretriz de gerenciamento de projetos e captação de recursos, enfatizamos que seu objetivo é padronizar uma metodologia de projetos a ser utilizada pela Polícia Militar do Pará, com a finalidade de que todos falem uma só língua no que se refere aos projetos a serem elaborados na Corporação.

Por muitos anos encontramos grandes dificuldades em elaborar um projeto, quando utilizamos modelos diversos, e mesmo depois de elaborados, não sabíamos como acompanhar a sua execução.

Por este motivo, tentamos elaborar um documento que pudesse servir como norte aos policiais militares da PMPA no que se refere à elaboração e gerenciamento de projetos. Por certo que não temos a habitualidade em fazer projetos, mas a intenção é que comecemos a fazê-los, e a cultura organizacional adote esta prática para alcançarmos a maturidade necessária nesta área.

Enfatizamos que esta metodologia não é fechada e imutável, conforme a prática, ajustes serão realizados conforme as lições aprendidas, pois os projetos devem seguir a necessidade institucional e sofrer as alterações necessárias para atendê-la.

Seguiremos agora com capacitações referentes à temática, para que possamos avaliar a metodologia sugerida, ganhar experiência na elaboração e gerenciamento de projetos, além de alcançar uma gestão estratégica por resultados.

Sem prática, a teoria é letra morta, de nada servirá. Seus efeitos são produzidos quando a colocamos em funcionamento. Esperamos ajudar os policiais militares a planejar suas ações de forma lógica, sequencial e funcional, para que nossos resultados alcancem as expectativas institucionais e sociais.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007, de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de Consórcios Públicos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 de janeiro de 2007b.

BRASIL. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007: Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Diário Oficial da União, Brasília, DF, de 25 de julho de 2007.

BRASIL. Lei nº 11.945, de 04 de junho de 2009. Define o momento para a entrega de recursos correntes e de capital a outro ente da Federação, caracterizado no momento da assinatura do respectivo convênio. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato/2007-2010/2009/lei/11945.htm. Acesso em 12 de junho de 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Interministerial nº 127, de 29 de maio de 2008. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Diário Oficial da União, Brasília, DF, de 30 de maio de 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2001: regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, que envolvam a transferência de recursos financeiros oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, de 27 de novembro de 2001.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com as alterações resultantes da Lei 8.883, de 08 de junho de 1994 e da Lei 9.648, de 27 de maio de 1998. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 junho 1993.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 de maio de 2000b.

ADITAMENTO AO BG Nº 233 – 29 DEZ 2015

BRASIL. Lei nº 11.107, de 06 de abril de 2005: Dispõe sobre normas gerais para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios contratarem consórcios públicos para a realização de objetivos de interesse comum e dá outras providências. Regulamentada pelo Decreto nº 6.017, de 17/01/2007.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Curso de elaboração de projetos. Brasília, 2013.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. Project Model Canvas - Gerenciamento de projetos sem burocracia. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos – As melhores práticas – 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARÁ. Lei Estadual nº 6.474, de 06 de agosto de 2002. Institui, no âmbito do Estado do Pará, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Regulamentada pelo Decreto nº 0199, de 09/06/2003.

PARÁ. Lei Complementar nº 053, de 07 de fevereiro de 2006, Com as alterações da redação dada pela lei complementar nº 093, de 14 janeiro de 2014. Boletim Geral nº 11, de 16 de janeiro.

PARÁ. Decreto Estadual nº 967, de 14 de maio de 2008. Determinando que na aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito da Administração Estadual Direta e Indireta, deverá ser utilizada obrigatoriamente a modalidade licitatória de pregão eletrônico. Regulamentado na Lei nº 10.520 de 17 de Julho de 2002.

PARÁ. Decreto nº 768, de 20 de junho de 2013. Estabelece normas relativas às transferências de recursos do Estado mediante convênios para entidades privadas sem fins econômicos e consórcios públicos, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Pará, Belém, de 21 de Junho de 2013.

PARÁ. Decreto nº 870, de 08 de outubro de 2013. Dispõe sobre a supervisão, fiscalização e acompanhamento da execução dos contratos, convênios e termo de cooperação firmados pelos Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Estado do Pará. Diário Oficial do Estado do Pará, Belém, de 08 de outubro de 2013.

PARÁ. Decreto nº 876, de 29 de outubro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, no âmbito da

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

Administração Pública Estadual. Diário Oficial do Estado do Pará, Belém, de 31 de outubro de 2013.

PLANO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ 2015/2025. Estado Maior da PMPA. 6ª Seção do EMG – Planejamento e Orçamento. 1ª edição. Belém. PMPA-2015.

PMI (Project Management Institute). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)–5ª Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

PORTAL DOS CONVÊNIOS, copyright. Disponível em: <<https://convenios.gov.br/portal>>. Acesso em 05 de agosto de 2015.


PORTAL GERENCIAMENTO DE PROJETOS, Escritório de Projetos. Disponível em: <<http://escritoriodeprojetos.com.br/areas-de-conhecimento-em-gerenciamento-de-projetos.aspx>>. Acesso em 03 de julho de 2015.

VARGAS, Ricardo V. Manual Prático do Plano do Projeto. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Informações institucionais, disponível em <http://www.pmi.org/>. Acesso em 11 de maio de 2015.

ANEXOS – FORMULÁRIOS


ANEXO I – TERMO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO

		TERMO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO - TCP	
OPM:			
Nome do Projeto:			
Data:			
1. Identificação do Requiritante do Projeto: <O requiritante (pessoa/área/setor) deve declarar seu nome (responsável) e as suas principais informações de contato.>			
Nome:		Setor:	
E-mail:		Telefone:	
2. Identificação da Iniciativa Estratégica: <O requiritante descreve a iniciativa estratégica a qual o projeto está relacionado, baseado no Plano Estratégico, quando existir.>			
3. Descrição do Projeto: <O requiritante descreve um resumo no que consiste o projeto, destacando sua importância dentro da iniciativa estratégica selecionada.>			
4. Fonte de Recursos: < Indicar a fonte de recursos para as despesas da realização (projeto) da iniciativa estratégica			
	Tesouro Estadual	Convênios/Outros repasses	Não haverá dispêndio financeiro
5. Tipo de Projeto: <Definição do resultado a ser alcançado após a finalização do projeto. Seleccione abaixo dentre as opções.>			
	Entrega de um produto	Implementação de um Serviço	Resultado
6. Entregas do Projeto: <Definição do tipo de iniciativa estratégica. Seleccione abaixo dentre as cinco opções. Caso seja OUTRA, descreva-a>			
	Construção	Reforma	Aquisição de bens

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

	Contratação de serviços		Outro:		
7. Assinatura do Requiritante: < O requiritante deve assinar por extenso e de forma legível este documento. >					
8. Despacho:					
	Aprovar		Realizar ajustes		Arquivar
Data: ___/___/___					
Assinatura do patrocinador					

ANEXO II – NOTA TÉCNICA

	NOTA TÉCNICA N° ___/ANO/PM6/EMG
1. IDENTIFICAÇÃO	
Nome do Projeto:	
Gerente do Projeto:	
Objeto:	Tem por objetivo informar o Sr. Chefe do Estado Maior Geral da PMPA sobre a viabilidade do projeto (nome do projeto), apresentado pelo Sr. (gerente do projeto) objetivando (Entrega do projeto).
2. ANÁLISE DE VIABILIDADE	
Existe Projeto similar?	() Sim () Não
	Observação:
O Projeto está alinhado	() Sim () Não


ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

ao Plano Estratégico?	Iniciativa Estratégica: Observação:
Qual a classificação do projeto na priorização do alto comando para o ano da proposta?	Prioridade nº
	Observação:
Há previsão de recurso no PPA, LDO e LOA?	(<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não
	Observação:
Não havendo previsão no orçamento do Tesouro estadual, há possibilidade de captação de recurso para a execução do projeto?	(<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não
	Observação:
Parecer sobre a exequibilidade do projeto	
Conclusão	

Local e data.


Nome do Oficial responsável pela análise
Posto do Oficial

ANEXO III – RELATÓRIO PROJECT MODEL CANVAS


	<p>RELATÓRIO PROJECT MODEL CANVAS</p>
<p>Nome do projeto:</p>	
<p>Gerente do projeto:</p>	
<p>PITCH</p>	
<p>Por quê?</p>	<p>Justificativa (passado):</p>
	<p>Obj. SMART:</p>
<p>O Quê?</p>	<p>Produto:</p>
	<p>Requisitos:</p>
<p>Quem?</p>	<p>Stakeholders Externos (fatores externos)</p>
	<p>Equipe:</p>

Como?	Premissas:	
	Grupos de Entregas:	
	Restrições:	
Quando e Quanto?	Riscos:	
	Linha do Tempo:	
	Custos:	

ANEXO IV – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP
Elemento/órgão:	Polícia Militar do Pará
Iniciativa:	
Versão/Data:	
1. Título do Projeto	
2. Justificativa do Projeto	
3. Descrição do Projeto	
4. Gerente do Projeto	
5. Patrocinador do Projeto	
6. Objetivos do Projeto	
7. Fatores Críticos de Sucesso do Projeto	
8. Riscos de Alto Nível	
9. Resumo do Cronograma	
10. Resumo do Orçamento	
<hr/> Responsável Inicial ou Patrocinador do Projeto	

ANEXO V – PLANO DE COMUNICAÇÃO

	PLANO DE COMUNICAÇÃO
Nome do projeto:	
Gerente do projeto:	


PESSOAL

Nome	Equipe	Contato	E-mail
< Nome por pessoa. >	<Equipe/OPM a qual a pessoa faz parte >	<Fone da OPM, Celular >	<e-mail de acesso pessoal>

REUNIÃO

Data	Pauta
< Data pré-definidas de acordo com as entregas. >	< Motivo da reunião, mencionar as entregas previstas na data da reunião >

ANEXO VI – PLANO DE RISCO

	PLANO DE RISCO
Nome do projeto:	
Gerente do projeto:	


Risco	Causa	Consequência	Probabilidade	Impacto	Ação
<Descrição do risco>	<Motivo da ocorrência do Risco >	<Possível (s) consequência(s) se ocorrer o risco >	<nível em número da probabilidade >	< nível em número do Impacto >	< Resposta ao risco >

ANEXO VII – REGISTRO DAS SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS

	REGISTRO DAS SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS
Nome do projeto:	
Gerente do projeto:	
Versão/Solicitante:	
Versão/Solicitante:	

Quem solicitou ?	Data da solicitação	Descrição da solicitação	Justificativa	Custo estimado	Impacto no prazo	Responsável	Observações	Status	Assinatura/Solicitante

ANEXO VIII – RELATÓRIO DE PROGRESSO DO PROJETO

	RELATÓRIO DE PROGRESSO DO PROJETO				
Nome do Projeto:				% Conclusão	
Gerente do Projeto:				Status	
Data Início:		Data Final:		Data do Relatório:	
1. Período: <i>(exemplo: 01 de setembro de 2015 a 30 de outubro de 2015)</i>					

2. Marcos do projeto:			
Entrega	Data Planejada	Data Realizada	Status
3. Resumo do status do projeto			
Área	Status	Descrição	
Custo		<i>Custos dentro do previsto</i>	
Prazo		<i>Os prazos precisaram ser estendidos, em virtude de atraso da equipe do projeto.</i>	
Escopo		<i>Escopo atualizado: inicialmente previsto reforma do quartel e modificado para reforma e construção de anexo.</i>	
Recursos		<i>Recursos humanos de difícil gerenciamento</i>	
4. Atividades finalizadas até o período:			
Atividade	Início	Fim	Recursos envolvidos
5. Atividades em andamento:			
Atividade	Início	Fim	Recursos envolvidos
6. Atividades para o próximo período:			
Atividade	Início	Fim	Recursos envolvidos
7. Riscos/problemas:			
Descrição	Data	Status	Responsável

Gerente do Projeto

ANEXO IX – PROPOSTA PARA PROJETOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSO

	PROJETO/PROPOSTA DE TRABALHO
1. IDENTIFICAÇÃO	
Nome do Projeto:	
Órgão/Setor Proponente:	
Gerente do projeto:	
E-mail/Telefone:	
Iniciativa Estratégica:	
2. DIAGNÓSTICO	
3. JUSTIFICATIVA	
4. OBJETIVO	
5. PÚBLICO BENEFICIADO	
6. PERÍODO DE EXECUÇÃO	


ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

Início: /___/___		Término: ___/___/___		Duração: _____	
7. ESTIMATIVA DE VALOR/RECURSO					
8. DESCRIÇÃO DE METAS E ETAPAS					
Meta 1					
Etapa	Especificação	Qty	Valor (R\$)		
			Unitário	Total	
Meta 2:					
Etapa	Especificação	Qty	Valor (R\$)		
			Unitário	Total	
9. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO (METAS E ETAPAS)					
Meta 1	Descrição	Data Inicial	Data de Término	Valor Global da Meta	
Etapa 1					

ADITAMENTO AO BG N° 233 – 29 DEZ 2015

Etapa 2				
Etapa 3				
Meta 2	Descrição	Data Inicial	Data de Término	Valor Global da Meta
Etapa 1				
Etapa 2				
Etapa 3				

ANEXO X – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
Nome do projeto:	
Gerente do projeto:	


PESSOAL

NOME	RESPONSABILIDADE
< Nome por pessoa. >	< Responsabilidade de cada pessoa. >

EQUIPE

EQUIPE	ENTREGA/DATA	RESPONSABILIDADE
< Equipe por OPM ou entrega. >	< Data final da entrega. >	< Responsabilidade de cada entrega por equipe. >

ANEXO XI – TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

	TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO
Nome do projeto:	
Gerente do projeto:	

1 Motivo do Encerramento

<input type="checkbox"/>	Projeto concluído	<input type="checkbox"/>	Projeto cancelado
--------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------

2 Lições Aprendidas

<Avaliar se os objetivos planejados, resultados esperados e as necessidades foram atendidas, bem como as dificuldades encontradas>.

3 Produtos e Entregas do Projeto

<Relacionar os produtos e/ou serviços e as entregas do projeto. A documentação produzida também deve ser listada>.

4 Pendência

<Relacionar as pendências na entrega do projeto>.

Pendência	Justificativa da pendência	Unidade Responsável

5 Motivo de Cancelamento do Projeto (se houver)

<Preencher somente nos casos em que o projeto foi cancelado. Não se aplica aos projetos que foram finalizados normalmente.>

6 Considerações Finais

6.1 Considerações do Gerente do projeto / Gestor do projeto

<A ser preenchido pelo Gerente e Gestor dos projetos com as observações e pontos observados durante o projeto>.

6.2 Considerações dos Beneficiários / Proponente

<A ser preenchido pelos beneficiários ou proponente com os pontos relevantes e avaliação do projeto>.

6.3 Considerações do patrocinador

<A ser preenchido pelos beneficiários ou proponente com os pontos relevantes e avaliação do projeto>.

7 Aprovação

Proponente	Data	Assinatura
Unidades Envolvidas	Data	Assinatura
Gestor Responsável do Projeto	Data	Assinatura
Patrocinador do Projeto	Data	Assinatura

8 Análise da CPCI

Parecer	Data	Assinatura

(Of. N° 163/2015 – 6ª Seção/EMG).

IV PARTE (JUSTIÇA E DISCIPLINA)

- **SEM REGISTRO**

ASSINA:

**RAIMUNDO AQUINO DE SOUZA DIAS – CEL QOPM RG 12699
AJUDANTE GERAL DA PMPA**

CONFERE COM ORIGINAL:

**LUIZ MARIA DA SILVA JÚNIOR - MAJ QOPM RG 24935
SECRETÁRIO DA AJUDÂNCIA GERAL DA PMPA**