



E-BOOK PROJETOS

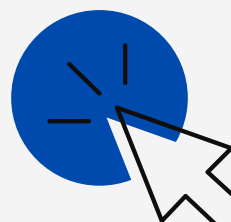
PROTOCOLO de ELABORAÇÃO e GERENCIAMENTO



Aproxime a câmera
do seu celular
e conheça o
Centro Corporativo



DEPLAN
Centro Corporativo de Projeto



clique aqui e conheça o
Centro Corporativo
de Projeto da PMBA



2021



DIRETOR DO DEPLAN

CEL PM PAULO CÉSAR ALVES DA SILVEIRA

DIRETOR ADJUNTO

TEN CEL PM PAULO MARCOS AMORIM CUNHA

CENTRO CORPORATIVO DE PROJETOS

TEN CEL PM JÁDER MARTINS MARQUES DA SILVA

COORDENAÇÃO DE PROJETOS

CAP PM MÁRCIO RIOS LIMA SILVA

TEN PM VALTER SANTOS DE JESUS JR



AUTORIA

CAP PM MÁRCIO RIOS LIMA SILVA

TEN PM VALTER SANTOS DE JESUS JR

COLABORAÇÃO

CAP PM JAIR DE FREITAS GULIAS NETO

CAP PM CAROLINE FERREIRA SOUZA

CAP PM MARCELO NEVES PEREIRA DAS NEVES

CAP PM NEILSON RAMOS GABRIEL DE JESUS

Ficha catalográfica: Equipe do Centro Corporativo DEPLAN

Protocolo de Elaboração de Projetos da PMBA – Salvador: Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão/ PMBA/DEPLAN/CCP, 2021. p.25

1. E-book: Protocolo de Elaboração de Projetos da PMBA – Bahia. I. Título.

MENSAGEM DO COMANDANTE GERAL



Durante uma reunião ordinária com o Diretor do DEPLAN, responsável pelas ações de planejamento e gestão da Corporação, me foi apresentada uma proposta de Protocolo de Elaboração e Gerenciamento de Projetos (PEGEPro) para nossa Polícia Militar da Bahia.

De fácil compreensão, e ao mesmo tempo completo em sua abordagem, este Protocolo é fruto de uma busca contínua daquele Órgão em contribuir para o alcance dos objetivos e dos valores descritos no Plano Estratégico da Corporação.

Isso porque as técnicas, categorias, modelos e tipologias contidas no PEGEPro ajudarão não apenas a estabelecer um rito de padronização no âmbito da elaboração e gerenciamento de Projetos na PMBA, mas, sobretudo, colocará nossa Instituição na vanguarda dessa área, já que implementa uma metodologia que traz consigo o que há de mais moderno e sofisticado no campo de conhecimento de Projetos, seja no espectro acadêmico ou profissional.

Em suma, é com imenso orgulho que apresento à PMBA o primeiro Protocolo de Elaboração e Gerenciamento de Projetos da sua história!

Salvador, 13 de outubro de 2021

PAULO JOSÉ REIS DE AZEVEDO COUTINHO – CEL PM
COMANDANTE GERAL

MENSAGEM DO DIRETOR DO DEPLAN



clique no  para acessar o vídeo!

ou

aponte a câmera do seu celular para acessar!



CORONEL SILVEIRA
DIRETOR DO DEPLAN

PROTOCOLO DE ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE DE PROJETOS DA PMBA

DEPLAN-CCP

Índice

01

OBJETIVO, METODOLOGIA E CONCEITOS BÁSICOS

05

CICLO DE VIDA DO PROJETO E ÁREAS DE CONHECIMENTO

07

NOVO PADRÃO PARA GESTÃO DE PROJETOS 2021

08

12 PRINCÍPIOS PARA ENTREGA DE PROJETO

09

PASSOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO

10

FERRAMENTAS DE AUXÍLIO

12

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA PMBA

14

FASE 1 - PRÉ-PROJETO

15

FASE 2 - INICIAÇÃO

16

FASE 3 - PLANEJAMENTO

19

FASE 4 - EXECUÇÃO

20

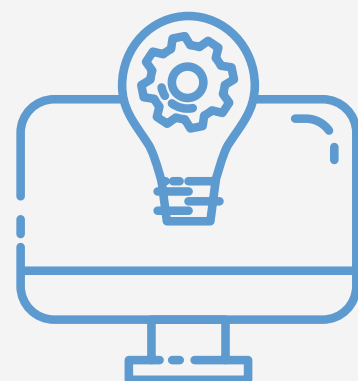
FASE 5 - CONTROLE E MONITORAMENTO
FASE 6 - ENCERRAMENTO

21

MAPA DO PROCESSO DE VALIDAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA DE PROJETO ESTRATÉGICO

22

REFERÊNCIAS





Objetivo



Apresentar uma metodologia de Elaboração e Gerenciamento de Projetos para PMBA.

Metodologia

A presente metodologia foi construída tendo por base debates, análises e pesquisas comparadas realizadas pelo Centro Corporativo de Projetos do DEPLAN. Tal metodologia busca oferecer técnicas, ferramentas, instrumentos e artefatos a fim de estabelecer um rito de padronização no âmbito da elaboração de Projetos na PMBA. Para tanto, a metodologia teve como principais referências a 7ª edição (2021) do PMBOK (Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos), bem como a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia (2014). Além disso, foram observados normativos legais que regem a matéria.

Aproxime a câmera do seu celular e conheça as normas que regem a matéria.



Clique aqui e conheça as normas que regem a matéria.

CONCEITOS BÁSICOS: PROJETO, PROCESSO, PROGRAMA, PORTFÓLIO, ESCRITÓRIO de PROJETOS e GOVERNANÇA



O QUE É PROJETO?

"Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo"
(PMBOK, 2021)

Vale destacar algumas características:

- são temporários: possuem um início e um fim claramente definidos;
- são planejados, executados e controlados; entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos;
- recursos limitados.



Exemplos de Projeto:

- Implantação de uma OPM ;
- Reforma de uma OPM;
- Desenvolvimento de um Sistema



O QUE É PROCESSO?

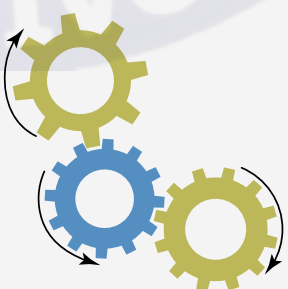
"Uma sequência repetitiva de operações, com o objetivo de produzir resultados padronizados"

(XAVIER, 2016)



O QUE É PROGRAMA?

Segundo VARGAS (2018), Programa pode ser definido como um grupo de projetos relacionados, os quais são gerenciados de modo integrado.

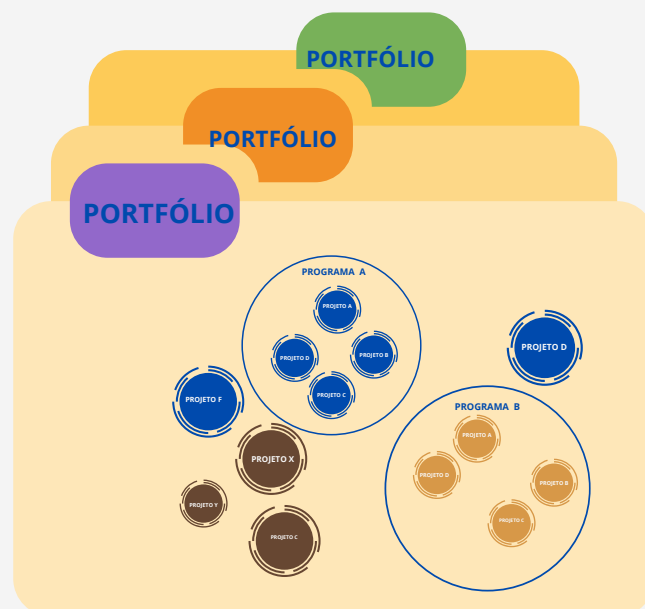


O QUE É PORTFÓLIO?

Consoante o Guia PMBOK (2021), portfólio se caracteriza pelo "conjunto de projetos, programas e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos."



clique no ícone para aprofundar



CONCEITOS BÁSICOS

PATROCINADOR (SPONSOR)

Pessoa ou grupo de alto nível na hierarquia que viabiliza as condições do Projeto, seja por meio de recursos financeiros, ou através do suporte institucional.

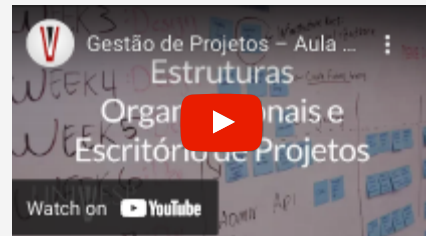


GERENTE DE PROJETO

Pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto, gerenciando áreas como escopo, cronograma, custo e qualidade.



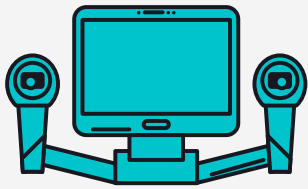
ESCRITÓRIO DE PROJETOS



clique aqui para aprofundar

Seu similar na PMBA é o Centro Corporativo de Projetos (CCP), sediado no DEPLAN, o qual, por meio da sua Coordenação de Projetos (Coproj), centraliza e coordena o gerenciamento de projetos da Instituição, possuindo, na legislação atual, as seguintes atribuições:

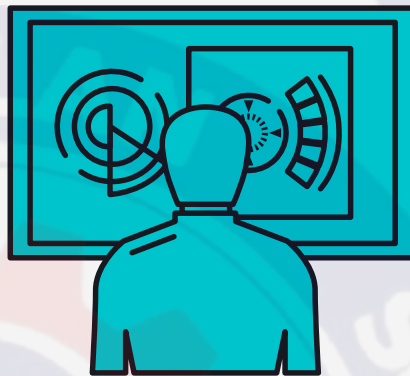
1. gerenciar e analisar o desempenho do portfólio de projetos estratégicos, assegurando o seu alinhamento com o Plano Estadual de Segurança Pública PLANESP e o Plano Estratégico Institucional, emitindo o Relatório de Progresso do Portfólio Estratégico;
2. propor mudanças na padronização de métodos e processos para elaboração e gerenciamento de projetos;
3. promover a identificação, seleção, alinhamento e priorização dos projetos como estratégia institucional;
4. prestar assistência no recrutamento e seleção internos de gerentes de projetos;
5. atualizar a base de dados de registros históricos e de lições aprendidas, incluindo relatórios gerados pelos diversos instrumentos de gerenciamento de projetos;
6. assegurar que os gerentes de projetos sigam a metodologia e as normas definidas;



Governança



Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.



clique aqui para aprofundar os conceitos básicos na área de gerenciamento de projetos.

Curso promovido pela Univesp - Universidade Virtual do Estado de São Paulo

O QUE É CICLO DE VIDA DO PROJETO?



O Guia PMBOK (2021) inovou ao categorizar o Ciclo de Vida do Projeto como um dos oito Domínios de Performance (*performance domains*). Trata-se, conforme VARGAS (2018), das cinco fases que vão do começo ao fim de um projeto - **iniciação, planejamento, execução, controle, encerramento**.



O QUE SÃO ÁREAS DE CONHECIMENTO EM PROJETO?

A sexta edição do Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (PMBOK) estabelece dez Áreas de Conhecimento para fins de gerenciamento de projetos, a seguir expostas.

Contudo, sua sétima edição, lançada em 2021, inova trazendo o Padrão para Gestão de Projetos (The Standard for Project Management), elencando os Domínios de Desempenho do Projeto, bem como os 12 (doze) princípios de entrega do Projeto, citados nas páginas seguintes.



ÁREAS DE CONHECIMENTO EM PROJETO



1- Gerenciamento da Integração: busca coordenar os elementos que envolvem o projeto.

2- Gerenciamento do Escopo: visa assegurar que esteja se incluído todo o trabalho necessário;

3- Gerenciamento do Tempo: visa assegurar a execução do projeto no tempo previsto.

4- Gerenciamento do Custo: visa o planejamento, estimativa e controle de custos.

5- Gerenciamento da Qualidade: visa assegurar as responsabilidades, objetivos e as políticas no que diz respeito à qualidade da entrega;



6- Gerenciamento dos Recursos: visa assegurar a administração dos recursos envolvidos;

7- Gerenciamento das Comunicações: visa gerenciar as informações e comunicações que os stakeholders (partes interessadas) necessitam.

8- Gerenciamento dos Riscos: visa a identificação, análise, respostas, monitoramento, controle e planejamento os riscos em um projeto;

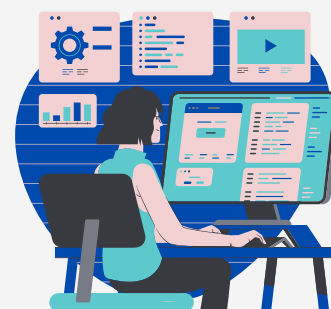
9- Gerenciamento das aquisições: visa a obtenção de bens e serviços importantes para a realização de um projeto.

10- Gerenciamento das Partes Interessadas: visa gerenciar as partes interessadas no projeto.

Novo Padrão para Gestão de Projetos

Domínios de Performance do Projeto (Project Performance Domains)

Como visto anteriormente, as Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos deixam de ser enfatizadas, cujo foco passou a ser nos denominados Domínios de Performance do Projeto, a saber:



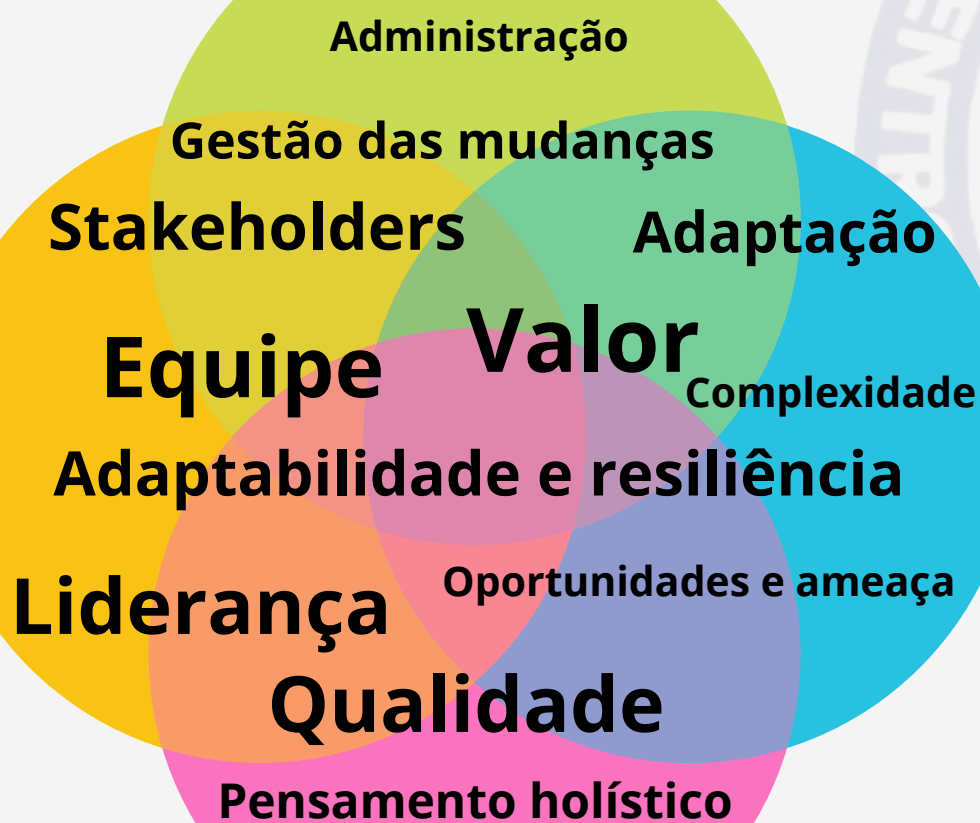
clique aqui para aprofundar.
Curso promovido pela pela Univesp - Universidade Virtual do Estado de São Paulo

Princípios de Entrega do Projeto



Sendo mais uma inovação trazida pela 7ª edição/2021 do Guia PMBOK, tratam-se de doze princípios que fornecerão os parâmetros a serem seguidos pela equipe do projeto. Ou seja, servirão como farol no sentido de nortear as ações desenvolvidas no decurso do gerenciamento de projetos.

Os 12 princípios são verdadeiros alicerces do projeto.



PASSOS para a CONSTRUÇÃO de um PROJETO



Aproxime a câmera do seu celular e baixe a versão virtual do Plano Estratégico PMBA; PGP; PLANESP e PPA

PASSO 1 - Observar a categorização definida pelo Centro Corporativo de Projetos do DEPLAN:

PROJETOS ESTRATÉGICOS: Consideram-se Projetos Estratégicos aqueles que possuam entregas que causarão impactos responsáveis por substancial transformação na PMBA, de modo a atingir os objetivos estratégicos descritos no Plano Estratégico da PMBA, e, por essa razão, devem receber direcionamento específico para captação de recursos. Para tanto, necessitam estar alinhados com os Planos de Governo Participativo (PGP), Plurianual (PPA), Estadual de Segurança Pública (PLANESP), ou, ainda, aqueles que sejam assim considerados pelo Comando Geral e/ou Alto Comando, em razão da sua importância estratégica para a Instituição

PROJETOS TÁTICOS: são aqueles cuja natureza da entrega promova repercussão no âmbito regional ou departamental;

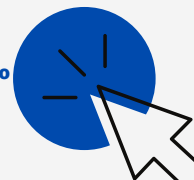
PROJETOS OPERACIONAIS: são aqueles cuja natureza da entrega promova impacto local, restringindo-se a apenas uma OPM.

PASSO 2 - Seguir o presente Protocolo, observando o Ciclo de Vida do Projeto por meio das seguintes fases:

- Pré-Projeto;
- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e Controle;
- Encerramento.



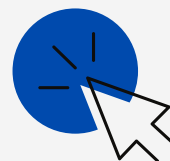
clique aqui e baixe a versão virtual do Plano Estratégico PMBA; PGP; PLANESP

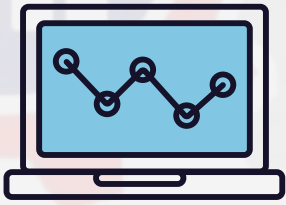


Nos casos de Projetos Estratégicos, aponte a sua câmara do celular para saber quem será o patrocinador.



clique aqui para saber quem será o patrocinador.





Ferramentas de auxílio



Sistema de Gestão de Ações Prioritárias, Estratégias, Projetos, Programas e Portfólios – SG Channel

Trata-se de uma ferramenta tecnológica de auxílio no Gerenciamento de Projetos. O SG Channel foi adquirido pela Casa Civil como um único pacote/produto em língua portuguesa com número ilimitado de usuários, licença de uso para tempo indeterminado e encontra-se hospedado na nuvem da desenvolvedora, a JExperts.

Aproxime a câmera do seu celular e baixe o Tutorial Sistema de Gestão de Ações Prioritárias, Estratégias, Projetos, Programas e Portfólios – SG Channel



Clique aqui e baixe o Tutorial

KANBAN

KANBAN

A FAZER FAZENDO FEITO



Trata-se de um Método Ágil menos prescritivo, que sugere uma PLANILHA de acompanhamento para determinada ação/iniciativa que propõe a entrega de um produto de baixa complexidade, a exemplo de um café da manhã, uma palestra, etc.

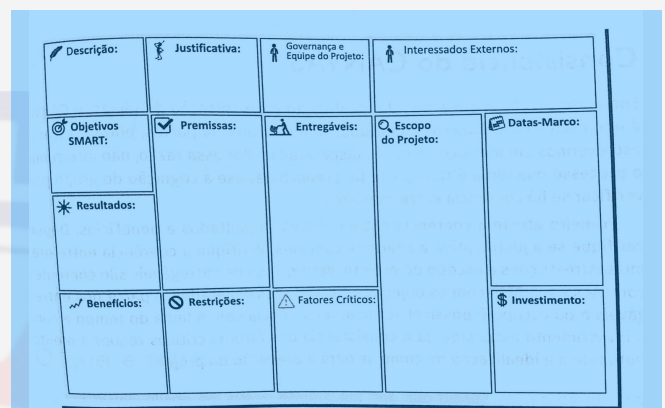


Project Model Canvas – PM Canvas

Segundo SABBAG (2018), Canvas teve como origem o livro dos suíços Osterwalder e Pigneur, publicado em 2010. Trata-se de uma ferramenta visual para ajudar a organizar ideias sobre o projeto. Em síntese, nas palavras de SABBAG, o Canvas "representa a tela onde o artista plástico cria a sua arte". Para FINOCCHIO (2013) é a representação visual do plano de projeto. Tem como objetivo colocar o planejamento do projeto em apenas uma página. Veja abaixo exemplos de Canvas.

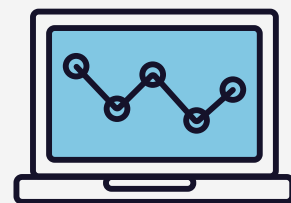


FINOCCHIO (2013)

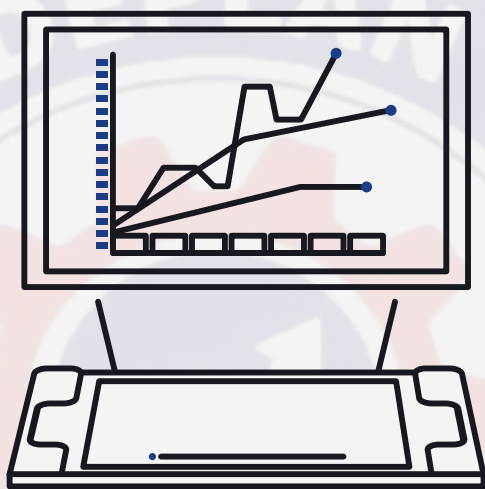


SABBAG (2018)

Ferramentas de auxílio



PROJECT LIBRE



Uma versão de código aberto do software para gerenciamento de projetos, o qual possibilita a transmissão de arquivos no mesmo formato daqueles trabalhados pelo Microsoft Project 2010.

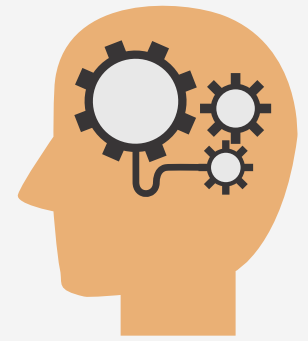
PLANO DE AÇÃO



PLANO DE AÇÃO						
ASSUNTO:			Nº:			
OBJETIVO:			RESPONSÁVEL:			
ITEM	ATIVIDADE	RECURSO NECESSÁRIO	RESPONSÁVEL ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	OBSERVAÇÕES

Trata-se de outro tipo de Método Ágil que sugere uma **PLANILHA** de acompanhamento para determinada ação/iniciativa que propõe a entrega de um produto de baixa a média complexidade, a exemplo de uma jornada de instrução.

METODOLOGIA de GERENCIAMENTO de PROJETOS na PMBA



A metodologia estabelece a produção dos seguintes artefatos a serem desenvolvidos nas fases abaixo:

Pré-Projeto: Elaboração do Estudo de Viabilidade de Projeto (EVP);

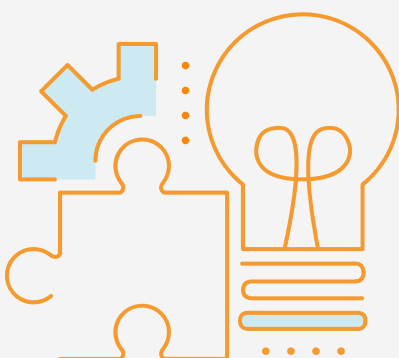
Iniciação: Produção do Termo de Abertura do Projeto (TAP);

Planejamento: Confecção da Estrutura de Governança, Papéis e Responsabilidades, Matriz de comunicação, Declaração de Escopo, Estrutura Analítica do Projeto (EAP), do Cronograma e Orçamento;

Execução: Operacionalização do plano estabelecido objetivando as entregas previstas no projeto; Confecção do Relatório de Progresso e Registro de mudança;

Monitoramento e Controle: Acompanhamento e gerenciamento de todo o ciclo de vida do projeto;

Encerramento: Análise dos Resultados e elaboração do Termo de Encerramento do Projeto (TEP).



METODOLOGIA de GERENCIAMENTO de PROJETOS na PMBA

Ciclo de vida do Projeto

PRÉ-PROJETO

Estudo de Viabilidade do Projeto

INICIAÇÃO

Termo de Abertura

Termo de Abertura TAP

PLANEJAMENTO

Estrutura de Governança; Papéis e Responsabilidades; Plano de Comunicação; Declaração de Escopo; Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Cronograma; Orçamento;

PLANOS

Monitoramento e Controle

EXECUÇÃO

Registro de Mudanças
Relatório de Progresso

RELATÓRIOS

ENCERRAMENTO

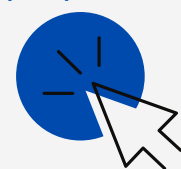
Termo de Encerramento do Projeto;

Termo de Encerramento

BAIXE OS MODELOS

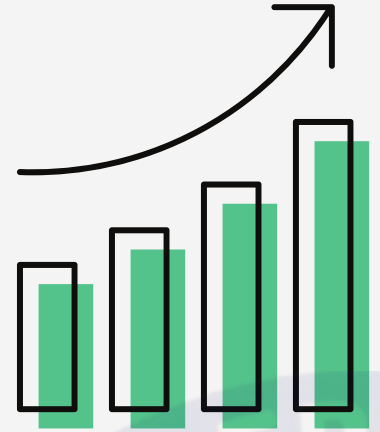


Clique aqui e baixe os modelos



Fase 1 - Pré-Projeto

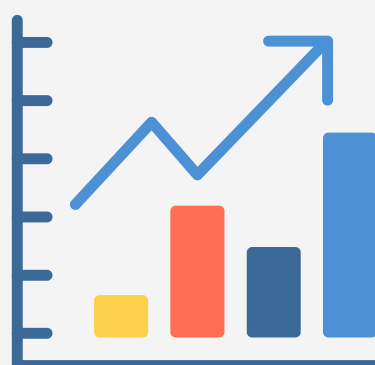
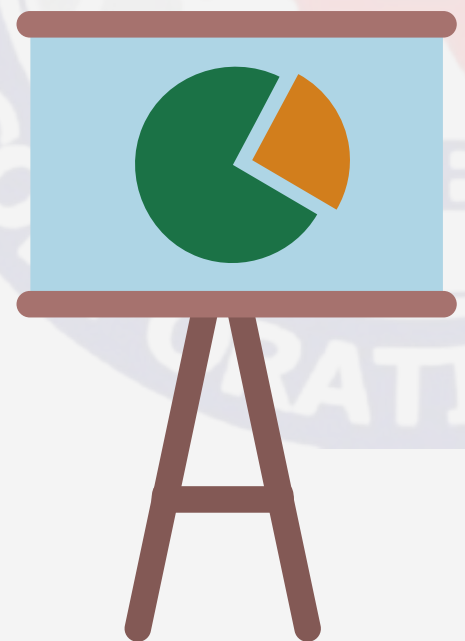
Nesta fase será desenvolvido o Estudo de Viabilidade de Projeto (EVP), documento que visa verificar a viabilidade ou não do projeto. Trata-se de uma análise minuciosa, elaborada por comissão multidisciplinar designada pelo Patrocinador do projeto, destinado a investigar a exequibilidade, os meios de alcance dos objetivos, prováveis resultados, bem como as estimativas de prazos e custos do projeto.



Estudo de Viabilidade de Projeto

Seus principais objetivos são:

- Verificar a viabilidade do projeto;
- Observar o alinhamento com as metas traçadas no PGP, PLANESP e Plano Estratégico da PMBA;
- Indicar os possíveis riscos;
- Analisar os aspectos legais, técnicos, econômicos e sociais;
- Estimar prazos, custos e recursos.



FASE 2 - INICIAÇÃO

Em caso de comprovação da viabilidade, o próximo passo será elaborar o Termo de Abertura de Projeto (TAP).

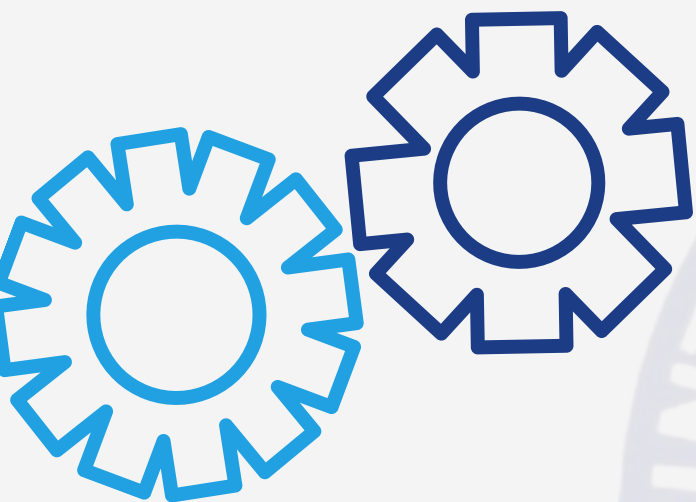
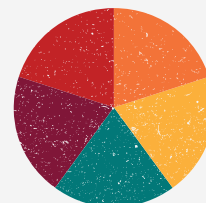
Termo de Abertura de Projeto (Project Charter)



Certidão de nascimento do Projeto, ou como assinala Cierco (2012), é o documento que reconhece formalmente a existência do projeto, apresentando informações basilares para o seu planejamento.

Quais elementos compõem o TAP?

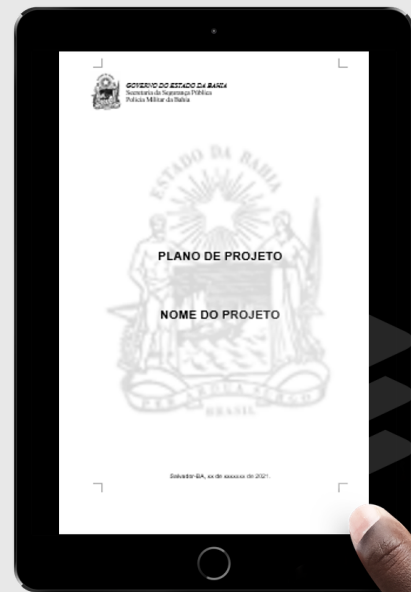
- IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO
- JUSTIFICATIVA
- ALINHAMENTO POLÍTICO-ESTRATÉGICO
- OBJETIVO DO PROJETO
- PRINCIPAIS ENTREGAS, ESTIMATIVAS DE CUSTO E FONTE DE FINANCIAMENTO
- PRINCIPAIS MARCOS E ESTIMATIVAS DE PRAZO
- BENEFÍCIOS ESPERADOS
- PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS
- DESPACHOS



FASE 3 - PLANEJAMENTO

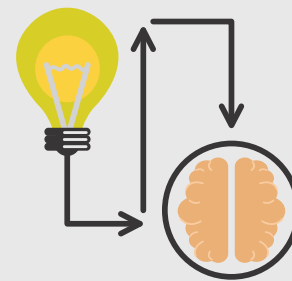


Nesta fase serão elaborados os documentos abaixo, os quais integrarão o plano do projeto:

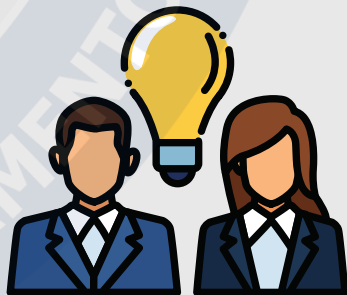


Estrutura de Governança, Papéis e Responsabilidades

Conforme SABBAG (2018), governança é o conjunto de estruturas políticas, processos e modelos de atuação que servem de base para execução do projeto. Para o autor, governança em projetos compreende "decisão, comando, comunicação, alinhamento, abordagem e controles".



De acordo com SABBAG (2018), Matriz de Alocação de Responsabilidade tem por objetivo alinhar o escopo do projeto a cada interessado envolvido no processo de execução. Para tanto, realiza-se a alocação correta das respectivas responsabilidades dos atores envolvidos no projeto.



ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Consoante ALGIEBERTO (2012), a EAP é baseada no escopo do projeto e na entrada de insumos gerados por meio da percepção de especialistas e técnicos que tenham vivenciados projetos similares. Constitui uma ferramenta utilizada para organizar e facilitar a compreensão das atividades a serem executadas no projeto. Portanto, a EAP se revela na decomposição da estrutura do projeto elencando as entregas.

Atividades, para VARGAS (2018), são as etapas necessárias para se complementar um projeto. São executadas em sequência definidas por sua natureza, as quais podem ocorrer sequencialmente ou simultaneamente.

FASE 3 - PLANEJAMENTO

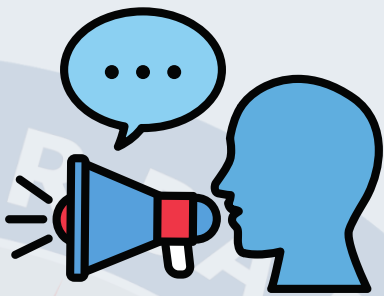


DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Documento que definirá o que será entregue ao final do Projeto, bem como as atividades necessárias para que essa entrega seja bem sucedida.



Para a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o referido documento tem como principal objetivo assegurar que o Projeto inclua todo o trabalho necessário para a concretização da sua entrega final.



RISCOS EM PROJETO



Segundo o Guia PMBOK (2021), o gerenciamento dos riscos do projeto tem por **objetivo** aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto.



Alguns exemplos de riscos:

- Saída de um colaborador-chave da organização;
- Produtividade abaixo do planejado;
- Condições meteorológicas atípicas.
- Baixo engajamento da equipe;
- Ausência de Plano de Comunicação;
- Corte no orçamento devido a crise econômica;

De acordo com o Guia PMBOK (2021), são sete os processos essenciais para um bom gerenciamento de riscos. São eles:

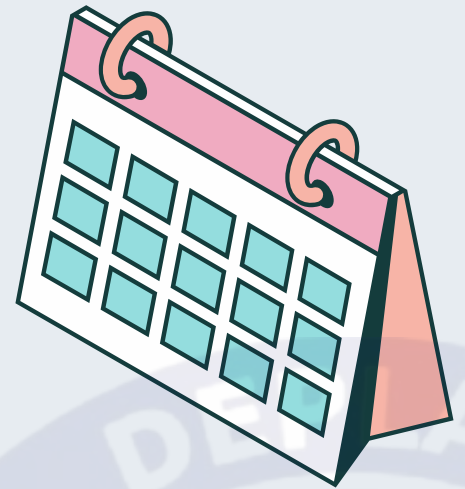
1. Planejar o gerenciamento dos riscos;
2. Identificar os riscos;
3. Realizar a análise qualitativa dos riscos;
4. Realizar a análise quantitativa dos riscos;
5. Planejar as respostas aos riscos;
6. Implementar respostas aos riscos;
7. Monitorar os riscos.



clique aqui para aprofundar

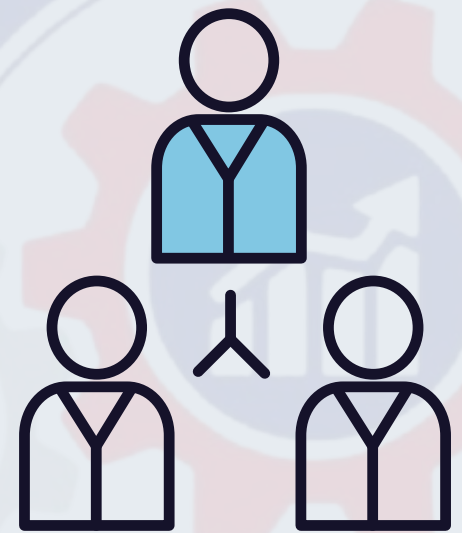
CRONOGRAMA DO PROJETO

VARGAS (2019) assinala que o cronograma de um projeto tem como objetivo **controlar o tempo empregado nas atividades**, determinando suas datas de início e término. O cronograma do projeto pode ser apresentado de diferentes formas, sendo as mais comuns: diagrama de rede, tabelas com listas de atividades, dentre elas, a mais comum é o gráfico de Gantt.



Elaborando o cronograma siga os passos abaixo:

- Construa a EAP;
- Liste as atividades previstas para o Projeto;
- Mensure a duração dessas atividades;
- Estime o custo do projeto e suas atividades;
- Identifique os recursos necessários para cada atividade;
- Defina a data de início da execução do projeto.



Em suma, deve-se com base na EAP, definir o sequenciamento e estimativa da duração das atividades, assim como seus responsáveis.

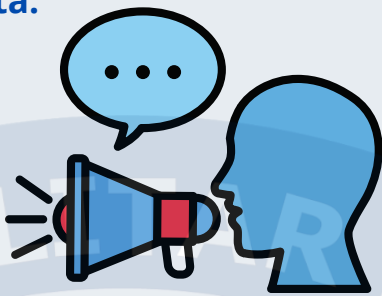
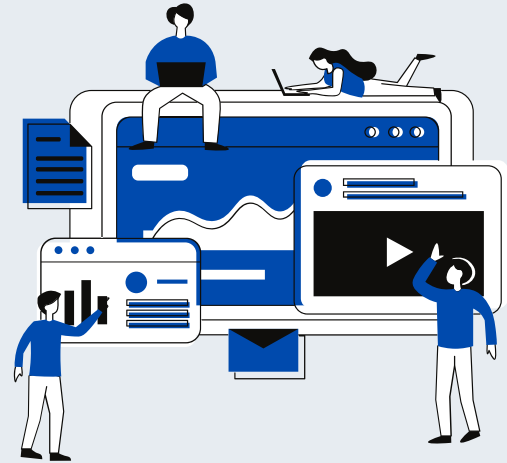


FASE 3 - PLANEJAMENTO



PLANO DE COMUNICAÇÃO

Documento necessário para que a informação do projeto seja gerada, coletada, disseminada e armazenada. Seu principal objetivo, portanto, é **identificar as necessidades das partes interessadas do projeto** e descrever como o processo de comunicação será realizado, seja pela forma escrita, física, eletrônica, presencial ou remota.



De acordo com o PMBOK, inclui os processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações.

FASE 4 - EXECUÇÃO

Aqui o gerente do projeto coordena os processos a fim de efetuar as entregas definidas no Planejamento do Projeto. Conforme o Guia PMBOK (2021), esses processos envolvem o gerenciamento dos recursos, assim como o **engajamento das partes interessadas**.

REGISTRO DE MUDANÇA e RELATÓRIO DE PROGRESSO

Tratam-se de documentos elaborados pelo Gerente de Projeto que visam consignar as atividades até então desenvolvidas, bem como possíveis mudanças ocorridas durante a execução do Projeto.

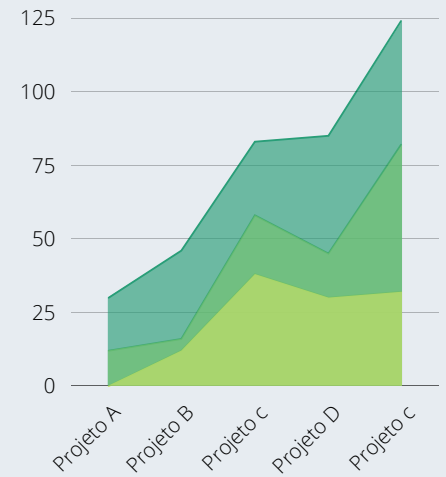


FASE 5 - MONITORAMENTO E CONTROLE



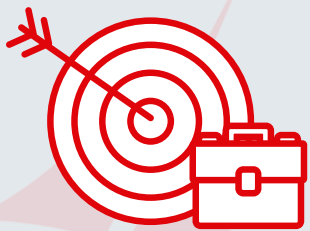
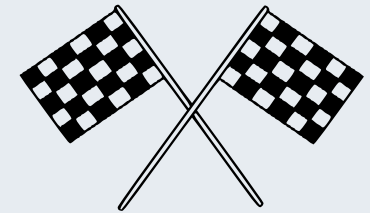
Perpassa por todas as fases anteriores, ou seja, por todo o Ciclo de Vida do Projeto. Destina-se a mensurar se as atividades estão em conformidade com o quanto previsto no planejamento do Projeto.

Nos termos do PMBOK, a atividade de monitoramento consiste em coletar dados, produzir medições, relatar e divulgar informações acerca do desempenho do projeto. Já o controle denota a atividade de comparação do desempenho real com o planejado, analisando as variações e/ou tendências, no intuito de efetuar melhorias no processo e avaliar as alternativas possíveis e mais adequadas.



FASE 6 - ENCERRAMENTO

TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

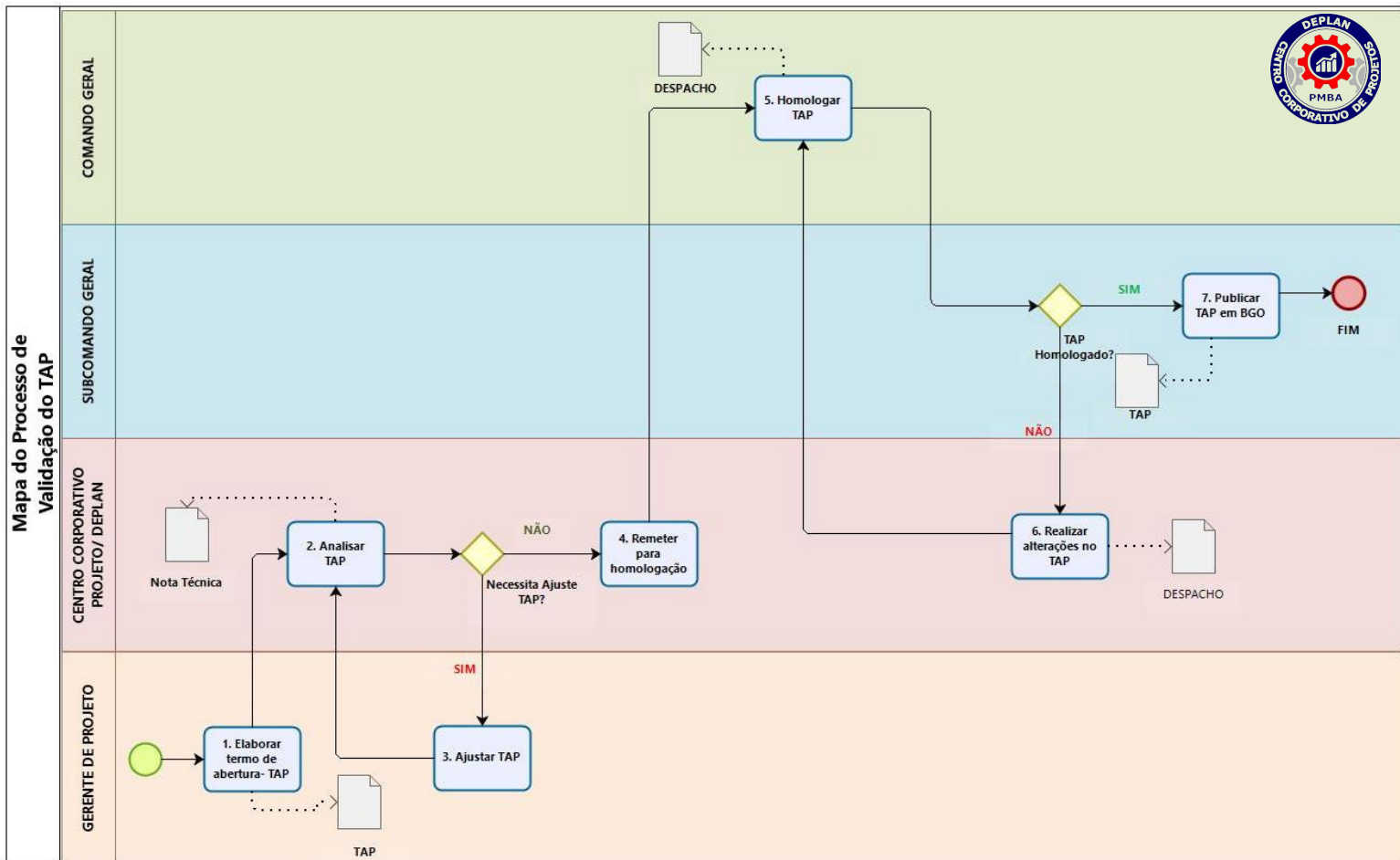
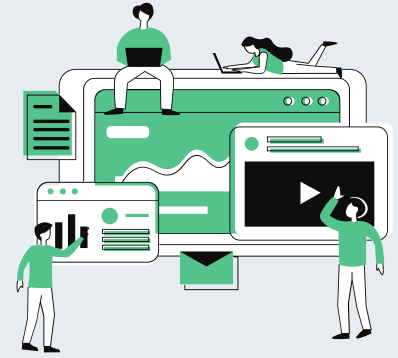


Documento que formaliza o término do Projeto, no qual contem todos os erros, acertos, críticas e sugestões (chamado pelo Guia PMBOK de lições aprendidas), colhidas durante todo o Ciclo de Vida do Projeto.



clique aqui para aprofundar

Mapa do Processo de Validação do Termo de Abertura de Projeto Estratégico





REFERÊNCIAS

BAHIA. Lei 13.201, de 9 de dezembro de 2014. Salvador, 2014.

_____. Portaria PMBA n.º 063-CG/13, LJNG n.º. 05, de 1º de agosto de 2013. SSA, 2013.

_____. Portaria PMBA n.º 070 - CG/15, Sep. 237, de 22 de novembro de 2015. SSA, 2015.

_____. Portaria PMBA n.º 095-CG/12, LJNG 12, de 21 de novembro de 2012. SSA, 2012.

_____. Portaria PMBA n.º 096-CG/12, LJNG 12, de 21 de novembro de 2012. SSA, 2012.

_____. Portaria SSP-BA n.º 245/15, DOE de 02 de abril de 2015. Salvador, 2015.

_____. Secretaria da Administração. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado da Bahia – Salvador: Secretaria da Administração / PRODEB/CGTIC/SGP, 2014.

CIERCO, Agliberto Alves. Monat, André Soares. Nascimento, Fernando Paes . Gestao de Projetos. Editora FGV, 2012.

FREITAS, Carlos Augusto. Gestão Estratégica por meio de Projetos, Programas e Portfólio. BRASPORT, 2016.

JÚNIOR, José Finnochio. Project Model Canvas. Ed. Elsevier, 2013.

PMI - Project Management Institute (ed.) PMBOK (*Project Management Book of Knowledge*). Guide –PMI 2017.

PMI - Project Management Institute (ed.) PMBOK (*Project Management Book of Knowledge*). Guide –PMI 2021.

SABBAG, Paulo Yazigi Projetos, programas e portfólios. Alta Books; 1ª edição, 2018.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – 9ª Edição: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Brasport. 9ª edição, 2018.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. Gerenciamento de Projeto: como definir e controlar o escopo. São Paulo: Ed. Saraiva, 2016.



Polícia Militar da Bahia
Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão
Centro Corporativo de Projetos
Coordenação de Projetos

PMBA, uma Força a serviço do cidadão!



5ª Avenida, nº 590 - Centro Administrativo da Bahia
Salvador/BA - CEP 41.603-350 - Tel (71) 3115-9799