



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO



INSTRUÇÃO POLICIAL MILITAR

**INSTRUÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO
DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

2017

I-47-PM

**INSTRUÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO
DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

1ª edição

Publicada anexa ao Bol G PM 15, de 20JAN17



**ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
COMANDO GERAL**

PORTARIA Nº PM1-002/02/17

1. O Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo, nos termos do artigo 19, inciso I, do Regulamento Geral da Polícia Militar, aprovado pelo Decreto nº 7.290, de 15 de dezembro de 1975, e dos artigos 22 e 41 das Instruções para as Publicações da Polícia Militar (I-1-PM - 3ª edição), aprova e manda por em execução as Instruções para o Funcionamento do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar do Estado de São Paulo - 1ª Edição (I-47-PM), autorizando sua publicação anexa ao Boletim Geral PM e sua divulgação pela Intranet da Instituição.

2. Estas Instruções entram em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário, em especial, a Portaria do Cmt G nº PM6-1/30/10, publicada no item 2 do Bol G PM 101, de 31 de maio de 2010, a Nota de Instrução nº PM6-003/30/10, de 4 de outubro de 2010, e a Ordem Complementar nº PM6-001/30/11, de 2 de agosto de 2011, que versam sobre o Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar - EGP/PM.

São Paulo, 11 de janeiro de 2017.

RICARDO GAMBARONI

Cel PM Comandante Geral

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - DA FINALIDADE	5
CAPÍTULO II - DOS CONCEITOS BÁSICOS	5
CAPÍTULO III - DO PATROCINADOR, DO GERENTE, DA EQUIPE E DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	5
Seção I - Do Patrocinador do Projeto	5
Seção II - Do Gerente do Projeto	6
Seção III - Da Equipe do Projeto.....	7
Seção IV - Das Partes Interessadas do Projeto.....	7
CAPÍTULO IV - DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR	7
CAPÍTULO V - DO GERENCIAMENTO DE PORTIFÓLIO DE PROGRAMAS E DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR	8
Seção I - Do Planejamento Estratégico da Polícia Militar	8
Seção II - Das Etapas do Gerenciamento de Portifólio de Programas e de Projetos na Polícia Militar	8
Subseção I - Da Seleção de Projetos.....	8
Subseção II - Da Priorização de Projetos	8
Subseção III - Da Implementação de Projetos	9
Subseção IV - Do Monitoramento e Controle de Projetos.....	9
CAPÍTULO VI - DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR	10
Seção I - Das Metodologias de Gerenciamento de Projetos	10
Seção II - Do Ciclo de Vida do Projeto	10
Subseção I - Do Planejamento do Projeto.....	10
Subseção II - Da Execução do Projeto.....	11
Subseção III - Do Monitoramento e Controle do Projeto	11
Subseção IV - Do Encerramento do Projeto.....	12
CAPÍTULO VII - SISTEMAS INFORMATIZADOS.....	12
CAPÍTULO VIII - AVALIAÇÃO DA MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	12
CAPÍTULO IX – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	12
ANEXO I - GLOSSÁRIO	14
ANEXO II - RELAÇÃO DE LEGISLAÇÃO	16
ANEXO III - REFERÊNCIAS	18
ÍNDICE REMISSIVO	24
OPM RESPONSÁVEL.....	25

INSTRUÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

CAPÍTULO I DA FINALIDADE

Artigo 1º - Estas Instruções têm por finalidade estabelecer:

- I - os processos de gerenciamento de projetos na Polícia Militar;
- II - os processos de gerenciamento de portfólio de programas e projetos na Polícia Militar;
- III - as missões e atribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar (EGP/PM).

CAPÍTULO II DOS CONCEITOS BÁSICOS

Artigo 2º - Para fins destas instruções, são adotados os seguintes conceitos:

- I - projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único;
- II - programa é um grupo de projetos, subprogramas e atividades dos programas relacionados e que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente;
- III - portfólio é um conjunto de projetos e programas gerenciados em grupo, para alcançar objetivos estratégicos;
- IV - gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos;
- V - gerenciamento de portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar os objetivos estratégicos;
- VI - gerenciamento de programas é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em um programa para atender aos seus requisitos e obter os benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente.

Artigo 3º - Os demais conceitos e definições estabelecidas para os efeitos destas Instruções são os constantes do Anexo I.

CAPÍTULO III DO PATROCINADOR, DO GERENTE, DA EQUIPE E DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Seção I Do Patrocinador do Projeto

Artigo 4º - O patrocinador do projeto é a autoridade policial-militar interessada na execução do projeto e responsável por fornecer os recursos humanos, materiais e financeiros.

Parágrafo único - O nível hierárquico do patrocinador do projeto deverá ser compatível com o escopo do projeto.

Artigo 5º - São atribuições do patrocinador do projeto:

- I - designar o gerente e a equipe do projeto, se não tiverem sido designados;
- II - detalhar o escopo, o cronograma e o custo do projeto;
- III - prover apoio institucional ao projeto e alocar os recursos necessários para a execução do projeto;
- IV - definir a metodologia de gerenciamento de projetos a ser adotada, observando-se o contido nestas Instruções;
- V - avaliar eventuais alterações de prioridade do projeto;
- VI - avaliar e controlar o desenvolvimento do projeto, para evitar prejuízo aos aspectos de escopo, tempo, custo e qualidade;
- VII - emitir parecer sobre a conveniência e oportunidade de encerrar um projeto;
- VIII - analisar o resultado do projeto, quando do seu encerramento.

Seção II

Do Gerente do Projeto

Artigo 6º - O gerente do projeto é a pessoa designada para liderar a equipe, sendo responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Artigo 7º - O gerente do projeto será designado com base nos seguintes critérios:

- I - conhecimento técnico a respeito da área de atividade em que o projeto será desenvolvido;
- II - conhecimento sobre a atividade de gerenciamento de projetos;
- III - ligação funcional com a área de atividade do projeto;
- IV - compatibilidade hierárquica com a amplitude do projeto e com o envolvimento de outros órgãos da administração policial-militar;
- V - proximidade física do local de funcionamento do projeto.

Artigo 8º - São atribuições do gerente do projeto:

- I - designar os integrantes da equipe, se ainda não designados, e atribuir responsabilidades específicas para a execução do projeto;
- II - escolher uma metodologia de desenvolvimento de projeto, se ainda não tiver sido definida, observando-se o contido nestas Instruções;
- III - realizar o planejamento do projeto, utilizando a metodologia de desenvolvimento de projeto escolhida;
- IV - definir o fluxo de informações necessárias ao andamento do projeto (gerenciamento de comunicações) e os indicadores de avaliação (eficiência, eficácia e efetividade do projeto);
- V - coordenar e controlar todas as atividades referentes ao projeto;
- VI - promover a cooperação entre os órgãos participantes, por intermédio de seus representantes;
- VII - realizar reuniões de acompanhamento com o patrocinador do projeto e com a equipe do projeto;
- VIII - realizar o acompanhamento físico-financeiro da implantação do projeto;
- IX - prestar contas à autoridade policial-militar que determinou a implantação do projeto, por intermédio dos sistemas informatizados disponíveis;
- X - promover a avaliação do projeto, por meio de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade da iniciativa;
- XI - propor o aperfeiçoamento do projeto à autoridade policial-militar que determinou a sua implantação, caso necessário;

XII - identificar os desvios e entraves à execução do projeto e propor o aperfeiçoamento ao patrocinador, a fim de subsidiar medidas preventivas nos futuros projetos;

XIII - organizar toda a documentação produzida no decorrer da execução do projeto, observando-se as Instruções para Correspondência na Polícia Militar (I-7-PM).

Parágrafo único - O gerente do projeto poderá utilizar-se do canal técnico com a equipe do projeto.

Seção III

Da Equipe do Projeto

Artigo 9º - A equipe do projeto é composta pelo patrocinador, pelo gerente do projeto e por pessoas designadas para atuar no planejamento e na execução de um projeto.

Parágrafo único - Pode ser designado para integrar a equipe do projeto o gestor de contrato, nos termos da Lei federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Seção IV

Das Partes Interessadas do Projeto

Artigo 10 - As partes interessadas são os indivíduos, grupos ou organizações que fornecem informações ou recursos para o projeto ou que serão afetadas pelo seu resultado.

Artigo 11 - O gerente do projeto, durante as etapas de planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento, independente da metodologia adotada, deve identificar as partes interessadas e gerenciar o seu engajamento no projeto.

CAPÍTULO IV

DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR (EGP/PM)

Artigo 12 - O escritório de gerenciamento de projetos é estrutura organizacional que padroniza os processos de gerenciamento de projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Artigo 13 - O EGP/PM funcionará sob responsabilidade da 6ª EM/PM.

Artigo 14 - São atribuições do EGP/PM:

- I - gerenciar o portfólio de programas e projetos, reportando ao Comando Geral a sua execução;
- II - definir diretrizes, metodologias, padrões e indicadores para o planejamento, a execução, o controle e a avaliação dos programas e projetos estratégicos e setoriais;
- III - atuar como gestor do conhecimento em gerenciamento de projetos, nos termos da Diretriz Geral de Ensino (D-5-PM);
- IV - assessorar os patrocinadores de programas e projetos em todas as fases do ciclo de vida do projeto;
- V - manter repositório de lições aprendidas em programas e projetos.

CAPÍTULO V

DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROGRAMAS E DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR

Seção I

Do Planejamento Estratégico da Polícia Militar

Artigo 15 - O planejamento estratégico consiste em processo destinado à identificação dos objetivos estratégicos, de seu desdobramento em iniciativas e da definição de indicadores de desempenho.

Artigo 16 - O Cmt G é responsável por aprovar o Planejamento Estratégico da Polícia Militar.

§ 1º - O Planejamento Estratégico da Polícia Militar deve conter, no mínimo:

I - missão;

II - visão de futuro;

III - valores;

IV - objetivos estratégicos;

V - iniciativas estratégicas (programas, projetos e ações);

VI - indicadores de desempenho.

§ 2º - A elaboração, o desdobramento, a execução e o monitoramento do Planejamento Estratégico da Polícia Militar serão regidos por norma específica.

Artigo 17 - Ao Subcmt PM, assessorado pelo EM/PM, incumbe monitorar a evolução das ações planejadas, bem como propor a revisão do Planejamento Estratégico da Polícia Militar, caso necessário.

Seção II

Das Etapas do Gerenciamento de Portfólio de Programas e de Projetos na Polícia Militar

Artigo 18 - O processo de gerenciamento de portfólio de programas e de projetos na Polícia Militar apresenta as seguintes etapas:

I - seleção;

II - priorização;

III - implementação;

IV - monitoramento e controle.

Subseção I

Da Seleção de Projetos

Artigo 19 - A etapa de seleção de projetos será realizada no âmbito do Planejamento Estratégico da Polícia Militar.

Subseção II

Da Priorização de Projetos

Artigo 20 - A etapa de priorização de projetos tem por objetivo escalonar a sequência de abertura destes, tendo em vista eventuais limitações de recursos humanos, materiais e financeiros.

Artigo 21 - São critérios a serem adotados na etapa de priorização de projetos:

- I - impacto estratégico;
- II - complexidade;
- III - urgência;
- IV - tempo estimado de duração do projeto;
- V - tempo do projeto aguardando a implementação.

Parágrafo único - Podem ser estabelecidos outros critérios para subsidiar a priorização de projetos pelo Subcmt PM.

Artigo 22 - A priorização deve ser realizada pelo Ch 6ª EM/PM, assessorado pelo EGP/PM, e aprovada pelo Subcmt PM.

Subseção III

Da Implementação de Projetos

Artigo 23 - Para a implementação de projetos deverá ser elaborado o Termo de Abertura do Projeto, documento que autoriza formalmente o seu início, o qual conterá os seguintes tópicos:

- I - identificação do projeto;
- II - objetivos do projeto;
- III - escopo do projeto e do produto;
- IV - prazo;
- V - orçamento;
- VI - identificação do patrocinador do projeto;
- VII - identificação do gerente do projeto;
- VIII - identificação das partes interessadas.

Artigo 24 - O Termo de Abertura do Projeto deverá ser elaborado pelo EGP/PM, em parceria com a OPM interessada, e aprovado pelo Subcmt PM.

Artigo 25 - A equipe do projeto, após receber o Termo de Abertura do Projeto, deverá realizar o planejamento, a execução, o monitoramento, o controle e o encerramento, observando-se o contido no Capítulo VI destas Instruções.

Subseção IV

Do Monitoramento e Controle de Projetos

Artigo 26 - O EGP/PM deverá monitorar e controlar a execução do portfólio de programas e de projetos estratégicos.

§ 1º - O EGP/PM encaminhará, mensalmente, o relatório de situação do portfólio de programas e de projetos estratégicos (*status report*) ao Cmt G, ao Subcmt PM e ao Subch EM/PM.

§ 2º - O EGP/PM poderá convocar a equipe do projeto visando analisar a execução dos projetos.

CAPÍTULO VI

DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR

Seção I

Das Metodologias de Gerenciamento de Projetos

Artigo 27 - A Polícia Militar adotará metodologias ágeis, híbridas ou tradicionais de gerenciamento de projetos, adequadas às particularidades de cada projeto.

§ 1º - As metodologias de gerenciamento de projetos adotadas no âmbito da Polícia Militar são:

I - 5W2H: ferramenta de gestão utilizada para o desenvolvimento de projetos com escopo simples, baixa complexidade, rápida implantação, baixo orçamento e equipe de projeto reduzida;

II - *Project Model Canvas* (PM Canvas[®]): ferramenta de gestão utilizada para o desenvolvimento de projetos com escopo simples e de baixa complexidade, rápida implantação e baixo orçamento;

III - *Project Model Visual* (PM Visual[®]): ferramenta de gestão utilizada para o desenvolvimento de projetos com escopo complexo, de longo prazo de execução e de elevado orçamento;

IV - *Scrum*: metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de desenvolvimento de software, que são divididos em ciclos, tipicamente semanais, chamados de *sprints*;

V - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK[®]): ferramenta de gestão utilizada para o desenvolvimento de projetos com escopo complexo, de longo prazo de execução, elevado orçamento e grande número de pessoas envolvidas.

§ 2º - O EGP/PM disponibilizará os modelos de documentos adequados a cada metodologia de gerenciamento de projetos adotada pela Polícia Militar.

Seção II

Do Ciclo de Vida do Projeto

Artigo 28 - O ciclo de vida do projeto na Polícia Militar apresenta as seguintes etapas:

I - planejamento;

II - execução;

III - monitoramento e controle;

IV - encerramento.

Subseção I

Do Planejamento do Projeto

Artigo 29 - A equipe do projeto, após receber o Termo de Abertura do Projeto, confeccionará o Plano de Projeto.

§ 1º - O Plano de Projeto é o documento que detalha toda a execução do projeto, constituindo-se, também, no principal instrumento de monitoramento e controle para o exercício do gerenciamento de cada atividade planejada.

§ 2º - A necessidade da elaboração depende da complexidade do projeto e do grau de controle necessário à sua execução, observando-se as metodologias de gerenciamento de projetos adotadas no âmbito da Polícia Militar.

§ 3º - O Plano de Projeto deve abordar, no mínimo, os seguintes aspectos:

I - escopo;

II - tempo;

III - custo;

IV - riscos;

V - partes interessadas e comunicação.

§ 4º - O Plano de Projeto deve ser elaborado pelo gerente e pessoas designadas, e aprovado pelo patrocinador.

§ 5º - No que tange aos custos orçamentários, deverão ser quantificados os valores por programa, ação orçamentária e natureza de despesa, bem como definida a Unidade Gestora Executora (UGE) que irá, efetivamente, realizar as despesas atinentes ao projeto, aí entendida a elaboração dos termos de referência, editais de licitação, termos de contrato, notas de empenho, entre outros documentos.

Subseção II

Da Execução do Projeto

Artigo 30 - Para gerenciar a execução do projeto, o gerente do projeto deverá adotar ações necessárias para que sejam realizados os trabalhos descritos no Plano de Projeto e a integração necessária, a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

Artigo 31 - As etapas de execução e de monitoramento e controle ocorrem simultaneamente e de forma complementar ao longo do ciclo de vida do projeto.

Subseção III

Do Monitoramento e Controle do Projeto

Artigo 32 - O gerente do projeto deverá:

I - realizar reuniões de monitoramento e controle, registrando-as em ata;

II - organizar toda a documentação produzida no decorrer da execução do projeto, observando-se as I-7-PM;

III - elaborar o Relatório de Situação do Projeto, até o 1º dia útil do mês, e distribuí-lo ao EGP/PM e a outras partes interessadas definidas no Plano de Projeto.

Parágrafo único - O prazo para elaboração e distribuição do Relatório de Situação do Projeto poderá sofrer alteração, em decorrência da complexidade ou importância da iniciativa.

Artigo 33 - Os relatórios de situação do projeto podem subsidiar eventuais adequações necessárias ao projeto.

Artigo 34 - Nos casos em que for identificada a necessidade de alterar elementos inseridos no Termo de Abertura do Projeto, deve ser elaborada a Solicitação de Mudança pelo gerente do projeto e, após análise do EGP/PM, será submetida à apreciação do Subcmt PM para decisão.

Subseção IV
Do Encerramento do Projeto

Artigo 35 - Um projeto será encerrado quando:

I - seus objetivos tiverem sido alcançados;

II - quando ocorrer impossibilidade de atingir os objetivos;

III - quando o projeto deixar de ser prioritário no Planejamento Estratégico da Polícia Militar, em virtude de mudanças de cenários.

Artigo 36 - Ocorrendo qualquer das hipóteses elencadas no artigo 35 destas Instruções, deve ser elaborado o Termo de Encerramento do Projeto pelo gerente do projeto e, após análise do EGP/PM, será submetido à apreciação do Subcmt PM para decisão.

CAPÍTULO VII
SISTEMAS INFORMATIZADOS

Artigo 37 - O EGP/PM contará com os sistemas informatizados para o gerenciamento de projetos, além dos demais meios vinculados à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) necessários à sua operacionalidade.

Artigo 38 - A Diretoria de Telemática (DTel) e seus Órgãos de Apoio de Telecomunicações e Informática deverão:

I - fornecer suporte ao EGP/PM, pela aquisição da ferramenta adequada às atividades de desenvolvimento, personalização, implantação e manutenção da estabilidade da infraestrutura (*hardware*, *software* e suporte técnico) do EGP/PM;

II - instalar e remover o acesso aos *softwares* envolvidos;

III - manter atualizado o tutorial dos *softwares* utilizados no EGP/PM.

CAPÍTULO VIII
AValiação da Maturidade no Gerenciamento de Projetos

Artigo 39 - A maturidade no gerenciamento de projetos contribui para o controle e melhoria contínua do processo.

Parágrafo único - O EGP/PM deve realizar anualmente sua autoavaliação e impor metas de melhoria contínua.

CAPÍTULO IX
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 40 - O EGP/PM deverá publicar no sítio eletrônico da 6ª EM/PM, disponível no Portal da *Intranet* PM:

I - modelos de documentos adequados a cada metodologia de gerenciamento de projetos adotada pela Polícia Militar;

II - rol de policiais militares que concluíram com o aproveitamento o Curso de Especialização Profissional - Administração de Projetos ou equivalente, no âmbito da Polícia Militar, a fim de auxiliar na implementação das medidas descritas nestas Instruções.

Artigo 41 - A critério do Comandante, Chefe ou Diretor poderá ser criado Escritório de Gerenciamento de Projetos Setorial (EGP/St), sob responsabilidade da OPM interessada, observando-se o contido nestas Instruções.

§ 1º - O EGP/St é estrutura matricial, não resultando em alteração no Quadro Particular de Organização (QPO) da OPM, bem como aumento do seu efetivo fixado.

§ 2º - São atribuições do EGP/St:

I - gerenciar o portfólio de programas e projetos setoriais;

II - atuar como gerente nos projetos setoriais, quando designado;

III - promover ações de capacitação dos gerentes e equipes de projetos, segundo os critérios definidos pelo EGP/PM;

IV - assessorar os patrocinadores de programas e projetos setoriais em todas as fases do ciclo de vida do projeto;

V - monitorar e reportar ao Comandante, Chefe ou Diretor a execução dos programas e projetos setoriais;

VI - manter repositório de lições aprendidas em programas e projetos setoriais.

Artigo 42 - Compete ao Subcmt PM decidir sobre casos omissos ou duvidosos, ouvida a 6ª EM/PM.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
6.ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR

ANEXO I
GLOSSÁRIO

Para efeito destas Instruções adotam-se os seguintes conceitos e definições:

Base de conhecimento de lições aprendidas: um repositório de informações históricas e lições aprendidas sobre os resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e do desempenho de projetos anteriores. (PMI, 2013, p. 531)

Business case: estudo de viabilidade econômica usado para determinar a validade dos benefícios de um componente ainda sem definição suficiente, usado como base para a autorização de outras atividades de gerenciamento de projeto. (PMI, 2013, p. 532)

Dicionário da EAP: um documento que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da estrutura analítica do projeto. (PMI, 2013, p. 540)

Encerrar o projeto ou a fase: o processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou a fase. (PMI, 2013, p. 541)

Equipe do projeto: um grupo de indivíduos que apoia o gerente de projeto na execução do trabalho do projeto para alcançar seus objetivos. (PMI, 2013, p. 542)

Escopo: a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto. Veja também escopo do projeto e escopo do produto. (PMI, 2013, p. 542)

Escopo do produto: as características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado. (PMI, 2013, p. 542)

Escopo do projeto: é o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. (PMI, 2013, p. 542)

Estratégia: caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão. (FNQ, 2013)

Estrutura analítica do projeto (EAP): a decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas exigidas.

Gerenciamento de portfólio: o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar os objetivos estratégicos. (PMI, 2013, p. 546)

Gerenciamento de programas: a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em um programa para atender aos requisitos do mesmo e obter os benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente. (PMI, 2013, p. 546)

Gerenciamento de projetos: a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos. (PMI, 2013, p. 546)

Gerente do projeto (GP): a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe e que é responsável por alcançar os objetivos do projeto. (PMI, 2013, p. 547)

Lições aprendidas: o conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho

futuro. (PMI, 2013, p. 550)

Patrocinador: uma pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio, e é responsável pelo sucesso do mesmo. (PMI, 2013, p. 555)

Partes interessadas: um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto. (PMI, 2013, p. 555)

Plano de Gerenciamento de Projeto: o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado. (PMI, 2013, p. 557)

Portfólio: projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados em grupo, para alcançar objetivos estratégicos. (PMI, 2013, p. 558)

Processo: um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de clientes.

Programa: um grupo de projetos, subprogramas e atividades dos programas relacionados e que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. (PMI, 2013, p. 558)

Projeto: um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. (PMI, 2013, p. 3)

Solicitação de mudança: uma proposta formal para modificar qualquer documento, entrega ou linha de base. (PMI, 2013, p. 564)

Relatório de desempenho do trabalho: a representação física ou eletrônica das informações de desempenho do trabalho compiladas em documentos do projeto para a criação de decisões, ações ou ciência. (PMI, 2013, p. 560)

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
6.ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR

ANEXO II
RELAÇÃO DA LEGISLAÇÃO

Acesso a informações

- Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011;
- Decreto Estadual nº 58.052, de 16 de maio de 2012 (alterado pelo Decreto Estadual nº 61.559, de 15 de outubro de 2015);
- Decreto Estadual nº 61.836, de 18 de fevereiro de 2016;
- Resolução SSP nº 20, de 19 de fevereiro de 2016;
- Resolução SSP nº 25, de 24 de fevereiro de 2016.

Gestão de logística

- Capítulo 5 do Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL[®]);
- Instruções para Administração de Bens Imóveis (I-38-PM);
- Instruções para Administração Logística e Patrimonial da Polícia Militar (I-23-PM).

Atribuições relativas à Gestão Operacional nas OPM

- Capítulo 9 do Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL[®]);
- Item 1 do Boletim Geral PM 029, de 14 de fevereiro de 2013;
- Item 2 do Boletim Geral PM 198, de 17 de outubro de 2013.

Boletins da Polícia Militar

- Instruções para os Boletins da Polícia Militar (I-17-PM).

Canais de comunicação

- artigo 15 das Instruções para Correspondência na Polícia Militar (I-7-PM).

Comissão de exame de material

- artigos 63 ao 71 das I-23-PM.

Constituição Federal

- artigo 37 da Constituição Federal.

Constituição Estadual

- artigos 35, 47 e 111 da Constituição Estadual.

Correspondência na Polícia Militar

- artigo 3º e Anexo III do Decreto nº 48.898, de 27AGO04;
- artigo 78 das Instruções para Correspondência na Polícia Militar (I-7-PM).

Cronograma anual para formulação do plano de gestão das OPM

- Item 2 do Boletim Geral PM 198, de 17 de outubro de 2013.

Gestor do contrato

- artigo 67 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e alterações posteriores;
- artigo 10 do Decreto nº 42.857, de 11 de fevereiro de 1998.

Fiscal

- artigo 67 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e alterações posteriores;
- artigo 2º da Lei Federal nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966;
- Artigo 16 das I-38-PM.

Gestão de finanças

- Capítulo 6 do Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL®).

Lei Orçamentária Anual

- Lei nº 16.083, de 28 de dezembro de 2015.

OPM gestora do conhecimento

- artigo 27, inciso I, da Diretriz Geral de Ensino (D-5-PM).

Planejamento Estratégico da Polícia Militar

- Nota de Instrução nº PM6-3/20/16, de 15 de janeiro de 2016.

Plano de Aplicação de Recursos Orçamentários (PARO)

- Nota de Instrução nº PM6-001/30/06, de 15 de fevereiro de 2006;
- Nota de Instrução nº PM6-001/30/16, de 21 de março de 2016.

Plano Plurianual (PPA)

- Lei nº 16.082, de 28 de dezembro de 2015;
- Decreto nº 61.847, de 1 de março de 2016;
- Nota de Instrução nº PM6-002/30/16, de 14 de março de 2016.

Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo

- artigos 24, 26, 28, 30, 32 e 34 do Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo (R-01-PM), aprovado pelo Decreto n.º 7.290, de 15 de dezembro de 1975.

Sistema de Protocolo Eletrônico da PMESP

- Nota de Instrução nº PM6-003/40/11, de 22 de setembro de 2011.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
6.ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR

ANEXO III
REFERÊNCIAS

AMARAL, Daniel Capaldo. et al. **Gerenciamento Ágil de Projetos**: aplicação em produtos inovadores. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 21500:2012**. Orientações sobre gerenciamento de projeto. Rio de Janeiro, 2012.

_____. **NBR ISO 31000:2009**. Gestão de riscos – princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BARBOSA, Christina. et al. **Gerenciamento de custos em projetos**. 4. ed. São Paulo: FGV, 2011.

BARCAUI, André (Org.). **PMO**: escritório de projetos, programas e portfólio na prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BEPPLER, Mônica Külkamp. **Planejamento Estratégico**: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm#art114>. Acesso em: 4 ago. 2015.

_____. **Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966**. Regula o exercício das profissões de Engenheiro, Arquiteto e Engenheiro-Agrônomo, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5194.htm>. Acesso em 18 set. 2015.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em 18 set. 2015.

_____. **Lei nº 12.378, de 31 de dezembro de 2010**. Regulamenta o exercício da Arquitetura e Urbanismo; cria o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU/BR e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal - CAUs e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12378.htm>. Acesso em: 22 dez. 2015.

CARVALHAL, Eugenio do. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2009.

CHAVES, Lúcio Edi. et al. **Gerenciamento de comunicação em projetos**. 2. ed. São Paulo: FGV,

2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamento e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLEMENTS, James P; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DAYCHOUM, Merchi. **40 + 8 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **EB20-N-08.001**. Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército. 2. ed. Brasília: Exército Brasileiro, 2013. Disponível em: <<http://portal.dcem.dgp.eb.mil.br/documentos/gestao/NEGAPEB%20NOVA%202013.pdf>>. Acesso em 19 abr. 2016.

FINOCCHIO JUNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 20 ed. São Paulo: FNQ, 2013.

HIGA, Francisco. **Vai dar m...: soluções para seu projeto não afundar**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2004.

IGNACIO, Carlos Eduardo Banhos. **A Comunicação Interna e o Gerenciamento de Projetos na Polícia Militar: conceitos, perspectivas e desafios**. Tese (Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - Centro de Altos Estudos de Segurança, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2013.

IMPACTA CERTIFIED SPACIALIST. **Project 2010**. 1. ed. São Paulo: TechnoEdition: 2010.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model**. John Wiley & Sons, 2003.

_____. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 11th. New York: Wiley, 2013.

KLUYVER, Corlenis A. de; Pearce, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários Prospectivos**: como construir um futuro melhor. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEI, Paulo. **PM MindMap**[®]: a gestão descomplicada de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ORTERWALDER, Alexander; PIGNER, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um negócio para visionários, inovadores e revolucionários. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL)**[®]. 2. ed. São Paulo: Imprensa Oficial, 2010.

_____. **Instruções para Boletins da Polícia Militar (I-17-PM)**. 3. ed. São Paulo: PMESP, 2006.

_____. **Instruções para Administração Logística e Patrimonial da Polícia Militar (I-23-PM)**. 1. ed. São Paulo: PMESP, 1996.

_____. **Instruções para a Administração de Bens Imóveis (I-38-PM)**. 1. ed. São Paulo: PMESP: 2006.

_____. **Instruções para Correspondência na Polícia Militar (I-7-PM)**. 7. ed. São Paulo: PMESP. 2006.

_____. **Diretriz Geral de Ensino (D-5-PM)**. 1. ed. São Paulo: PMESP, 2010.

_____. **Nota de Instrução n.º PM6-003/40/11**. Sistema de Protocolo Eletrônico da Polícia Militar do Estado de São Paulo: PMESP, 2011.

_____. **Nota de Instrução nº PM6-001/30/06**. Normas para Elaboração do Plano de Aplicação de Recursos Orçamentários (PARO) e Controle da Execução Orçamentária da Polícia Militar. São Paulo: PMESP, 2006.

_____. **Nota de Instrução nº PM6-001/30/16**. Metodologia de Controle da Execução do Plano de Aplicação de Recursos Orçamentários (PARO). São Paulo: PMESP, 2016.

_____. **Nota de Instrução nº PM6-002/30/16.** Monitoramento dos Indicadores do Plano Plurianual 2016-2019. São Paulo: PMESP, 2016.

_____. **Nota de Instrução nº PM6-3/20/16.** Elaboração do Planejamento Estratégico da PMESP. São Paulo: PMESP, 2016.

_____. **Atribuições relativas a Gestão Operacional nas OPM.** Disponível em: <<http://www.bg.polmil.sp.gov.br/boletim/htdocs/bcmndo2013/bg13029.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

_____. **Cronograma Anual para Formulação do Plano de Gestão das OPM.** Disponível em: <<http://www.bg.polmil.sp.gov.br/boletim/htdocs/bcmndo2013/bg13198.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos.** 3. ed. São Paulo: 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.pmi.org/default.aspx>>. Acesso em: 15 jul 2015.

_____. **Modelo de Maturidade para Gerenciamento de Projetos para Organizações (OPM3[®]).** 2. ed. Pennsylvania: PMI, 2008.

_____. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK[®] Guide).** 5th ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

_____. **O Padrão para Gerenciamento de Portfólio.** 3. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

_____. **O Padrão para Gerenciamento de Programas.** 3. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

_____. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK[®]).** 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

PROJECT MODEL CANVAS (PM Canvas). Disponível em: <<http://www.pmcanvas.com.br/>>. Acesso em 6 ago. 2015.

PROJECT MODEL VISUAL (PM Visual). Disponível em: <<http://www.pmvisual.com.br/>>. Acesso em 6 ago. 2015.

RAJ, Paulo Pavarini. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos.** 2. ed. São Paulo: FGV Editora, 2010.

RÊGO, Ricardo Bordeaux. et al. **Viabilidade econômico-financeira de projetos.** 3. ed. São Paulo: FGV, 2010.

SALLES JUNIOR, Carlos Alberto Corrêa. et al. **Gerenciamento de risco em projetos**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2011.

SÃO PAULO. **Decreto nº 48.857, de 11 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre medidas a serem observadas na reavaliação e renegociação de compras e contratos, visando a contenção e redução das despesas de custeio no exercício de 1998. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1998/decreto-42857-11.02.1998.html>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

_____. **Constituição Estadual de 1989**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

_____. **Lei nº 16.082 de 28 de dezembro de 2015**. Institui o Plano Plurianual (PPA) para o quadriênio 2016 a 2019.

_____. **Decreto nº 61.847 de 1 de março de 2016**. Dispõe sobre a gestão do PPA 2016-2019 e de seus programas.

SILVA FILHO, Didier Pires da. **Gestão Estratégica do Portfólio de Projetos**: escritório de gerenciamento de projetos na Polícia Militar. Tese (Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - Centro de Altos Estudos de Segurança, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOLER, Alonso Mazini. **Rosalina e o piano**: estudo de caso de gerenciamento de projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SOTILLE, Mauro Afonso. et al. **Gerenciamento de escopo em projetos**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2010.

TAVARES, Felipe Augusto Louzada. **Processo de Captação de Projetos de Investimento, Planejamento e Controle na sua Aplicação na Polícia Militar do Estado de São Paulo**: uma proposta. Tese (Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - Centro de Altos Estudos de Segurança, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2013.

TRENTIM, Mario Henrique. Qual a área do conhecimento mais importante em gerenciamento de projetos? **Blog Revista Mundo Project Management**, Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://blog.mundopm.com.br/2012/01/25/qual-a-area-do-conhecimento-mais-importante-em-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

_____. **Manual do MS-Project 2010 e melhores práticas do PMI**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. et al. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2011.

VALLE, André Bittencourt do. et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

_____. **Manual Prático do Plano de Projeto**: utilizando o PMBOK Guide. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

_____. Fluxo de Processos do Guia PMBOK® 5ª Edição em Português: versão simplificada. **Ricardo Vargas**, [S.l], [2013]. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/pmbok5-processes-flow/>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projeto**: planejamento, elaboração, análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ÍNDICE REMISSIVO

	Artigo	Página.
Avaliação da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	39	12
Ciclo de Vida do Projeto	28	10
Conceitos Básicos	2º e 3º	5
Critérios de Priorização de Projetos	21	9
Encerramento do Projeto	35 e 36	12
Equipe do Projeto	9º	7
Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar	12, 13 e 14	7
Escritório de Gerenciamento de Projetos Setorial	41	13
Etapas do Processo de Gerenciamento de Portfólio de Programas e de Projetos na Polícia Militar	18	8
Execução do Projeto	30 e 31	11
Finalidade	1º	5
Gerente do Projeto	6º, 7º e 8º	6 e 7
Implementação de Projetos	23, 24 e 25	9
Lições Aprendidas em Projetos	14, V	7
Metodologias de Gerenciamento de Projetos	27	10
Monitoramento e Controle de Projetos	26, 32, 33 e 34	9 e 11
Partes Interessadas do Projeto	10 e 11	7
Patrocinador do Projeto	4º e 5º	5 e 6
Planejamento do Projeto	29	10 e 11
Planejamento Estratégico da Polícia Militar	15, 16 e 17	8
Priorização de Projetos	20, 21 e 22	8 e 9
Relatório de Situação do Projeto	32 e 33	11
Relatório de Situação do Portfólio de Programas e de Projetos Estratégicos	26	9
Seleção de Projetos	19	8
Sistemas Informatizados	37 e 38	12
Solicitação de Mudança	34	11
Termo de Abertura do Projeto	23, 24 e 25	9
Termo de Encerramento do Projeto	36	12

OPM RESPONSÁVEL

ESTADO-MAIOR DA POLÍCIA MILITAR - 6.ª SEÇÃO

Praça Cel. Fernando Prestes nº 115 - Luz

CEP: 01124-060 - São Paulo - SP

Telefones: (011) 3327-7460

Fax: (011) 3327-7461

Correio eletrônico: 6empm@policiamilitar.sp.gov.br

ELAINE LIMA

NOGUEIRA:246277
94851

Assinado de forma digital por ELAINE LIMA
NOGUEIRA:24627794851
DN: c=BR, o=ICP-Brasil, ou=Secretaria da Receita
Federal do Brasil - RFB, ou=RFB e CPF A3, ou=EM
BRANCO, ou=Autenticado por Imprensa Oficial SP
RFB, cn=ELAINE LIMA NOGUEIRA:24627794851
Dados: 2017.01.19 15:47:48 -02'00'